



Una Institución Adventista

Modelo Sistémico de Mejora Continua para la optimización de procesos
comerciales en empresas de telecomunicaciones:
caso Grupo Visión Perú.

Ricardo Jhunion Illescas Meza

Lima, noviembre de 2016

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas



Una Institución Adventista

Modelo Sistémico de Mejora Continua para la optimización de
procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso
Grupo Visión Perú.

Por:

Ricardo Jhuniór Illescas Meza

Asesor:

Dra. Erika Acuña Salinas

Lima, 2016

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

TIS Illescas Meza, Ricardo Jhunior
2 Modelo Sistémico de Mejora Continua para la optimización de procesos
I39 comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú. / Ricardo Jhunior
2016 Illescas Meza. Asesor: Dra. Erika Acuña Salinas. -- Lima, 2016.
108 páginas: anexos, figuras, tablas

Tesis (Licenciatura)--Universidad Peruana Unión. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. E.P. de Ingeniería de Sistemas, 2016.
Incluye bibliografía y resumen.
Campo del conocimiento: Ingeniería de Sistemas.

1. Procesos. 2. Modelo de Mejora Continua. 3. Metodología de Sistemas Blandos.

CDD 005.3

ANEXO 06
CONSTANCIA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

Dra. Erika Acuña Salinas, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Sistemas, de la Universidad Peruana Unión.

HACE CONSTAR:

Que el presente informe de investigación titulado: *"Modelo Sistémico de Mejora Continua para la optimización de procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú"* constituye la memoria que presenta el **Bachiller Ricardo Jhonor Illescas Meza** para aspirar al título de **Profesional de Ingeniero de Sistemas** ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Lima*, a los 22 días de diciembre del año 2016.



Dra. Erika Acuña Salinas

Modelo sistémico de mejora continua para la optimización de
procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso
Grupo Visión Perú

TESIS

Presentada para optar al título profesional de Ingeniero de Sistemas

JURADO CALIFICADOR


Mg. Jorge A. Sánchez Garcés
Presidente


Ing. Omar L. Loaiza Jara
Secretario


Mg. Fernando M. Asin Gómez
Vocal


Ing. Lizeth G. Huanca López
Vocal


Dra. Erika I. Acuña Salinas
Asesora

Lima, 29 de noviembre del 2016

Dedicatoria

Dedico esta investigación a Dios, a mis padres y a mi futura esposa Lizbeth Mariño Valero. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi novia por brindarme su apoyo y amor sincero incondicionalmente desde el momento en que nos conocimos, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Mi familia los amo con todo el corazón.

Ricardo Jhuniór Illescas Meza

Agradecimiento

Este proyecto es el resultado de un gran esfuerzo por parte de mi familia, de un excelente apoyo por parte del Grupo Visión Perú y una sólida enseñanza por parte de mis profesores. Por esto agradezco a mi familia quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado en mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A todos mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanza. Finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como yo, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Ricardo Jhuniór Illescas Meza

Índice

Resumen	XV
Abstract.....	XVI
1. CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	17
1.1. Título de la investigación	17
1.2. Planteamiento del Problema.....	17
1.2.1. Identificación del Problema.....	17
1.2.2. Problema General.....	18
1.2.3. Problemas Específicos	18
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Hipótesis.....	19
1.4.1. Hipótesis general:	19
1.4.2. Hipótesis específicas:	20
1.5. Variables dependientes e independientes.....	20
1.5.1. Variables dependientes	20
1.5.2. Variables independientes.....	20
1.6. Justificación.....	21
1.6.1. Justificación Metodológica	21
1.7. Matriz de Consistencia.....	22
1.8. Alcances de la investigación.....	23
1.9. Limitaciones de la investigación	23

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	24
2.1. Estado del arte	24
2.2. Marco Teórico	27
2.2.1. Teoría General de Sistemas.....	27
2.2.2. Metodología de los Sistemas Blandos (MSB).....	28
2.2.3. Etapas de la Metodología de los Sistemas Blandos.....	28
2.2.4. Teoría del método Deming	33
2.3. Marco conceptual.....	37
2.3.1. Sistema	37
2.3.2. Modelo.....	38
2.3.3. Modelo de Sistemas Formales	38
2.3.4. Sistema de Actividad Humana.....	38
2.3.5. Sistemas Culturales	39
2.3.6. Sistemas Viables.....	39
2.3.7. Sistemas Blandos	39
2.3.8. Sistemas Duros.....	39
2.3.9. Equifinalidad:.....	39
2.3.10. Entropía.....	40
2.3.11. Proceso	40
2.3.12. Proceso de Transformación.....	40
2.3.13. Sistema Contenedor del Sistema	41
2.3.14. Indicadores clave en procesos comercial (KPI)	41
3. CAPÍTULO III MÉTODOS Y MATERIALES	42

3.1. Metodología de Investigación	42
3.1.1. Nivel de investigación.	42
3.1.2. Tipo de investigación.	42
3.1.3. Enfoque de investigación.....	42
3.1.4. Método de Intervención Tecnológica.....	42
3.1.5. Población y muestra.....	44
3.1.6. Recolección de información.....	45
3.1.7. Tratamiento de la información.	46
3.1.8. Presentación de la información.	47
3.2. Materiales.....	48
3.3. Cronograma de actividades	49
3.4. Costos de la investigación.	50
4. CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	51
4.1. Identificación de la Empresa.....	51
4.1.1. Direccionamiento Estratégico	51
4.1.2. Organización de la Empresa	51
4.1.3. Principios y Valores de la Empresa	52
4.1.4. Cadena de Valor	54
4.2. Gerencia Comercial	55
4.2.1. Funciones de Gerencia Comercial	55
4.2.2. Departamentos involucrados	56
4.3. Sistema de Información que interviene en los Procesos Comerciales.....	58
5. CAPÍTULO V INGENIERÍA DE LA PROPUESTA.....	59

5.1. Etapa I: Situación no estructurada – planificar	59
5.1.1. Proceso de Venta Masiva	59
5.1.2. Proceso de Venta Corporativa.....	61
5.1.3. Proceso de Cobranza	63
5.1.4. Proceso de Atención al Cliente.....	65
5.2. Etapa II: Situación estructurada – planificar	66
5.2.1. Situación estructurada en el Proceso de Venta Masiva	68
5.2.2. Situación estructurada en el Proceso de Venta Corporativa	69
5.2.3. Situación estructurada en el Proceso de Cobranza.....	70
5.2.4. Situación estructurada en el Proceso de Atención al Cliente	71
5.3. Etapa III: Definiciones básicas - planificar.....	71
5.3.1. Definiciones básicas en el Proceso de Venta Masiva.....	72
5.3.2. Definiciones básicas en el Proceso de Venta Corporativa	72
5.3.3. Definiciones básicas en el Proceso de Cobranza.....	73
5.3.4. Definiciones básicas del Proceso de Atención al Cliente	74
5.4. Etapa IV: Modelos conceptuales - planificar	74
5.4.1. Modelo conceptual en el Proceso de Venta Masiva	75
5.4.2. Modelo conceptual en el Proceso de Venta Corporativa	76
5.4.3. Modelo conceptual en el Proceso de Cobranza.....	77
5.4.4. Modelo conceptual en el Proceso de Atención al Cliente.....	78
5.5. Etapa V: Comparación de II versus IV - hacer	78
5.5.1. Comparación de las situaciones en el Proceso de Venta Masiva	79
5.5.2. Comparación de las situaciones en el Proceso de Venta Corporativa.....	79

5.5.3. Comparación de las situaciones en el Proceso de Cobranza	80
5.5.4. Comparación de la situación del Proceso de Atención al Cliente	81
5.6. Etapa VI: Cambios factibles y deseables - verificar	82
5.6.1. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Venta Masiva	82
5.6.2. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Venta Corporativa	83
5.6.3. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Cobranza.....	83
5.6.4. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Atención al Cliente.....	84
5.7. Etapa VII: Implantación de cambios - actuar.....	84
5.7.1. Ejecución de cambios en el Proceso de Venta Masiva	85
5.7.2. Ejecución de cambios en el Proceso de Venta Corporativa	87
5.7.3. Ejecución de cambios en el Proceso de Cobranza.....	89
5.7.4. Ejecución de cambios en el Proceso de Atención al Cliente	91
6. CAPÍTULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
Discusión de Resultados.....	94
7. CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
Conclusiones.....	99
Referencias	101
Anexo 1.....	103
Anexo 2.	105

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de consistencia.	22
Tabla 2. Costos.	50
Tabla 3. Situación problema vs Objetivo Estratégico 9.....	60
Tabla 4. Situación problema vs Objetivo Estratégico 10.....	63
Tabla 5. Situación problema vs Objetivo Estratégico 11.....	64
Tabla 6. Situación problema vs Objetivo Estratégico 12.....	66
Tabla 7. Análisis CATDWE para el Proceso de Venta Masiva.	72
Tabla 8. Análisis CATDWE para el Proceso de Venta Corporativa.....	73
Tabla 9. Análisis CATDWE para el Proceso de Cobranza.	73
Tabla 10. Análisis CATDWE para el Proceso de Atención al Cliente.....	74
Tabla 11. Cuadro de validación para el Proceso de Venta Masiva.	82
Tabla 12. Cuadro de validación para el Proceso de Venta Corporativa.....	83
Tabla 13. Cuadro de validación para el Proceso de Cobranza.	83
Tabla 14. Cuadro de validación para el Proceso de Atención al Cliente.....	84

Lista de figuras

Figura 1. Situación Estructurada.....	29
Figura 2. Etapas de la MSB	33
Figura 3. Ciclo de mejora Continua	34
Figura 4. Modelo de Sistema.....	37
Figura 5. Modelo de un Sistema.....	38
Figura 6. Proceso de Transformación.	40
Figura 7. Muestra de tabla de indicadores.	47
Figura 8. Muestra de resultados de crecimiento corporativo caso Visión Perú.....	48
Figura 9. Organigrama Estructural del Grupo Visión Perú.....	52
Figura 10. Cadena de Valor del Grupo Visión Perú.....	54
Figura 11. Sistema Contenedor del Proceso de Venta Masiva.	61
Figura 12. Sistema Contenedor del Proceso de Venta Corporativa.	63
Figura 13. Sistema Contenedor del Proceso de Cobranza.....	65
Figura 14. Sistema Contenedor del Proceso de Atención al Cliente.....	66
Figura 15. Cuadro Pictográfico 1.	68
Figura 16. Cuadro Pictográfico 2.	69
Figura 17. Cuadro Pictográfico 3	70
Figura 18. Cuadro Pictográfico 4.....	71
Figura 19. Modelo Conceptual en el Proceso de Venta Masiva.....	75
Figura 20. Modelo Conceptual en el Proceso de Venta Corporativa.....	76
Figura 21. Modelo Conceptual en el Proceso de Cobranza.	77
Figura 22. Modelo Conceptual en el Proceso de Atención al Cliente.....	78

Figura 23. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Venta Masiva.....	79
Figura 24. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Venta Corporativa.....	80
Figura 25. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Cobranza.	81
Figura 26. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Atención al Cliente.....	81
Figura 27. Diagrama de Flujo Proceso Venta Masiva.....	86
Figura 28. Diagrama de Flujo Proceso Venta Corporativa.	88
Figura 29. Diagrama de Flujo Proceso de Cobranza.	90
Figura 30. Diagrama de Flujo Proceso de ATC.....	92
Figura 31. Propuesta de encuesta de satisfacción al cliente	93
Figura 32. Resultados en el Indicador del Proceso de Venta Masiva.	94
Figura 33. Resultados del crecimiento de abonados masivos.....	95
Figura 34. Resultados en el indicador del Proceso de Venta Corporativa.	96
Figura 35. Resultados del crecimiento de ventas corporativas.	96
Figura 36. Resultados en el indicador del Proceso de Cobranza.....	97
Figura 37. Resultados en el Proceso de Atención al Cliente.....	98
Figura 38. Resultados en el indicador del Proceso de Atención al Cliente.....	98

Resumen

El escenario actual para las empresas de telecomunicaciones peruanas se torna cambiante en el sentido comercial, según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OPSITEL), indica que existe un mayor desarrollo del mercado de telecomunicaciones, se está incrementando la expectativa de los usuarios por contar con mejores servicios. Por lo tanto, las empresas del rubro vienen buscando mejorar u optimizar sus canales de cara con el cliente. Es por ello que en esta línea de investigación tecnológica se aplicó el Modelo Sistémico de Mejora Continua para la optimización de procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú. El Modelo se organizó considerando la metodología de sistemas blandos en torno a sus siete etapas en conjunción con el modelo de mejora continua de Deming. En este contexto, el criterio que justificó la realización de la investigación se centró en impactar eficientemente en la optimización de los procesos comerciales de venta masiva, venta corporativa, cobranza y atención al cliente siendo estos vitales para el crecimiento del Grupo Visión Perú. El modelo permitió tener una gestión de procesos más eficiente y obtener el máximo de funcionamiento al menor costo y menor tiempo, de tal manera ser competitivos en el mercado actual de telecomunicaciones en el Perú. Al término de las 7 fases los resultados fueron eficientes de acorde al marco del Grupo Visión Perú, se logró un 13.21% de crecimiento de clientes en ventas masivas, un 21.31% de crecimiento de clientes en ventas corporativas, un 86.4% en acciones de cobranza y un 0.24% en índice de reclamos en ATC. Determinando que el Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización de procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: Caso Visión Perú.

Palabras clave: Procesos, Modelo de Mejora Continua, Metodología de Sistemas Blandos.

Abstract

The current scenary for Peruvian telecommunications companies is changing in the commercial sense, according to the Supervisory Agency for Private Investment in Telecommunications (OPSITEL), indicates that there is a further development of the telecommunications market, is increasing the expectation of users for having better services. It is because of that in this line of technological research was applied the Systemic Model of Continuous Improvement for the optimization of commercial processes in telecommunications companies: case Visión Perú Group. The Model was organized considering the methodology of soft systems around its seven stages in conjunction with the model of continuous improvement of Deming. In this context, the criterion that justified the investigation was focused on efficiently impacting in the optimization of the commercial processes of mass selling, corporate sale, collection and customer service, being these vital for the growth of Grupo Visión Perú. The model allowed to have a more efficient process management and to obtain the maximum of operation at the lowest cost and less time, so as to be competitive in the current telecommunications market in Peru. At the end of the 7 phases, the results were efficient according to the framework of Grupo Visión Perú, a 13.21% growth of customers in massive sales was achieved, a 21.31% growth in clients in corporate sales, 86.4% in collections actions, and 0.24% in the ATC claims index. So that it is determined that the Systemic Model of Continuous Improvement is efficient in the optimization of commercial processes in telecommunications companies: Caso Visión Perú Group.

Keywords: Processes, Continuous Improvement, Soft Systems Methodology.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Título de la investigación

Modelo Sistémico de Mejora Continua para la Optimización de Procesos Comerciales en Empresas de Telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú

1.2. Planeamiento del Problema

1.2.1. Identificación del Problema

Las empresas de telecomunicaciones deben de estar en constante cambio para ser competitivos comercialmente hablando, el Grupo Visión Perú no es ajeno a ello una empresa familiar de 18 años de experiencia en ofrecer servicios de TV por cable, Internet residencial, Internet corporativo, transmisión de datos a empresas. Sólidos en el transcurso del tiempo con alrededor de 450 empleados y una facturación en promedio de 2 millones de soles mensuales. Una empresa en crecimiento con buena perspectiva a largo plazo, hoy por hoy presenta dificultades en penetrar mercado fuera del Cono Este de la capital. La necesidad de una disciplina de gestión les llevo a intentar implantar sin éxito la metodología BPM en el 2014, no se concretó por intervención de los tomadores de decisiones que en este caso es el directorio familiar y por el miedo al cambio de los involucrados, quienes acordaron conservar el modelo actual de gestión por áreas.

Al fin del año 2014 según los “Indicadores Anuales del Grupo Visión Perú”, su tasa de adquisición de clientes masivos bajo al 10.06% cuando en años anteriores siempre alcanzaba una tasa por encima de los 12%, En ventas corporativas alcanzo una tasa del 10%, su eficacia anual de acciones de cobranza fue del 68.78% cuando lo mínimo anual es del 80% y el índice de reclamos anuales fue del 0.67% cuando según OPSITEL debería ser por debajo del 0.5%. Actualmente carecen de un modelo de control holístico en los procesos comerciales, lo cual

les limita a no ajustarse al ritmo de constantes cambios que el mercado demanda en la que intervienen componentes sociales, de atención y de tiempo.

A este paso las repercusiones de la deficiencia de los procesos de venta masiva, venta corporativa, cobranza y atención al cliente en el Grupo Visión Perú. Desaceleraran el crecimiento comercial, con mayores tiempos muertos en los procesos ventas masivas, ventas corporativas, cobranza y atención al cliente. Continuarán sin poder alcanzar las metas trazadas para el cierre del 2015. Por ende, si el Grupo Visión Perú no cambia su modelo actual para resolver problemáticas comerciales de la empresa podría ser totalmente desplazado por la competencia frenando el camino de expansión.

Se plantea el “Modelo Sistémico de Mejora Continua” a fin de comparar resultados con la gestión actual, mejorando eficientemente los procesos de venta masiva, venta corporativa, cobranza y atención al cliente, evidenciados en los indicadores comerciales del Grupo Visión Perú el cual debe representar el máximo de funcionamiento de los procesos comerciales a menor costo y menor tiempo.

1.2.2. Problema General

¿En qué medida el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización de los procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú?

1.2.3. Problemas Específicos

- ¿En qué medida el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta masiva en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú?
- ¿En qué medida el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta corporativa en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú?
- ¿En qué medida el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de cobranza en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú?

- ¿En qué medida el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de atención al cliente en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización de los procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta masiva en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.
- Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta corporativa en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.
- Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de cobranza en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.
- Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de atención al cliente en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general:

El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización de los procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.

1.4.2. Hipótesis específicas:

- El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta masiva en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.
- El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta corporativa en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.
- El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de cobranza en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.
- El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de atención al cliente en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.

1.5. Variables dependientes e independientes

1.5.1. Variables dependientes

Optimización de procesos comerciales: Es la optimización vista de cómo lograr el mínimo o máximo del funcionamiento de los procesos comerciales, esto es optar la mejor solución entre las soluciones factibles de manera que se entregue el mejor servicio al menor costo y el menor tiempo.

1.5.2. Variables independientes

El modelo sistémico de mejora continua: Es una representación necesaria de la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso, con el propósito de asegurar la estabilización de los procesos comerciales del Grupo Visión Perú y la posibilidad de mejora.

Es la descripción holística de procesos comerciales existentes en el Grupo Visión Perú. Representa el "que" y el "como" se realizan los procesos y datos en el día a día basado en todos los recursos y condicionantes.

1.6. Justificación

La presente investigación busca impactar eficientemente en la optimización de los procesos comerciales de venta masiva, venta corporativa, cobranza y atención al cliente siendo estos vitales para el crecimiento del Grupo Visión Perú.

1.6.1. Justificación Metodológica

Se tomará como base la conjunción de la Metodología de sistemas blandos de Checkland con el modelo de mejora continua de Deming, para la comparación de los resultados de estos con los resultados de la actual gestión de procesos comerciales en Visión Perú.

¿Qué alcance social tiene?

- a. Permite a la gerencia comercial tener una gestión de procesos más eficiente de las áreas involucradas para obtener el máximo de funcionamiento de los procesos comerciales al menor costo y menor tiempo, de tal manera que puedan ser competitivos en el mercado actual de Telecomunicaciones en el Perú.

Valor teórico

- a. Pueden surgir recomendaciones a futuros estudios.
- b. Los conocimientos adquiridos serán utilizados como antecedentes por otros investigadores para poder generar modelos de mejora continua debido a la eficiencia en problemas de sistemas no estructurados donde exista según Checkland (1993) “alto contenido social” como en el caso del Grupo Visión Perú donde las decisiones las toma una familia.

1.7. Matriz de Consistencia

Tabla 1. Matriz de consistencia.

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN						
"MODELO SISTÉMICO DE MEJORA CONTINUA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS COMERCIALES EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES":						
CASO GRUPO VISIÓN PERÚ						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			MÉTODO A EMPLEAR
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
¿En qué medida el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización de los procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú?	Determinar que el modelo sistémico De mejora continua es eficiente en la optimización de los procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.	El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización de los procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.	Variable independiente: El modelo sistémico de mejora continua. Definición: Es una representación necesaria de la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso, con el propósito de asegurar la estabilización de los procesos comerciales del Grupo Visión Perú y la posibilidad de mejora. Es la descripción holística de procesos comerciales existentes en el Grupo Visión Perú. Representa el "que" y el "como" se realizan los procesos y datos en el día a día basado en todos los recursos y condicionantes. Variable dependiente: Optimización de procesos comerciales. Definición: Es la optimización vista de cómo lograr el mínimo o máximo del funcionamiento de los procesos comerciales, esto es optar la mejor solución entre las soluciones factibles de manera que se entregue el mejor servicio al menor costo y el menor tiempo.	Resultados del modelo sistémico de mejora continua	- Estratégico - Estructura - Procesos Intermedios - Resultado	La metodología de sistemas blandos es una técnica cualitativa que se puede aplicar a los sistemas estructurados complejos. Concretamente nos ocuparemos en la descripción holística de los procesos comerciales existentes en Visión Perú. Representando el "que" y el "como" se realizan los procesos en el día a día, basados en componentes sociales, comerciales, de atención y de tiempo.
	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS		Optimización del proceso de ventas masivas.	Crecimiento de ventas masivas.	
	1. Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta masiva en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.	1. El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta masiva en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.		Optimización del proceso de ventas corporativas.	Crecimiento de ventas corporativas.	
	2. Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta corporativa en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.	2. El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de venta corporativa en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.		Optimización del proceso de cobranza.	Efectividad en recaudación.	
3. Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de cobranza en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.	3. El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de cobranza en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.		Optimización del proceso de atención al cliente.	Reducción de reclamos.	Consta de las siguientes fases o etapas: 1: Planear Situación no estructurada. 2: Planear Situación estructurada. 3: Planear Definiciones básicas. 4: Planear Modelos conceptuales. 5: Hacer Comparación de la situación. 6: Comprobar Cambios factibles y deseables. 7: Ejecutar Implementación de cambios.	
4. Determinar que el modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de atención al cliente en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.	4. El modelo sistémico de mejora continua es eficiente en la optimización del proceso de atención al cliente en empresas de telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú.					

1.8. Alcances de la investigación

Se aborda la aplicación de las 7 etapas de la metodología de los sistemas blandos de Checkland en conjunción total del modelo de mejora continua de Deming, la presente investigación propuesta está orientada a desarrollarse en el Grupo Visión Perú en la implementación de un Modelo Sistémico de Mejora Continua y si el modelo brinda una solución aceptable en los procesos comerciales, se podría utilizar en empresas peruanas del rubro de telecomunicaciones que presenten la misma problemática.

1.9. Limitaciones de la investigación

- ❖ Disponibilidad de tiempo para las reuniones con personal clave con el Grupo Visión Perú.
- ❖ Siendo la problemática compleja, en el transcurso de la investigación se pueden desconsiderar algunas variables, que afectan el modelo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

Valdez (2011) se centró en diseñar el Plan de Gestión de Residuos Sólidos en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca analizando los puntos deficientes y la decadencia de equipos necesarios para la recolección de los residuos sólidos en el actual sistema de gestión de residuos sólidos. Se utilizó la metodología de sistemas blandos para construir un modelo conceptual en el cual se apreció la integración y la interacción de todos los actores del entorno del sistema de gestión de residuos sólidos, en donde se brindó posibles soluciones a la problemática. Se toma como marco por el aporte en la creación de un modelo basado en la metodología de sistemas blandos.

Aguirre (2010) se enfocó en el problema operativo y administrativo del servicio de recojo de basura, lo que me ha permitido definir una mejora a la problemática y encontrar la solución adecuada para su desarrollo sostenible, planteándose como alternativa de solución acciones que permitan mejorar el servicio actual, desde la generación de residuos sólidos, pasando por el almacenamiento, recolección, transporte y finalmente el reciclaje, en su parte operativa, y el aspecto administrativo que es el eje fundamental para que todo este sistema funcione. El proyecto resulta la alternativa más viable para contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Tarapoto, implementando una agenda urbano – ambiental que genere como resultado la participación directa de los pobladores y personal involucrado en el desarrollo de las actividades que conllevan la realización del servicio de recojo de basura, en aras de alcanzar la tan ansiada ciudad limpia y saludable. Es resaltante tomar como marco esta investigación por los resultados sociales satisfactorios.

Bijit (2008) realizó un estudio para analizar el comportamiento de pago de clientes del segmento de Empresas de ENTEL una empresa de telecomunicaciones, no considerando las

Corporaciones Clientes y entidades Financieras. Este análisis permitió mediante la metodología de Redes neuronales prever morosidad con una antelación de 3 meses, permitiendo a la Empresa realizar acciones tendientes a disminuir los índices de morosidad de ese período futuro. Para ello se utilizó un software RNA denominado Forecaster XL de la empresa Alyuda Research Company. La principal conclusión del estudio es que se logró prever la morosidad con una antelación de tres meses, en el 94% de los clientes. Es así que se tomó como marco por el impacto en una empresa de telecomunicaciones.

Ramón (2004) elaboró un estudio en educación aplicando la metodología de sistemas blandos, para ello se centró en los diversos estudios como lo que se hizo en PISA en la ciudad de México donde también se realizaron evaluaciones para ver en qué nivel esta la educación en México los resultados fueron muy bajos en el curso de matemáticas por ello el realizo un trabajo de investigación para de una u otra forma poder ayudar a mejorar la educación en ese país él se enfocó en un colegio llamado Agustín de Hipona” para ello lo primero que hizo fue enfocarse en la relación que había de docente y alumno porque esto le pareció lo más importante para empezar la investigación para la cual realizo mapas conceptuales que en ellos se pueden ver las funciones que tiene el alumno y el docente en la institución.

Luego de haber hecho este trabajo de investigación llego a conclusiones, pero enfocados más al entorno del alumno como:

- ✓ El apoyo de los padres con los alumnos.
- ✓ La relación familiar.
- ✓ Cambiar la imagen del curso de matemáticas.
- ✓ La duración de las clases.
- ✓ Evitar que el horario del curso de matemáticas no sea a última hora.

Este trabajo beneficia a los padres de familia ya que ellos ya no tendrán que preocuparse por el aprendizaje de los alumnos por parte de la institución ya que esta brindara la más óptima educación para los alumnos y esto será mejor para la formación futura de los alumnos. Se

toma como marco esa investigación por el impacto social y satisfactorio con la metodología de Sistemas Blandos.

Acuña (2013) sostiene que la educación superior latinoamericana ha surgido por ello aplicó el modelo sistémico de mejora continua para la optimización de procesos académicos, se organizó considerando la metodología de sistemas suaves en torno a sus onces etapas aplicadas al sistema académico de la Universidad Peruana Unión, como un sistema prototipo de la red de universidades adventistas del cono sudamericano. En este contexto, el objeto de estudio fue los procesos académicos de Universidad Peruana Unión. Los objetivos alcanzados se centraron en el estudio de las características funcionales en los aspectos estratégicos, de estructura, de procesos intermedios y de resultado de los procesos académicos de matrícula, de evaluación docente, evaluación discente y de graduación. Para el procedimiento de recogida de datos aplicó dos cuestionarios tipo Likert, una para alumnos y otra para los docentes. El propósito de la encuesta de inicio fue realizar el análisis exploratorio para encontrar las fallas, y luego a partir de ese diagnóstico plantear las correcciones. Las muestras de alumnos y docentes estuvieron conformadas por 307 y 96 sujetos respectivamente, son muestras estratificadas atendiendo a la facultad en la que estuvieron matriculados o adscritos. Las conclusiones sobre la incidencia del modelo sistémico de mejora continua al término de su aplicación se resumen: el modelo es eficiente en la optimización de los procesos de matrícula, proceso de evaluación docente, proceso de graduación y el proceso de evaluación discente: caso Universidad Peruana Unión.

Álvarez y Brito (2001) proponen a partir de un “Estudio Sistémico de los Cursos Especiales de Grado de Ingeniería Química de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”, se planteó la problemática en cuanto al espacio del área y la deficiencia en cuanto a recursos entre otros, se realizó un reconocimiento del sistema por medio de la utilización de la Metodología para Sistemas Blandos de Peter Checkland y así detectar las principales fallas que presenta. Seguidamente se construyeron modelos conceptuales que representaran el

sistema ideal y se compararon con el sistema actual para definir los cambios viables para el sistema. Por último, se utilizó la Técnica de Escenarios Evolutivos para validar los cambios propuestos.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teoría General de Sistemas

Von (1993), considerado como uno de los fundadores de la Teoría General de Sistemas en la década de 1950, uno de los precursores del movimiento de sistemas, es quien al partir de la necesidad de ver al organismo viviente como un sistema organizado, se dio a la búsqueda de las leyes que regían su comportamiento, concibe así la idea de la Teoría General de Sistemas como una doctrina interdisciplinaria que elabora principios y modelos aplicables a sistemas en general y que determina las correspondencias existentes entre sistemas de diferente naturaleza. La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. La Teoría General De Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas.

- Los Sistemas Existen Dentro De Sistemas: Cada sistema existe dentro de otro más grande.
- Los Sistemas Son Abiertos: Es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- Las Funciones De Un Sistema Dependen De Su Estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

2.2.2. Metodología de los Sistemas Blandos (MSB)

La Metodología de los Sistemas Blandos fue creada por Peter Checkland y un grupo del Departamento de Sistemas de la Universidad Británica de Lancaster, quienes trabajaron por varios años en el desarrollo de una metodología sistémica flexible, diseñada para hacer frente a situaciones problemáticas, las cuales son difíciles de definir, donde existe un componente social y política grande.

Checkland (1993) se interesó en la aplicación de los sistemas de ideas a los problemas de gestión y desordenado en su trabajo como gerente en la industria. Sus ideas para La Metodología de los sistemas Blandos surgido de la incapacidad de la aplicación de lo que él llamó, "duros" en el diseño de los sistemas de gestión de los problemas desordenados.

La Metodología de los Sistemas Blandos (MSB) desarrollado a partir de este ciclo continuo de la intervención en las malas estructuras de gestión de los problemas y aprender de los resultados. Los Sistemas Blandos es una rama de la Teoría de Sistemas, señalados específicamente para su uso y aplicación en una variedad de contextos del mundo real.

Ejemplo:

- Como proporcionar clases a una escuela en huelga.
- Problema con deficiente atención al cliente en tele operadores del Perú
- Problema de la Informalidad en el Perú.

2.2.3. Etapas de la Metodología de los Sistemas Blandos

2.2.3.1. Etapa I: Situación no estructurada

En esta etapa, se observan acontecimientos que suceden en la Situación Problema, aún sin tener una idea clara de las interrelaciones de los elementos que la conforman.

En esta etapa se debe empezar a delimitar el sistema a cuyo estudio se aboca, así como a definir el entorno del mismo, determinando el mayor número posible de percepciones del

problema y demás expresiones que suceden en una realidad determinada, pudiendo desarrollar de ella la construcción mental más detallada posible de las situaciones que acontecen.

El investigador debe hacerse estas dos preguntas: ¿Quiénes son los participantes?, ¿Cómo está trabajando el proceso actualmente? Para así lograr una descripción en donde existe dicho problema, y sin darle ninguna estructura.

2.2.3.2. Etapa II: Situación estructurada

En esta etapa se concatenan los elementos que integran la situación problema, haciendo una descripción del pasado - presente y su consecuencia en el futuro, y recogiendo aspiraciones, intereses y necesidades del Sistema Contenedor del Problema. Se realiza a través del cuadro pictográfico.

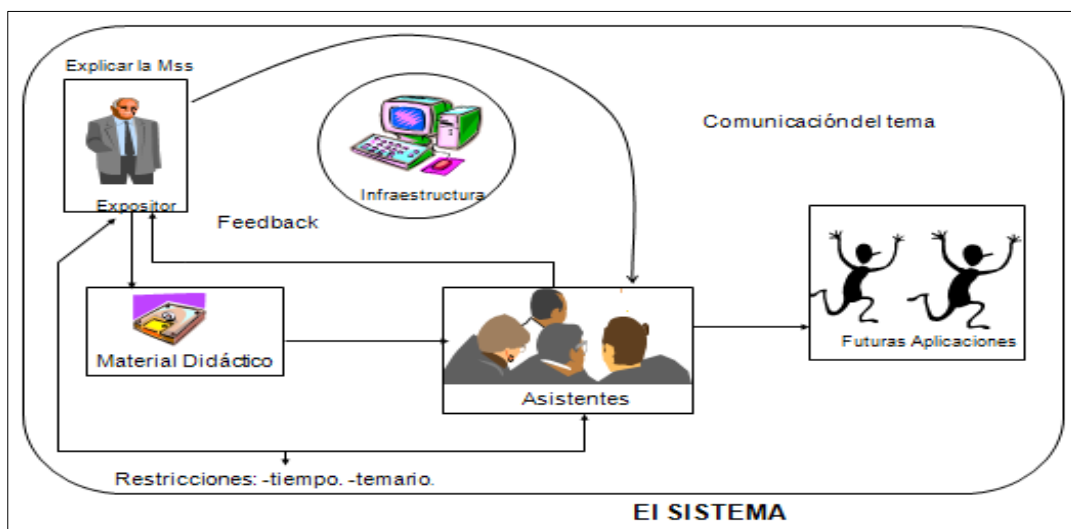


Figura 1. Situación Estructurada. Fuente: (Aguirre) Situación Estructurada, Etapa II

Para poder desarrollar esta etapa, el analista debe estar libre de prejuicios personales. Debe hacer uso de todas las técnicas cuantitativas que tenga a su alcance con el fin de describir pictográficamente lo pasado y el presente, asimismo las tendencias y afinidades de los involucrados en la situación problema.

2.2.3.3. Etapa III: Elaboración de definiciones básicas

En esta etapa se permiten identificar los posibles candidatos a problemas, elaborando definiciones básicas que implican definir "qué" proceso de transformación se impone hacer en la realidad. Luego de encontrar ciertas definiciones básicas, se procede a definir una sinérgica, la cual engloba a todas, y es en la cual se centra el estudio.

2.2.3.3.1. Definición Básica:

Es una descripción concisa de un sistema de actividad humana, desde un punto de vista específico que se cree será útil para mejorar la situación o resolver el problema.

En este sentido toda propuesta dada viene a ser una definición particular del investigador o investigadores de la realidad, esto no implica que el sistema seleccionado sea necesariamente el deseable y ciertamente tampoco que este sea el sistema que se deba diseñar e implementar en el mundo real.

La elaboración de la definición básica contribuirá en determinar cuáles podrían ser las mejoras de la situación problemáticas por medio de cambios que se estimen "factibles y deseables" en la realidad percibida y plasmada en el cuadro pictográfico.

Para verificar la elaboración de una definición básica es importante contrastarla con el análisis CATDWE.

2.2.3.3.2. Análisis CATDWE:

Es un método que se utiliza para la verificación de la correcta determinación de la definición básica para pensar en los problemas y soluciones; y la verificación consta de los siguientes componentes que deben estar en la definición básica.

- Cliente (C): Todos los que pueden ganar algún beneficio del sistema son considerados clientes del sistema.

- Actores (A): Los agentes que transforman las entradas en salidas y realizan las actividades definidas en el sistema, (aquellos que harán la transformación).
- Proceso de transformación (T): Esto se muestra como la conversión de las entradas en salidas.
- Dueño (D): Cada sistema tiene algún propietario, que tiene el poder de comenzar y de cerrar el sistema (poder de voto).
- Weltanschüüngen (W): Esta visión del mundo hace el proceso de transformación significativo en el contexto.
- Restricciones ambientales (E): Estos son los elementos externos que deben ser considerados. Estas restricciones incluyen políticas organizacionales, así como temas legales y éticos, tal que pueden ser favorable o no favorable.

2.2.3.4. Etapa IV: Elaboración de modelos conceptuales

Una vez descrito la definición básica, en esta etapa se genera un modelo conceptual de lo expresado en ella, es decir construir un Modelo Sistema de Actividades necesarias para lograr la transformación descrita en la definición.

Este modelo conceptual permitirá llevar a cabo lo que se especifica en la Definición Básica, convirtiéndose adecuadamente en un reporte de las actividades que el sistema debe hacer para convertirse en el sistema nombrado en la definición.

En esta etapa se aplica la parte técnica de la Metodología de Sistemas Blandos, es decir el "como" llevar a cabo la transformación definida a través del "que" anteriormente, para ello la técnica del modelado consiste en ensamblar sistémicamente una agrupación mínima de verbos que describen actividades que son necesarias en un sistema especificado en la Definición Básica.

2.2.3.5. Etapa V: Comparación de la etapa IV con la II

El objetivo de esta etapa es comparar los modelos conceptuales elaborados en la etapa 4 (Elaboración de Modelos Conceptuales) con la situación problema analizada en la etapa 2 (Cuadro Pictográfico) de Percepción Estructurada, esto se debe hacer junto con los participantes interesados en la situación problema, con el objeto de generar un debate acerca de posibles cambios que se podrían introducir para así aliviar la condición del problema. Además, es necesario comparar los modelos para determinar si algún modelo conceptual requiere mejora en su conceptualización, elaborados en la etapa anterior.

2.2.3.6. Etapa VI: Cambios factibles y deseables

En esta etapa se detectan los cambios que son posibles llevar a cabo en la realidad. Una vez concluida la comparación de los Modelos Conceptuales con la situación de la realidad problemática estructurada y determinando las diferencias, se procede a ejecutar aquellas medidas propuestas en la etapa anterior que lleva a mejorarla situación problema, estos posibles cambios pueden hacerse en diversos planos; en estructura, en procedimientos y en actitudes.

Dichos cambios deben ser evaluados y aprobados por las personas, que conforman el sistema humano, para garantizar que sean deseables y factibles.

2.2.3.7. Etapa VII: Implantación de cambios en el mundo real

Es la implantación de cambios, que fueron detectados en la etapa seis. Aquí se comprende la puesta en marcha de los cambios diseñados, tendiente a solucionar la situación del problema y el control de los mismos, pero no representa el fin de la metodología, pues en su aplicación se transforma en un ciclo de continua conceptualización y habilitación, siempre tendiendo a mejorar la situación.

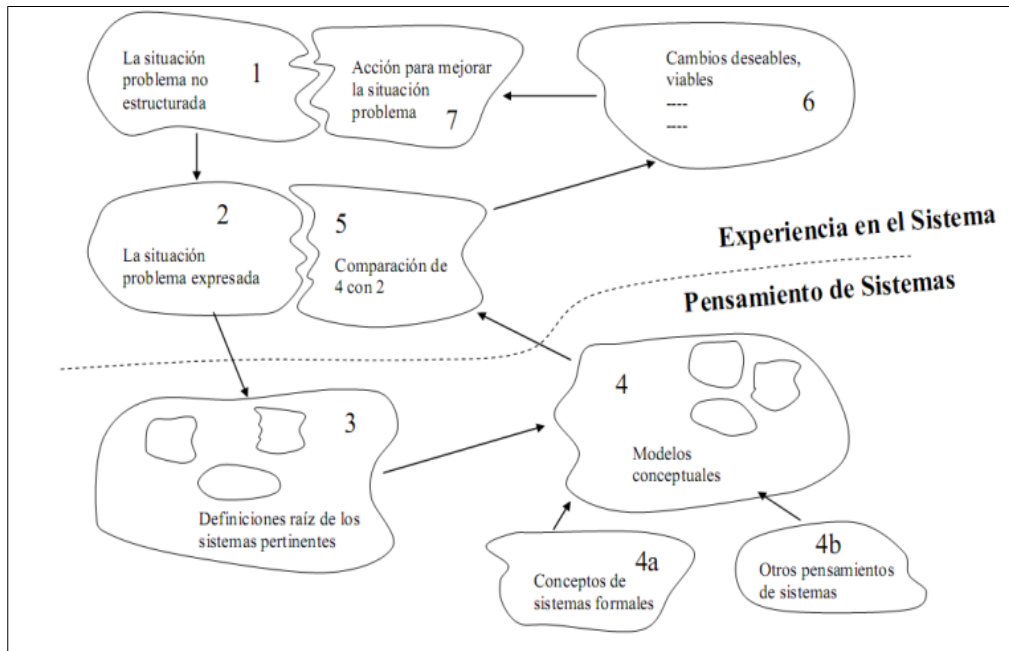


Figura 2. Etapas de la MSB. Fuente: (Checkland) Sistemas Blandos en acción.

2.2.4. Teoría del método Deming

En 1950 el Dr. W. Edwards Deming, un especialista en estadística que había trabajado en la Bell System, donde se desarrollaron los primeros gráficos de control estadístico de la calidad, tuvo la oportunidad de manifestar sus ideas frente a los principales directivos y hombres de negocios del Japón.

A partir de ese momento y como consecuencia de las enseñanzas y conceptos que Deming volcó en sucesivas conferencias y actividades desarrolladas en ese país, comienza lo que hoy se conoce como la revolución en calidad y productividad más importante de la historia.

En efecto, los industriales japoneses, adoptaron integralmente el método propuesto por Deming, consiguiendo como consecuencia resultados extraordinarios que los llevaron a liderar los mercados mundiales en un sin número de actividades.

Deming (1989) fue el principal impulsor del ciclo de la mejora continua, pero en realidad este ciclo fue definido por Shewhart quien lo considera como “Un proceso metodológico elemental

aplicable en cualquier campo de la actividad, con el fin de asegurar la mejora continua de dichas actividades”. La rueda de Deming, es un proceso metodológico que significa aplicar a un proceso una acción cíclica que cuenta de cuatro pasos fundamentales:

P = PLAN = Planificar a fondo

D = DO = Efectuar, realizar, hacer.

C = CHECK = Verificar, comprobar.

A = ACT = Actuar.

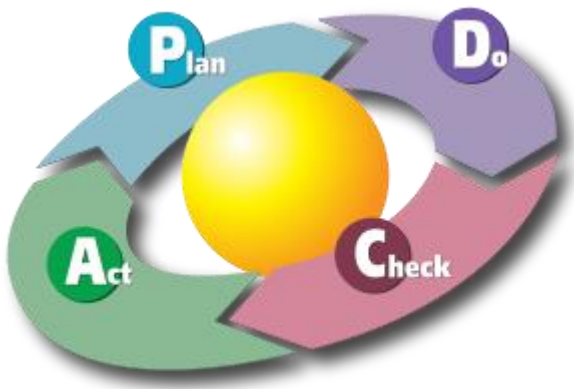


Figura 3. Ciclo de mejora continua. Fuente: (Deming) Círculo de mejora continua.

2.2.4.1. Planear (*Plan*)

Es formular un plan sobre cómo proceder; es la más influyente y define una secuencia lógica de actividades: Definir el tema seleccionar el tema a estudiar y definir los objetivos. Se deben utilizar todas las fuentes disponibles, indicaciones procedentes de clientes, datos y hechos, políticas de dirección, sugerencias de distintas fuentes. Seleccionar uno de los temas en función de los criterios de prioridad. El tipo y la entidad del problema deben describirse de una forma clara. Definir los objetivos cuantitativamente. Observar y documentar la situación actual, se deben recoger datos. Utilizar datos y hechos. Medir la diferencia en que los datos obtenidos difieren de los esperados. Analizar la situación actual, analizar los datos recogidos. Procesar

y estratificar los datos obtenidos para tener una mayor y clara información. Determinar las causas posibles, decisiones orientadas por los datos y determinar las causas reales.

Encontrar las posibles causas del problema: Algunas herramientas útiles para tal fin son: El diagrama de causa y efecto; el Brainstorming (tormenta de ideas). Hay que verificar la influencia real de las causas probables a través del análisis del mayor número posible de datos o casos similares.

Determinar las medidas correctivas, acciones de modificación. Una vez definidas las causas, será necesario eliminar los efectos negativos del problema. Lo ideal es adoptar siempre medidas destinadas a eliminar las causas, teniendo presente los posibles efectos derivados de las medidas correctoras. En esta primera fase se elabora un diseño de las soluciones del problema, un diseño aún teórico que tendrá que ser ratificado por los hechos.

2.2.4.2. Hacer (*Do*)

Significa hacer lo que se ha determinado en el plan; para ello, se deben preparar las pruebas o test, indicando como deben desarrollarse a través de procedimientos y explicarlo a las personas que van a llevar a cabo la ejecución de las pruebas o test. La fase de Hacer incluye:

- La verificación y aplicación de las medidas correctivas definidas en el plan.
- La introducción de las modificaciones al plan inicial, si no ha sido positivo el resultado de las medidas correctivas.
- Anotar el trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos.
- La formación del personal que deba aplicar las soluciones propuestas, es necesario para una adecuada comprensión y familiarización con las medidas correctivas que se hayan definido.

2.2.4.3. Verificar (*Check*)

Se verifica si se ha alcanzado el objetivo, es necesario controlar si lo que se ha definido se desarrolla correctamente, lo primero que debe hacer es contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué vamos a controlar?
- ¿Cuándo lo haremos?
- ¿Dónde se piensa controlar?

En la fase *Check* se puede controlar las causas, sobre todo las críticas, por ejemplo: Se controla si la calidad de las materias primas corresponde a las especificaciones, Si la maquinaria, los equipos, etc. operan en la forma programada y especificada.

En la fase *Check* se puede controlar los resultados, el resultado significa: calidad de los productos, cantidad de productos, costos de producción, crecimiento, etc.

2.2.4.4. Actuar (Act)

La fase *Act* sirve para normalizar la solución del problema y establecer las condiciones que permiten mantenerlo. Dos situaciones pueden darse:

Se ha alcanzado el objetivo, se debe:

- No modificar la situación y normalizar las medidas correctivas, modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).
- Ampliar la comprensión y la formación.
- Verificar si las medidas correctivas normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces.
- Continuar operando en la forma establecida.

Sí, no se ha alcanzado el objetivo, se debe:

- Examinar todo el ciclo desarrollado para identificar errores.
- Empezar un nuevo ciclo PDCA.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Sistema

Conjunto de dos o más elementos interrelacionados entre sí que trabajan para lograr un objetivo común. El concepto de sistemas es amplio y diverso; por ejemplo, el autor Gordillo (1997), lo define así: Un sistema se entiende como una unidad cuyos elementos interactúan juntos, ya que continuamente se afectan unos a otros, de modo que operan hacia una meta común. Es algo que se percibe como una identidad que lo distingue de lo que la rodea, y que es capaz de mantener esa identidad a lo largo del tiempo y bajo entornos cambiantes. Senge (1998) define de la siguiente forma: Un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se “aglomeran” porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común, la palabra deriva del verbo griego sunislánai que originalmente significaba “causar una unión”. Como sugiere este origen, la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador. Como ejemplos de sistemas podemos citar los organismos vivos (incluidos los cuerpos humanos), la atmósfera, las enfermedades, los nichos ecológicos, las fábricas, las reacciones químicas, las entidades políticas, las comunidades, las industrias, las familias, los equipos y todas las organizaciones.

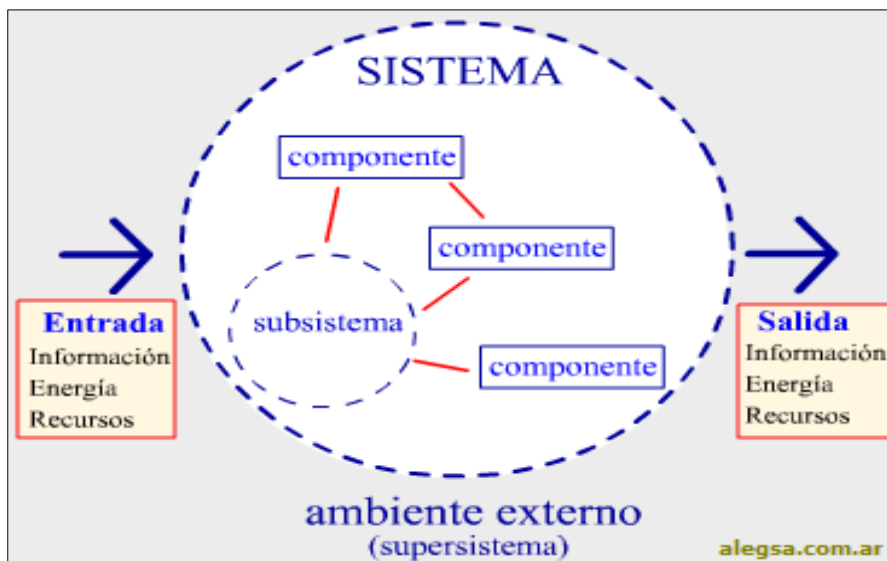


Figura 4. Modelo de Sistema. Fuente: (Aguirre) ALEGSA.com.ar.

2.3.2. Modelo

Un modelo es la interpretación explícita de lo que uno entiende de una situación, o tan solo de las ideas de uno acerca de esa situación. Puede expresarse en matemáticas, símbolos o palabras, pero en esencia es una descripción de entidades, procesos o atributos y las relaciones entre ellos. Puede ser prescriptivo o ilustrativo, pero, sobre todo, debe ser útil. Ejemplo: Modelo de una empresa.



Figura 5. Modelo de un Sistema. Fuente: (Aguirre) Modelo de katz y kahn.

2.3.3. Modelo de Sistemas Formales

Es el conjunto de conceptos contra el que pueda validarse algún modelo de sistema de actividad humana. Ejemplo: Modelos matemáticos.

2.3.4. Sistema de Actividad Humana

Son sistemas que describen al ser humano epistemológicamente, a través de lo que hace. Se basan en la apreciación de lo que en el mundo real una persona o un grupo de personas podrían estar haciendo, es decir, en la intencionalidad que tiene el sistema humano que se observe. Ejemplo: Toma de decisiones.

2.3.5. Sistemas Culturales

Son sistemas formados por la agrupación de personas, con distintas costumbres. Ejemplo: La empresa, la familia, el grupo de estudiantes de una universidad, etc.

2.3.6. Sistemas Viables

Los sistemas viables tienen la capacidad de adaptarse a medios ambientes cambiantes y de resolver problemas. Mientras un evento catastrófico puede en cualquier instante romper la cohesión del sistema viable, el hecho de la viabilidad hace disminuir la vulnerabilidad de los sistemas al azar; en efecto, esto los hace más adaptables al cambio. Parrillo (2008) manifiesta “Una organización es viable si puede sobrevivir en un medio ambiente específico. Aunque su existencia es separada, goza de cierta autonomía, no puede vivir en el vacío”.

2.3.7. Sistemas Blandos

Un sistema blando es aquel que está conformado por actividades humanas, tiene un fin perdurable en el tiempo y presenta problemáticas no estructuradas, es decir, aquellas problemáticas de difícil definición y carentes de estructura, en las que los fines, metas, propósitos, son problemáticos entre sí. Es un sistema no definido, el cual solo puede aplicarse a problemas de contexto real, teniendo en cuenta que puede ser variado o estar en un cambio constante. Ejemplo: Solucionar el problema de la pobreza en el país.

2.3.8. Sistemas Duros

Los sistemas duros se identifican como aquellos en que interactúan hombres y máquinas. En que se le da mayor importancia a la parte tecnológica en contraste con la parte social. Ejemplo: Maximizar las utilidades de la empresa.

2.3.9. Equifinalidad:

Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo. Ejemplo: La Universidad Peruana Unión y la Universidad Católica del Perú, son dos

universidades privadas que tienen una misma finalidad que es la de formar profesionales capaces de satisfacer las exigencias de las empresas a nivel nacional, pero su estructura es diferente.

2.3.10. Entropía

Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o, por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc. de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de neguentropía o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

2.3.11. Proceso

Es una actividad que posibilita la transformación del insumo en producto. En el procesamiento de la información se dice que un proceso es una actividad que permite transformar datos en información. Ejemplo: La transformación de datos en información, en un sistema de información.

2.3.12. Proceso de Transformación

Es aquel que permite a un sistema pasar de una situación S1 (Entrada) a una situación S2 (Salida), donde S2 puede ser el mejor o peor que la situación inicial S1.



Figura 6. Proceso de Transformación. Fuente: (Aguirre) Representación de Wilson Brian.

2.3.13. Sistema Contenedor del Sistema

Un Sistema Contenedor del problema es aquella porción de la realidad conformada por lo que se ha definido por Sistema y el entorno que lo circunda, donde existen personas que forman grupos culturales y adoptan el papel de “vivir los problemas” de esa realidad.

2.3.14. Indicadores clave en procesos comercial (KPI)

Key Performance Indicator o KPI por sus siglas en inglés son las métricas utilizadas para cuantificar los resultados de una actividad o estrategia que es fundamental para el éxito de la organización en función de un objetivo predeterminado, estos deberán cumplir con 3 características:

- Ser relevantes para el éxito de la operación comercial de tu empresa
- Ser SMART por sus siglas en inglés (Específico, Medible, Lograble, Relevante, Límite de Tiempo).
- Servir para definir estándares y parámetros.

Para la operación comercial de tu empresa, puedes dividir tus indicadores clave en dos categorías principales:

- Indicadores de resultados, como pueden ser: volumen de ventas, cartera de clientes, Ingreso de nuevos clientes y crecimiento de margen bruto.
- Indicadores de la gestión, que ocurren durante el proceso de venta, entre otros son: clientes atendidos por el vendedor en el periodo, Número de llamadas de ventas realizadas, Número de visitas realizadas, Hit Ratio porcentaje de efectividad de cierre y tiempo de conversión de una etapa a la siguiente en el embudo de ventas.

CAPÍTULO III

MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Metodología de Investigación

3.1.1. Nivel de investigación.

El nivel de investigación es descriptivo tecnológico según Hurtado (2006) porque se describe de modo sistemático las características de los procesos comerciales, recogiendo los datos sobre la base de la hipótesis, resumiendo la información de forma cuidadosa para después analizar minuciosamente los resultados.

3.1.2. Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo científica tecnológica según Hurtado (2006), ya que se llevará a cabo cuidadosamente de manera sistemática y empírica las fases de la Metodología de los Sistemas Blandos con el fin de generar conocimiento y resolver las problemáticas propuestas.

3.1.3. Enfoque de investigación.

Es longitudinal porque se establece los cambios en el 2015 en Visión Perú, para que al culminar del año se evalúen y comparen los resultados de manera cuantitativa con el modelo 2014 de Visión Perú.

3.1.4. Método de Intervención Tecnológica.

La conjunción de la Metodología de sistemas blandos de Checkland (1993) con el modelo de mejora continua de procesos de Deming (1989) en la optimización de procesos comerciales, en provecho de empresas peruanas de telecomunicaciones, caso Grupo Visión Perú. Concretamente nos ocuparemos en la descripción holística de los procesos comerciales existentes en Visión Perú, representando el "que" y el "como" se realizan los procesos en el día a día, basados en componentes sociales, comerciales, de atención y de tiempo. Basados

en la metodología de sistemas blandos y el modelo de mejora, formamos las siguientes etapas:

3.1.4.1. Etapa I: Situación no estructurada – planificar

Es el punto de inicio cuando hacemos alguna intervención sistémica, se observa la situación problemática actual de cada proceso comercial analizando sus elementos y límites, mediante encuestas hasta técnicas analíticas.

3.1.4.2. Etapa II: Situación estructurada – planificar

Es aquí donde se define y grafica el sistema de referencia en esta etapa concatenaremos a todos aquellos que se encuentran involucrados con la problemática es decir aquellos que forman parte del sistema contenedor del problema y el sistema solucionador del problema. También se realiza un cuadro pictográfico, bajo los términos ya mencionados.

3.1.4.3. Etapa III: Definiciones básicas - planificar

En esta etapa se realizará una definición básica de los sistemas de actividad humana que forman parte del problema, en lo que una persona o grupo hace de la realidad. Cuando hablamos de definiciones hablamos de sistemas relevantes, cada sistema relevante constituye una definición básica.

3.1.4.4. Etapa IV: Modelos conceptuales - planificar

Cada definición básica genera un modelo conceptual, que no es sino la expresión, el lenguaje sistémico agrupación de verbos calificados y unidos gráficamente que nos indica la manera cómo se podría llevar a cabo el proceso de transformar la realidad social.

3.1.4.5. Etapa V: Comparación de II versus IV - hacer

Puesto que los modelos conceptuales son consecuencia de las definiciones básicas y elaboraciones mentales de procesos de transformación que pueden existir o no en la realidad, se requiere de un proceso o no de contrastación entre los modelos mentales y la realidad social que describen.

3.1.4.6. Etapa VI: Cambios factibles y deseables - verificar

En esta etapa detectaremos que cambios son posibles de llevar a cabo en los procesos comerciales del Grupo Visión Perú para ver si se podrá implantar en la realidad; estos cambios deben ser culturalmente factibles y sistémicamente deseables.

3.1.4.7. Etapa VII: Implantación de cambios - actuar

Es la ejecución y puesta en marcha de los cambios detectados en la etapa anterior.

3.1.5. Población y muestra.

3.1.5.1. Población de Estudio

El Gerente Comercial, los 5 jefes comerciales, personal clave en los procesos comerciales conformado por 1 analista comercial, 1 Preventa, 2 asistentes y 5 coordinadores. Total, de población 15.

3.1.5.2. Tipo de muestreo

Se consideró un muestreo simple, donde todos los usuarios de la población tienen la misma probabilidad de conformar la muestra.

3.1.5.3. Determinación de la muestra:

Para una población finita la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 * (P * Q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2(P * Q)}$$

Dónde:

N= Total de la población.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza, usando la tabla de la distribución normal,

Z= 1.96 si la seguridad es del 95%.

P= Probabilidad esperada (0.5).

Q= 1-P probabilidad no esperada (1-0.5=0.5).

E= nivel de precisión 5%=0.05

N = 130 Z = 1.64 p = 0.5 q = 0.5 d = 5%

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5 * 0.5) * 15}{0.05^2 * (15 - 1) + 1.96^2(0.5 * 0.5)} = 14.47$$

$$\text{Como } n = \frac{14.47}{15} = 0.96 > 0.10$$

Se espera entrevistar al menos 14 personas clave para los procesos comerciales caso: Visión Perú.

3.1.6. Recolección de información.

La recolección de los datos para la medición de los indicadores está compuesta por técnicas e instrumentos:

Técnicas:

- a.** Observación: Se usa para reconocer el contexto y describir el problema según Goodale, J. (1994).
- b.** Entrevista: Según la metodología de entrevistas de Goodale, J. (1994) se usó técnicas de análisis a los involucrados en los procesos comerciales para obtener la mayor información actual.
- c.** Modelos conceptuales: Se utilizará en la etapa IV, para construir un modelo de procesos, para lograr la transformación descrita en el capítulo III según Checkland, P. (1993).

d. Análisis CATDWE: Según la metodología de Checkland, P. (1993) es una técnica que utilizaremos en la etapa III para el análisis de la definición raíz, las siglas se definen de la siguiente manera:

- ✓ Clientes: Los clientes de los servicios que Visión Perú ofrece.
- ✓ Actores: Trabajadores de Visión Perú estrechamente relacionados con el proceso comercial.
- ✓ Procesos de transformación: son las entradas que se transforman en salidas, y que van a ser realizadas por los actores.
- ✓ Dueño: El grupo de Empresas Visión Perú.
- ✓ Cosmovisión: Visión en el contexto de cómo se podrá solucionar la problemática.
- ✓ Entorno: Son las políticas y normas del regulador externo OPSITEL.

Instrumentos:

- a. Hoja de Preguntas: Realizada y enfocada hacia las jefaturas involucradas en los procesos comerciales. Cuestionario de entrevista personal con preguntas no estructuradas abiertas para recaudar la mayor información posible de los procesos comerciales según la metodología de cuestionarios de Goodale, J. (1994).
- b. Cuadros Pictográficos: Instrumentos a utilizar en la etapa II y IV, para facilitar la interacción e integración del sistema real de la problemática según Checkland, P. (1993).
- c. Plan Estratégico del Grupo Visión Perú: Es el documento que se estableció por primera vez en diciembre del 2014 para los años 2015 y 2016, contiene los resultados del 2014. las metas para el 2015 y 2016 de resultados en los indicadores claves de todas las áreas del Grupo Visión Perú.

3.1.7. Tratamiento de la información.

Se utiliza las técnicas observación, las entrevistas y los cuestionarios acompañados de la hoja de preguntas para la construcción de una descripción de los procesos comerciales de Venta Masiva, Venta Corporativa, Cobranza y atención al cliente. Ya que actualmente no se tiene

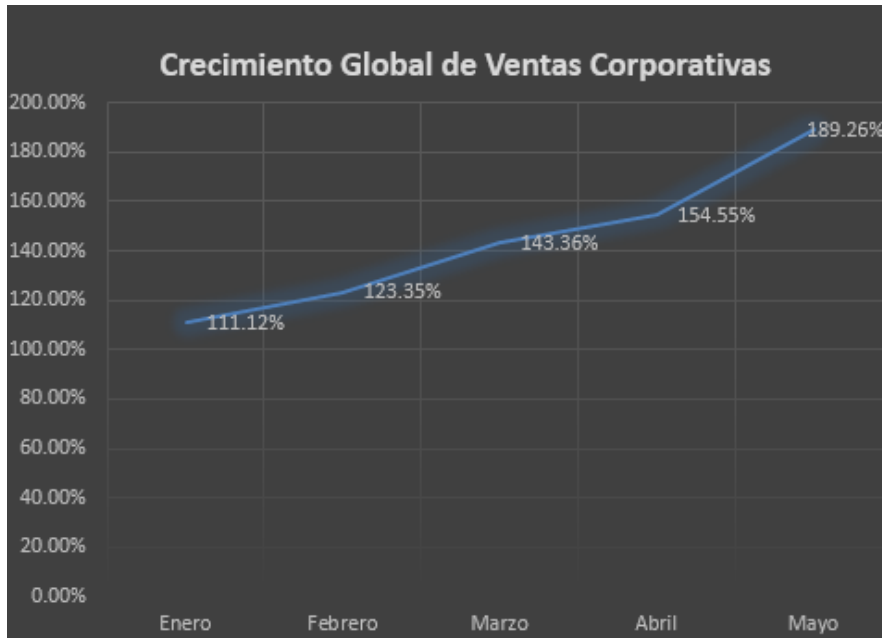


Figura 8. Muestra de resultados de crecimiento corporativo caso Visión Perú.

3.2. Materiales

Equipos:

- Laptop i7 -4700MQ 2.40 GHz; 8 GB RAM; Sistema Operativo de 64 bits, Windows 8.1.

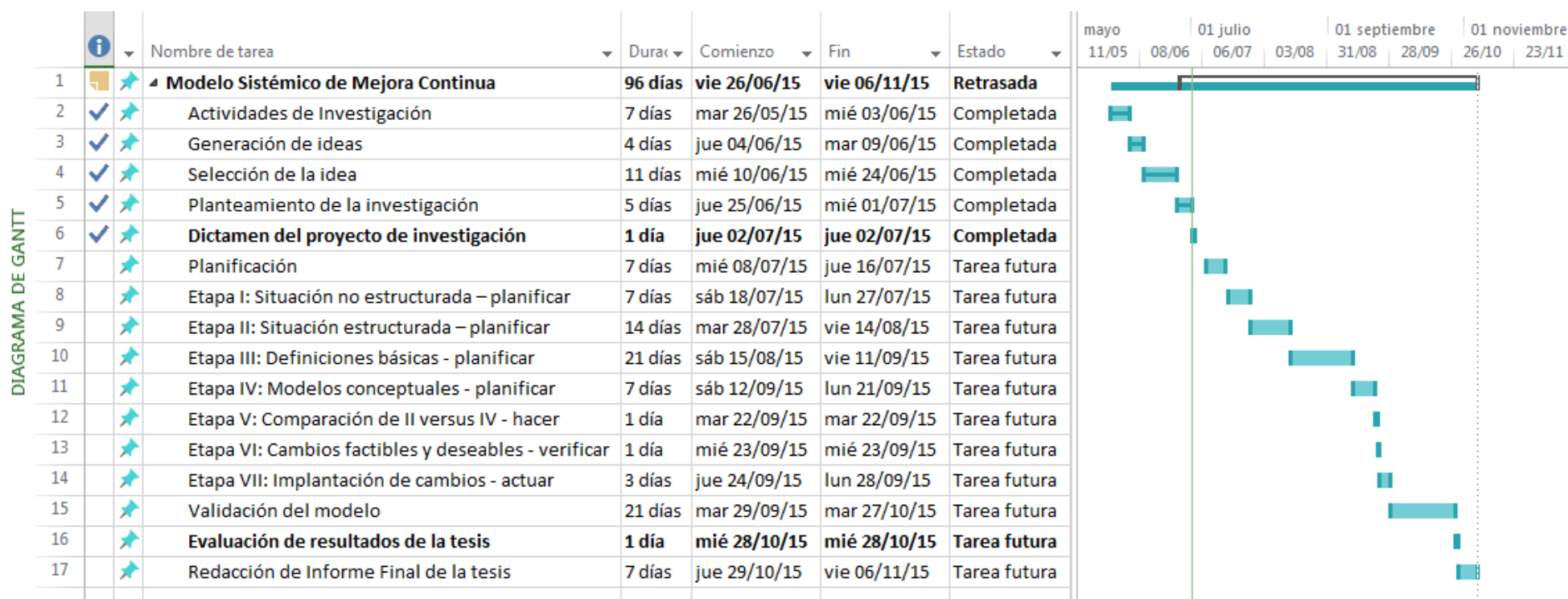
Papelería:

- Copias: *Proyect Charter*
- Impresiones: Cuadros Pictográficos
- Lapiceros

Software

- Visio 2010
- Word 2010
- Excel 2010

3.3. Cronograma de actividades



3.4. Costos de la investigación.

Tabla 2. Costos.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTOS	MESES	TOTAL
PERSONAL				
Analista de Procesos	1	S/. 2500	3	S/. 7,500.00
EQUIPOS				
Materiales informáticos (PC, office, etc)	3	S/. 200	3	S/. 1,800.00
OTROS				
Pasajes	3	S/. 100	3	S/. 900.00
Impresiones	100	S/. 0.1	3	S/. 30.00
Imprevistos	3	S/. 100	3	S/. 900.00
TOTAL				S/. 11,130.00

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1. Identificación de la Empresa

El Grupo Visión Perú anterior mente llamado “CABLE VISIÓN PERÚ” es una empresa del rubro de Telecomunicaciones, dedicados a brindar el servicio de TV por cable, Internet residencial y corporativo. Su sede principal se encuentra ubicada en la Av. Central 632 - Ate Vitarte, teléfono (01) 617 4400.

4.1.1. Direccionamiento Estratégico

4.1.1.1. Misión

“Mejorar la calidad vida de los peruanos, facilitar el desarrollo de los negocios contribuyendo a su progreso, proporcionando servicios y soluciones innovadoras basadas en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”.

4.1.1.2. Visión

“Ser el principal distribuidor de servicios y soluciones en tecnologías de información y las comunicaciones a nivel nacional, brindando servicios y soluciones innovadoras de alta calidad”.

4.1.2. Organización de la Empresa

El Grupo Visión Perú está compuesto por la conjunción de las empresas MULTIMEDIA ALFA S.A.C, TELEMUNDO S.A.C, entre otras 2. Todas estas están representadas por el presidente del directorio y fundador el Sr. Ananías Escamilo, quien designa a un Gerente General para la dirección estratégica del grupo, este lidera a las Gerencias de “Administración y Finanzas”, “Ingeniería y Operaciones” y “Gerencia Comercial”.

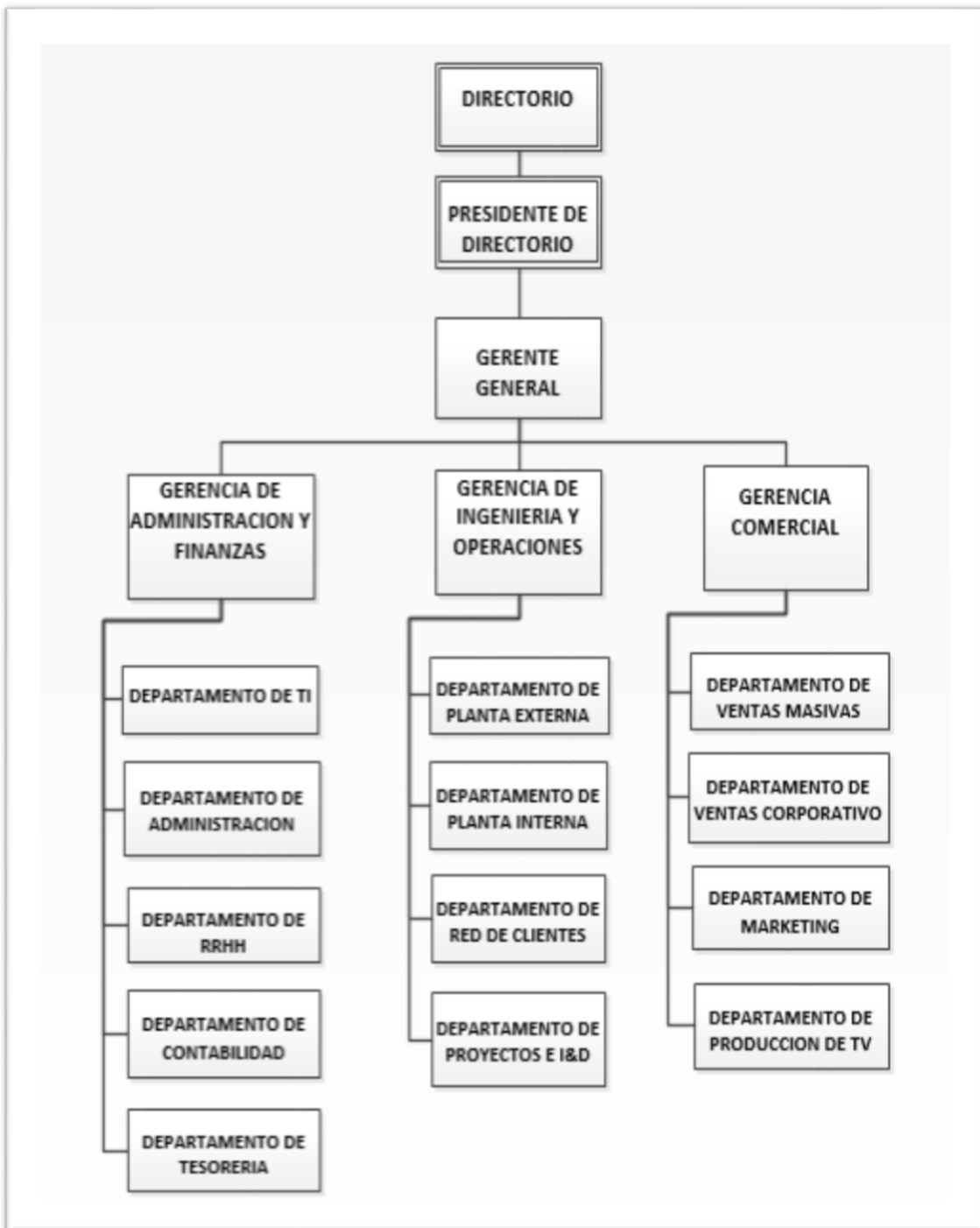


Figura 9. Organigrama Estructural del Grupo Visión Perú, Fuente: G. Visión Perú.

4.1.3. Principios y Valores de la Empresa

- Calidad de servicio: creamos valores para nuestros abonados brindando calidad y excelencia en todo lo que hacemos y en la forma como lo hacemos.

- Innovación tecnológica: estimulamos la búsqueda de métodos adecuados de solución de problemas y recursos innovadores que produzcan resultados para nuestros abonados y satisfagan los desafíos que enfrenta nuestra empresa.
- Identidad, compromiso y lealtad: mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado. Nuestras decisiones se guían por la finalidad de la empresa y no por intereses particulares.
- Honestidad: obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.
- Responsabilidad: Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- Participación: trabajamos juntos en equipos y cada uno de sus miembros contribuye según la medida de sus capacidades.

4.1.4. Cadena de Valor

Describe el desarrollo de las actividades empresariales de Visión Perú generando el valor al cliente final.

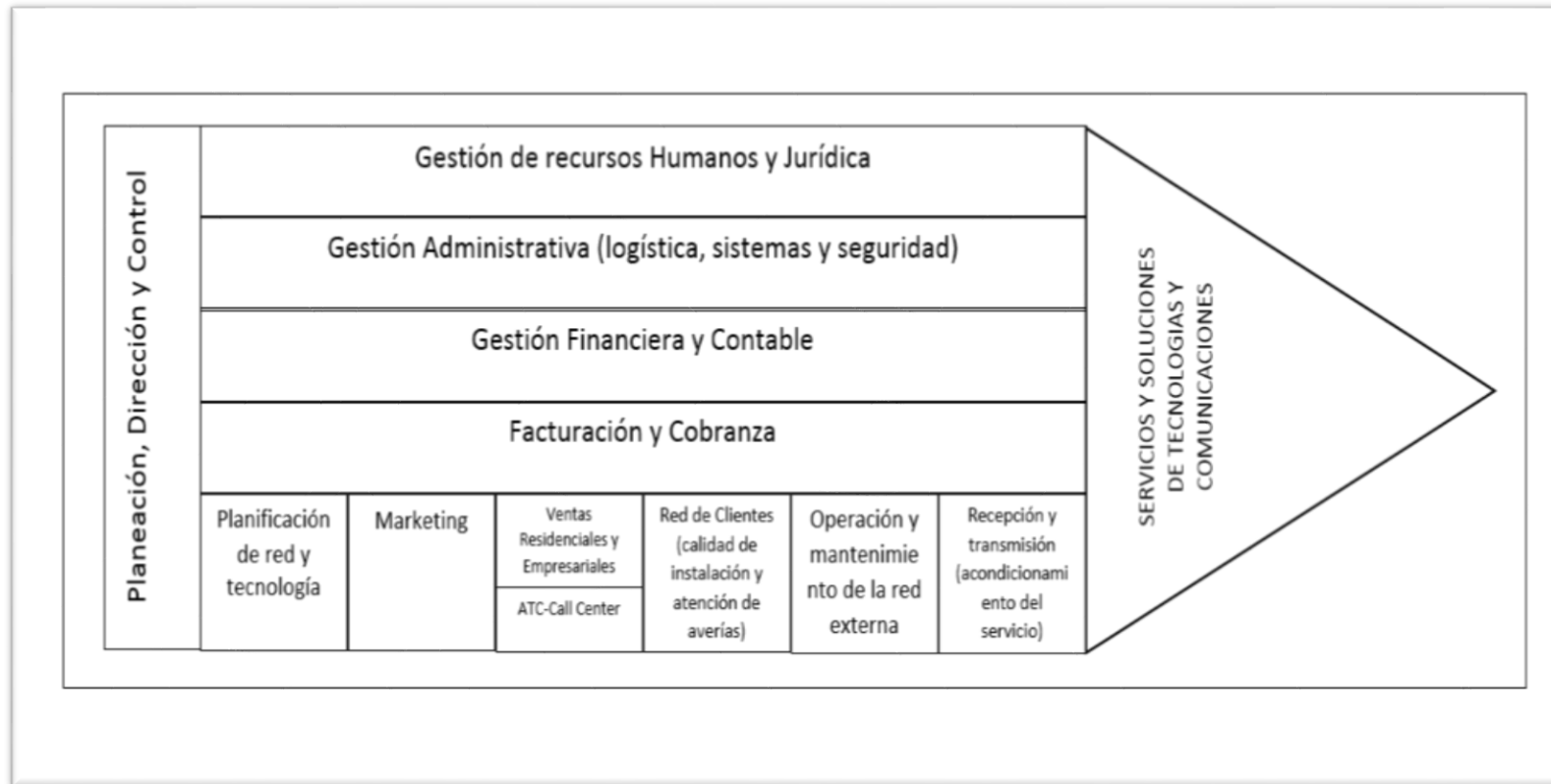


Figura 10. Cadena de Valor del Grupo Visión Perú. Fuente: Documento “Plan estratégico Visión Perú”

4.2. Gerencia Comercial

Dirige las actividades de la Gerencia Comercial procurando que las operaciones se desarrollen de manera eficiente asegurando la gestión comercial de la empresa, para alcanzar las metas comerciales para cada uno de los mercados objetivos.

4.2.1. Funciones de Gerencia Comercial

- Dirigir, organizar y controlar el normal desarrollo de las actividades de la gerencia.
- Elevar a la Gerencia General las propuestas de mejora para el desarrollo de su gerencia.
- Emitir opinión técnica sobre materias de la gerencia a su cargo.
- Aprobar los procedimientos de las unidades a su cargo y sus modificaciones.
- Mantener indicadores de los de gestión de los procesos y sub-procesos a su cargo.
- Supervisar el cumplimiento de la gestión del riesgo y el cumplimiento de las normas de control interno, y el mantenimiento y mejora de los procesos bajo el ámbito de la gerencia.
- Supervisar el desarrollo de los recursos humano en las unidades a su cargo.
- Asignar los trabajos, supervisarlos y controlar el debido cumplimiento.
- Asegura la operatividad y buen desempeño de los departamentos de Ventas Residenciales, Ventas Empresariales, Marketing y Producción de TV.
- Formular los pronósticos de ventas.
- Formular y participar en la elaboración del Plan Comercial, Plan de Ventas anual y el Plan de Marketing de la Empresa.
- Asegurar el cumplimiento del plan de ventas (servicios residenciales y empresariales) de acuerdo a las metas del volumen de ventas.
- Diseñar, proponer y aplicar las estrategias y políticas de comercialización de la empresa.
- Reportar a la Gerencia General del avance mensual de ventas, avances del presupuesto, estimados de cierre y análisis de diferencias, así como la presentación de los mismos.
- Desarrollar los servicios post-venta y atención al cliente.

- Administrar y gestionar la cobranza, recaudación, emisión de facturas y boletas de ventas de toda la cartera de clientes de la empresa.
- Formula y participa en la elaboración de los proyectos de inversión y de mejora continua.
- Participa en la adquisición de bienes, materiales y servicios de su gerencia.
- Formula y supervisa la elaboración y ejecución del presupuesto de la gerencia.
- Supervisa y controla los costos y toma acciones correctivas para mejorar la gestión.
- Realizar estudios de zonas para proyectos de ampliaciones de red.
- Proporcionar información a la Gerencia General para proyectos de crecimiento y desarrollo.
- Supervisar la gestión y el cumplimiento de las normas de control interno, y el mantenimiento y mejora de procesos.
- Dirigir la gestión del conocimiento del personal a su cargo.
- Dirigir el desarrollo del recurso humano a su cargo.

4.2.2. Departamentos involucrados

4.2.2.1. Departamento de Ventas Masivas

- ✓ Planifica, organiza y controla el desarrollo de las actividades de su departamento.
- ✓ Asegura la operatividad y buen desempeño de las Secciones de Ventas, ATC y *Call Center*.
- ✓ Formula y participa en la elaboración de los proyectos de mejora continua para su departamento.
- ✓ Supervisar la gestión y el cumplimiento de las normas de control interno, y el mantenimiento y mejora de procesos de su departamento.
- ✓ Planifica, organiza, controla y supervisa la ejecución de las actividades de ventas, reparto de estados de cuentas, cobranza (caja), recaudación (en domicilio de abonado) y atención al cliente.
- ✓ Asegurar el cumplimiento del plan de ventas (servicios minoristas) de acuerdo a las metas del volumen de ventas.
- ✓ Realiza la supervisión, coordinación, motivación e integración de los equipos de ventas.

- ✓ Reportar a la Gerencia Comercial el avance mensual de ventas y cobranzas, estimados de cierre y análisis de diferencias.
- ✓ Gestionar la cobranza, recaudación, emisión de facturas y boletas de ventas de toda la cartera de clientes minoristas.
- ✓ Diseñar, proponer y aplicar campañas para mejorar las ventas y cobranzas de los clientes minoristas.
- ✓ Realizar estudios y proporciona información de zonas para proyectos de ampliaciones de red.
- ✓ Planifica la distribución y rotación del recurso humano a su cargo.

4.2.2.2. Departamento de Ventas Corporativo

- ✓ Planifica, organiza y controla el desarrollo de las actividades de su departamento.
- ✓ Asegura la operatividad y buen desempeño del departamento.
- ✓ Formula y participa en la elaboración de los proyectos de mejora continua para su departamento.
- ✓ Supervisar la gestión y el cumplimiento de las normas de control interno, y el mantenimiento y mejora de procesos de su departamento.
- ✓ Planifica, organiza, controla y supervisa la ejecución de las actividades de ventas, emisión de facturas, cobranza y atención al cliente.
- ✓ Asegurar el cumplimiento del plan de ventas (servicios corporativos) de acuerdo a las metas del volumen de ventas.
- ✓ Incrementar la cartera de clientes con nuevas cuentas corporativas.
- ✓ Planifica, organiza, controla y supervisa las actividades de prospección e identificación, contacto y visita a clientes potenciales.
- ✓ Fidelizar la cartera actual y futuros clientes, realizando seguimiento y brindando atención a los mismos.
- ✓ Coordinar constantemente con la Gerencia Técnica y de Operaciones a fin de garantizar calidad y el buen servicio a los clientes.

- ✓ Realiza la supervisión, coordinación, motivación e integración del equipo de ventas.
- ✓ Elaborar semanalmente reportes estadísticos de visitas y ventas.
- ✓ Organizar visitas a los clientes a fin de mantenerlos informados sobre los servicios y de identificar o generar nuevas necesidades.
- ✓ Desarrollar estrategias que permitan el incremento de las ventas corporativas.
- ✓ Búsqueda de nuevas oportunidades comerciales.
- ✓ Reportar a la Gerencia Comercial el avance mensual de ventas y cobranzas, estimados de cierre y análisis de diferencias.
- ✓ Gestionar la cobranza, recaudación y emisión de facturas de toda la cartera de clientes empresarial.
- ✓ Asignar territorios y establecer cuotas a equipo de ventas.
- ✓ Dirigir el desarrollo del recurso humano a su cargo.

4.3. Sistema de Información que interviene en los Procesos Comerciales.

El sistema de información que actualmente utilizan se llama SYSGCOP, donde se almacena la información completa del estado actual de los clientes masivos y corporativos, interviene en la generación de las (OT) Órdenes de Trabajo para los procesos de ventas masivas y corporativas.

CAPÍTULO V

INGENIERÍA DE LA PROPUESTA

5.1. Etapa I: Situación no estructurada – planificar

La primera etapa del Modelo Sistémico da inicio cuando los encargados y/o los empleados (propietarios del problema) deciden que son requeridos a una revisión o un cambio de tareas. La manera en que debe realizarse, es llamar a un analista (facilitador del problema). Seguido la Gerencia Comercial acepta que puede haber un problema o ven una posibilidad de mejora y son de la idea de que se inicie el análisis o la revisión del proceso comercial.

A continuación, se detalla las especificaciones de situaciones problemas no estructuradas en los procesos comerciales del Grupo Visión Perú, recopilando los datos necesarios para profundizar en el conocimiento de cada proceso comercial a analizar. Además, se muestra un comparativo de la situación problema con el marco de lineamiento de la empresa de telecomunicaciones caso: Grupo Visión Perú, en este caso se tomó como marco el Plan Estratégico de la compañía, resultado de este se grafica el sistema contenedor del problema no estructurado.

5.1.1. Proceso de Venta Masiva

5.1.1.1. Descripción del Proceso de Venta Masiva

El proceso inicia con un Promotor autorizado de Ventas Masivas ya sea en cualquier ámbito, es decir; en cualquier lugar público, en el domicilio de algún cliente y oficinas autorizadas del Grupo Visión Perú. La labor diaria del promotor de Venta Masiva es ir por las calles buscando potenciales clientes es así que aborda a un potencial abonado masivo y le ofrece algún servicio residencial de la empresa, con los argumentos de ventas preestablecidos por el Grupo Visión Perú.

Si el potencial cliente acepta algún servicio, se le solicita una copia de su DNI y recibo de agua o luz de la dirección donde se realizará la instalación, en ese momento se verificará que los documentos entregados guarden relación con la persona que solicita el servicio.

El Promotor de Ventas Masivas procede con el llenado correcto del contrato del cliente y el procede a firmar después de haber leído el contrato, se le entrega una copia y se le indica que en un plazo de 3 días se le estará instalando el servicio solicitado.

Al final de su jornada el Promotor de Ventas Masivas realiza su reporte y entrega todos los contratos al Supervisor de Ventas Masivas el cual procede con el llenado en el sistema SYSGCOP y archiva el contrato.

Después del llenado en el sistema en la central de operaciones, algún Operador de Programación de OT verificará si el cliente es apto para la instalación. Después de la verificación se procede a generar la Orden de Trabajo en el sistema SYSGCOP si el cliente es apto o en caso contrario se enviará un mensaje al supervisor con el motivo de porque no procede la OT para ese cliente.

5.1.1.2. Situación problema no estructurada del Proceso de Venta Masiva

Tabla 3. Situación problema vs Objetivo Estratégico 9.

SITUACIÓN PROBLEMA	PLAN ESTRATÉGICO DEL GRUPO VISIÓN PERÚ			
Existe una situación problema, en la cual los Promotores de Ventas se quejan de que les rechazan hasta un 38% de contratos según la analista comercial de Visión Perú y que por eso no se culmina en la instalación de un nuevo cliente. Los Operadores de Programación OT se quejan de que las Promotoras de Ventas no están capacitadas y generan clientes no aptos.	OBJETIVO ESTRATEGICO 9			
	Aumentar la Penetración de Mercado Masivo			
	INDICADOR	2014	META	
			2015	2016
	Tasa de Crecimiento de abonados = $((N^{\circ} \text{ de abonados del periodo actual} / N^{\circ} \text{ de abonados del periodo anterior}) - 1)$	10.06%	12.00%	13.00%
	Actividades Estratégicas			
	9.1. Elaborar un Plan de cubrimiento de la capacidad instalada al 70%.			
	9.2. Aumentar la eficiencia en las ventas.			

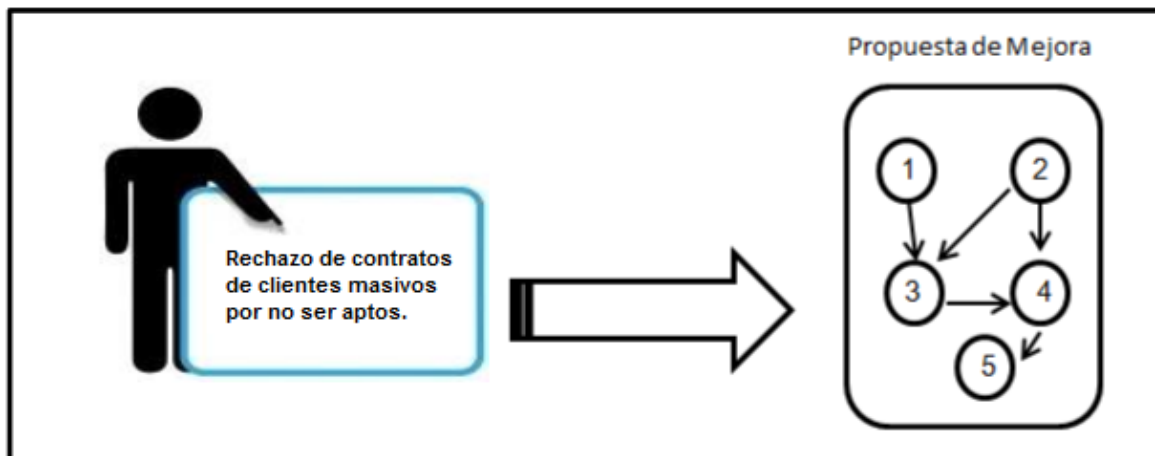


Figura 11. Sistema Contenedor del Proceso de Venta Masiva.

5.1.2. Proceso de Venta Corporativa

5.1.2.1. Descripción del Proceso de Venta Corporativa

El proceso de Venta Corporativa inicia cuando alguno de los asesores de ventas corporativas contacta un cliente por teléfono, seguido envía una carta de presentación por correo y agenda una reunión con el cliente. El asesor corporativo tiene una primera cita con el cliente en esa semana donde presenta a la empresa Visión Perú, ofrece un *brochure*, en caso exista un interés escucha al cliente recopilando información y requerimientos de dicha empresa.

El mismo día asesor corporativo envía un correo al ingeniero preventa solicitando una factibilidad especificando el nombre de la empresa cliente, la ubicación exacta de entrega del servicio y requerimientos del cliente de los servicios dedicados.

El ingeniero preventa recibe un correo con la información puntual. Evalúa pre factibilidad analizando servicios dedicados para el cliente, ubicación e impacto, se realiza un diagrama de solución gráfica o topología de red que puede tomar hasta 1 día dependiendo de la magnitud del proyecto. Seguido envía un correo al Jefe de Planta para validar la factibilidad del proyecto.

El Jefe de Planta realiza un análisis de costos recurrentes y no recurrentes de los equipos, implementos y servicios requeridos por el cliente. Elabora el cuadro de costos y le envía al Preventa en un tiempo máximo de 3 días.

El ingeniero preventa analiza el punto de equilibrio, según el tiempo mínimo de retorno de inversión del proyecto, el ingeniero preventa propone costos mínimos y realiza un documento de dimensionamiento del proyecto, guarda el documento y envía el dimensionamiento del proyecto al asesor corporativo.

El asesor corporativo recibe el dimensionamiento del proyecto, revisa los costos mínimos y genera una propuesta comercial en función a la prospección del cliente. El asesor envía la propuesta para aprobación en caso la propuesta sea en base a un precio promocional.

El jefe de cuentas corporativas recibe la propuesta la analiza, consulta por teléfono con el gerente comercial en caso que la propuesta este fuera del mínimo promocional, según la prospección del cliente se aprueba o sugiere precio y se envía correo de confirmación al asesor.

El asesor corporativo recibe la aprobación. El asesor corporativo envía la propuesta al cliente por correo o físico según sea el caso y lo llama para confirmar o programa una cita.

El asesor corporativo recibe confirmación del cliente para contratar el servicio dedicado este tiempo es indeterminado en todos los casos es mayor a 1 semana. El asesor procede a entregar documentos de contrato, *check list* de requerimientos técnicos, SLA y anexos.

El asesor corporativo recibe o recoge el contrato firmado previo acorde con el cliente. El asesor entrega al jefe de cuentas corporativas el contrato y documentos relevantes.

EL jefe de cuentas corporativas recibe el contrato, documentos relevantes, se archiva y se mantienen en su poder.

El jefe de cuentas corporativas genera la Orden de Trabajo en el sistema SYSGCOP.

5.1.2.2. Situación problema no estructurada del Proceso de Venta Corporativa

Tabla 4. Situación problema vs Objetivo Estratégico 10.

SITUACIÓN PROBLEMA	PLAN ESTRATÉGICO DEL GRUPO VISIÓN PERÚ										
Existe un problema en el envío de dimensionamientos al consultor. Llegando a un tiempo aproximado hasta de 3 días para poder enviar una propuesta comercial al cliente, esto ralentiza el crecimiento de prospecciones de clientes corporativos.	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO 10 Aumentar la Penetración de Mercado Corporativo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">INDICADOR</th> <th rowspan="2">2014</th> <th colspan="2">META</th> </tr> <tr> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tasa de Adquisición= (N° de empresas nuevas del periodo/N° de empresas del periodo)</td> <td>10.00%</td> <td>15.00%</td> <td>20.00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Actividades Estratégicas 10.1. Aumentar las prospecciones y adquisición de clientes corporativos. 10.2. Agilizar el crecimiento de cartera de clientes.</p>	INDICADOR	2014	META		2015	2016	Tasa de Adquisición= (N° de empresas nuevas del periodo/N° de empresas del periodo)	10.00%	15.00%	20.00%
	INDICADOR			2014	META						
2015		2016									
Tasa de Adquisición= (N° de empresas nuevas del periodo/N° de empresas del periodo)	10.00%	15.00%	20.00%								

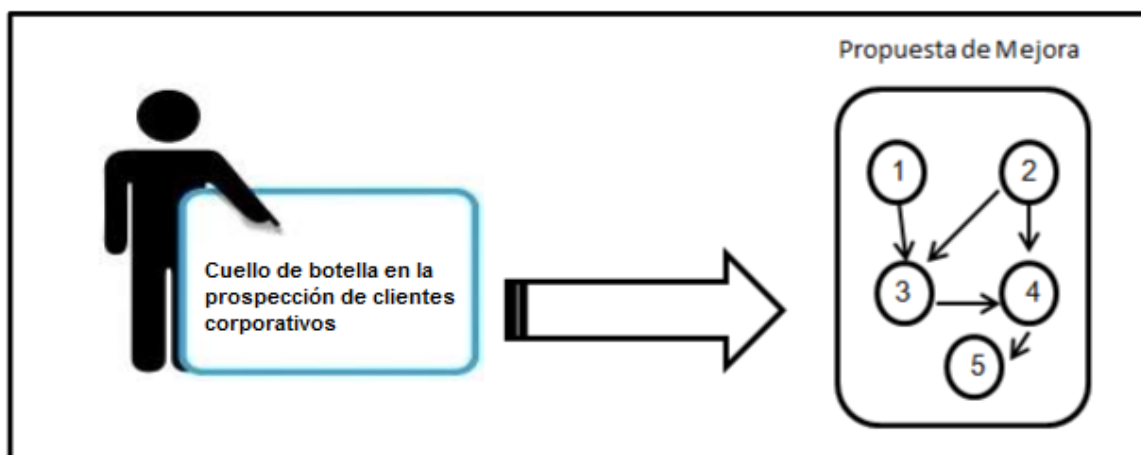


Figura 12. Sistema Contenedor del Proceso de Venta Corporativa.

5.1.3. Proceso de Cobranza

5.1.3.1. Descripción del Proceso de Cobranza

El Proceso de Cobranza a diferencia del Procedimiento de Recaudación en Caja que solo se realiza en oficinas autorizadas y su llenado es directo al sistema, el Proceso de Cobranza es la labor de recaudar dinero con clientes deudores visitándolos a domicilio. Diariamente el

proceso inicia cuando el Supervisor de Ventas verifica en el sistema SYSGCOP los clientes deudores de su zona y procede a imprimir la lista de deudores. El Supervisor de Ventas le entrega a cada Promotor de Ventas según su zona la lista de deudores y un Talonario de Boletas, Es así que un promotor con lista en mano visita el domicilio de algún abonado que tenga un saldo pendiente y basado en sus habilidades de persuasión lo invita a pagar en ese momento, ya sea para que no le corten el servicio o caso contrario no se le derive a INFOCORP, si el cliente decide pagar en ese momento el monto de deuda, la Promotora de Ventas procede con el llenado de la boleta, el cliente le entrega el dinero y la Promotora le entrega la boleta. Al final de su jornada la Promotora de Ventas entrega su reporte donde señala a quien cobro, junto con todo el talonario de boletas al Supervisor de Ventas, el cual procede a verificar y corroborar que códigos de las boletas se cobraron. Después de la verificación el Supervisor de Ventas, entrega al área de finanzas el dinero y boletas.

5.1.3.2. Situación problema no estructurada del Proceso de Cobranza

Tabla 5. Situación problema vs Objetivo Estratégico 11.

SITUACIÓN PROBLEMA	PLAN ESTRATÉGICO DEL GRUPO VISIÓN PERÚ			
Situación problema cultural por la relación de años donde las Promotoras de Ventas, cobran a los abonados a domicilio estos se han acostumbrado a que sea de esta manera, las Promotoras no se dan abasto para cumplir esta labor.	OBJETIVO ESTRATEGICO 11			
	Implementar una sección de cobranza y recaudación			
	INDICADOR	2014	META	
		2015	2016	
Eficacia de las acciones de cobranza= (Valor recaudado/Valor a recaudar) x100	68.78%	80.00%	85.00%	
	Actividades Estratégicas			
	11.1. Tomar Medidas para mejorar las recaudaciones.			
	11.2. Elaborar estrategias de cobranza.			

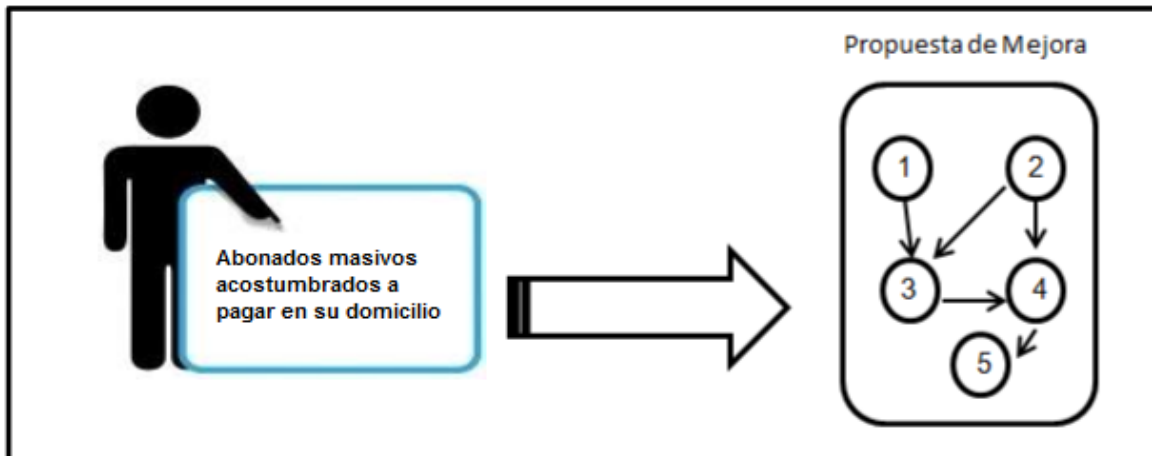


Figura 13. Sistema Contenedor del Proceso de Cobranza.

5.1.4. Proceso de Atención al Cliente

5.1.4.1. Descripción del Proceso de Atención al Cliente

El personal de Atención al Cliente (ATC) tiene la labor de responder las consultas, labor de retención a una baja, proporcionar información acerca de los servicios y facturación a los clientes. El proceso inicia cuando un cliente se acerca a presentar su queja o baja del servicio en alguna de las oficinas del Grupo Visión Perú. El personal de ATC le solicita la copia de su DNI del titular del servicio y seguido escucha la queja o reclamo, seguido usa argumentos para calmar al cliente insatisfecho. En caso fuera una queja por el servicio, el personal de ATC ingresa al sistema SYSGCOP y genera un código de atención, el cual es derivado al área de operaciones OT y lo invita a esperar un plazo de 24 horas. El otro caso en el proceso es si el cliente se encuentre totalmente insatisfecho y decida dar baja al servicio, el personal de ATC tiene la labor de persuadir al cliente que no cancele su contrato con el Grupo Visión Perú, usando argumentos persuasibles o promocionales. Si definitivamente el cliente decide cancelar su servicio, el personal de ATC procese a darle de baja a su servicio en el Sistema.

5.1.4.2. Situación problema no estructurada del Proceso de Atención al Cliente

Tabla 6. Situación problema vs Objetivo Estratégico 12.

SITUACIÓN PROBLEMA	PLAN ESTRATÉGICO DEL GRUPO VISIÓN PERÚ 2015		
La sección de ATC presenta una situación problema en la cual los abonados vuelven nuevamente después de haber presentado su reclamo por que no se ha resuelto el problema, esto afecta directamente a la baja de su servicio y al personal de ATC tener menos argumentos de retención.	OBJETIVO ESTRATEGICO 12 Mejorar la atención al cliente.		
	INDICADOR	2014	META
			2015 2016
	Tasa de Retención= (N° Abonados Renovados en el periodo/N° Abonados en el Periodo)	97.80%	99.00% 99.50%
	Índice de Reclamos= (N° de Reclamos/Total Abonados) *100	0.67%	0.5% 0.4%
	Actividades Estratégicas 12.1. Elaborar una estrategia de fidelización. 12.2. Normalizar la atención al cliente, manejo de situación, resolución de problemas y retención de clientes. 12.3. Elaborar mejoras para la Satisfacción del Cliente.		

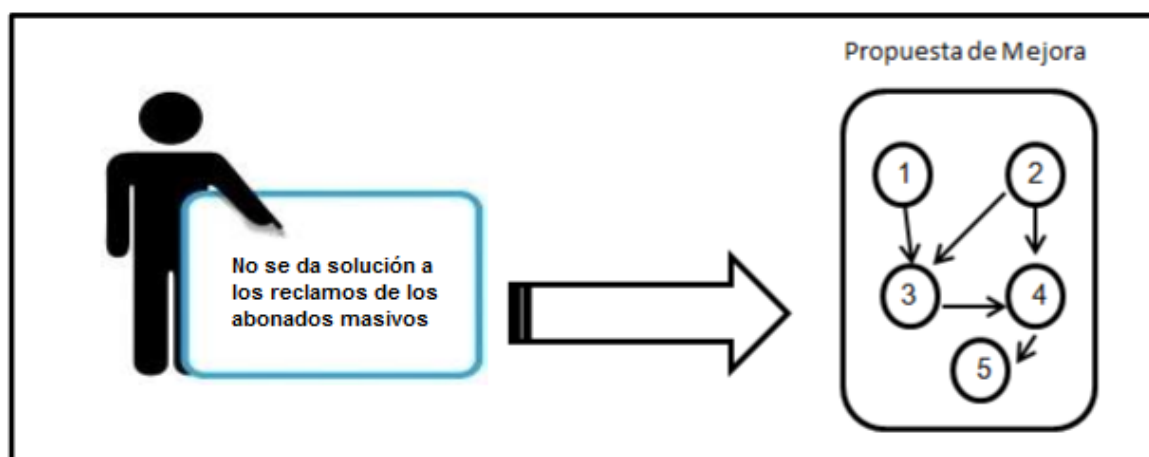


Figura 14. Sistema Contenedor del Proceso de Atención al Cliente.

5.2. Etapa II: Situación estructurada – planificar

En esta segunda etapa del Modelo Sistémico el analista da forma a la situación problema describiendo su estructura organizativa, actividades e interrelación de éstas, flujos de entrada

y salida de cada proceso comercial. Plasmándose en un cuadro pictográfico de visión enriquecida, que principalmente muestra el sistema humano en actividad, que será relevante en la definición del problema estructurado.

En base a la información recolectada por medio de los instrumentos y técnicas empleadas en el desarrollo, como lo es la observación, las entrevistas mediante cuestionarios a los involucrados en el proceso y los tomadores de decisiones. Cabe destacar que en esta etapa que se desarrolló, el analista estuvo libre de prejuicios personales y que además se hizo uso de todas las técnicas que tuvo al alcance, con el propósito de plasmar detalladamente lo que ocurría y en qué contexto se ubicaban los involucrados del proceso.

A continuación, se plasma la imagen enriquecida o cuadro pictográfico correspondiente a cada Proceso Comercial del Caso: Grupo Visión Perú.

5.2.1. Situación estructurada en el Proceso de Venta Masiva

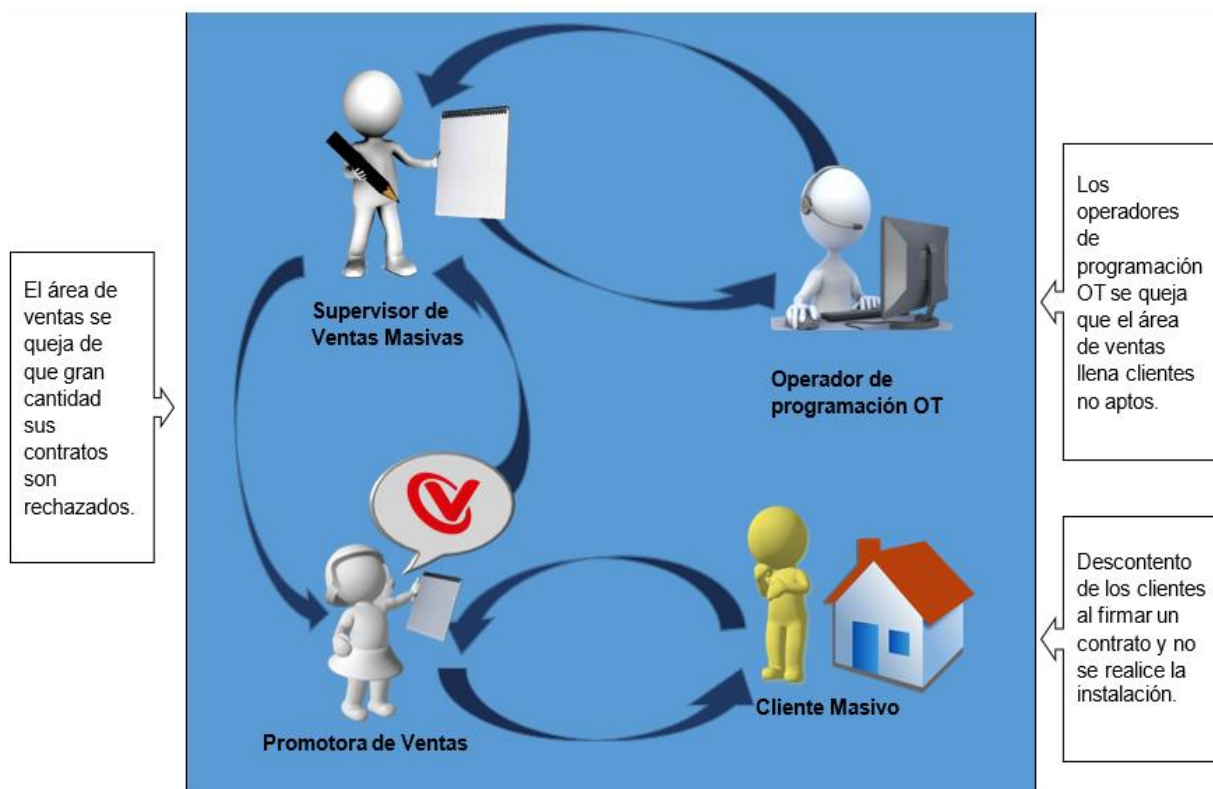


Figura 15. Cuadro Pictográfico 1: Situación Estructurada del Proceso de Venta Masiva.

La situación problema es el rechazo constante de contratos de nuevos clientes que impacta directamente en el crecimiento de abonados, según la información recaudada los contratos ingresados al sistema SYSGCOP son rechazados por los operadores OT, porque muchos de los posibles clientes presentan deudas en INFOCOR o la red del Grupo Visión Perú no llega a su domicilio. Se denota una clara desarticulación entre Promotor y Operador OT

5.2.2. Situación estructurada en el Proceso de Venta Corporativa

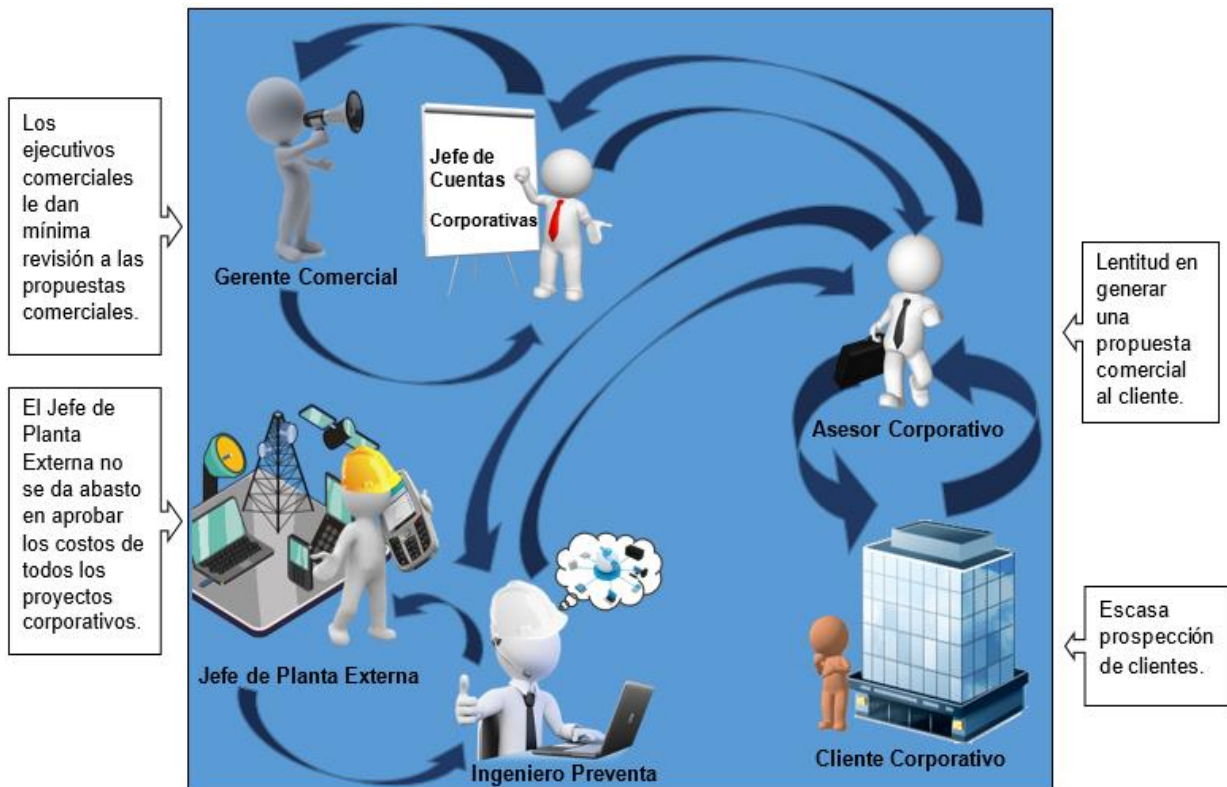


Figura 16. Cuadro Pictográfico 2: Situación Estructurada del Proceso de Venta Corporativa.

En esta situación se observa que para la aprobación de una propuesta comercial involucra la evaluación de costos antes de enviar un precio al cliente, esto da cabida a una burocracia en tomar esta decisión, el Jefe de Planta Externa es el hermano del dueño, él quiere revisar cualquier costo en proyectos corporativos antes de ser aprobados, pero no puede atender con prioridad esta labor por todas las funciones ejecutivas que tiene a cargo en la Gerencia de Operaciones del Grupo Visión Perú llegando a demorar hasta 3 días en realizar la factibilidad.

5.2.3. Situación estructurada en el Proceso de Cobranza



Figura 17. Cuadro Pictográfico 3: Situación Estructurada del Proceso de Cobranza.

La situación problema social que presenta el Grupo Visión Perú con sus clientes en la actualidad, la costumbre del abonado masivo de pagar las deudas a las promotoras de ventas viene desde los 18 años que lleva como empresa, pese a que se han aplicado campañas para que los abonados paguen a tiempo en oficinas y agentes bancarios, lo dejan a último momento y terminan haciendo largas colas en las oficinas del Grupo Visión Perú. Es por ello que se continúa realizando este proceso y se mantendrá en el tiempo por mandato del directorio. Debido al creciente incremento de abonados las Promotoras no se dan abasto para realizar esta tarea. Las Promotoras de Ventas le dedican poco el tiempo a cobrar ya que ellas no comisionan por esa labor, prefieren darle más énfasis a la venta que es el trabajo por el cual reciben incentivos en efectivo.

5.2.4. Situación estructurada en el Proceso de Atención al Cliente

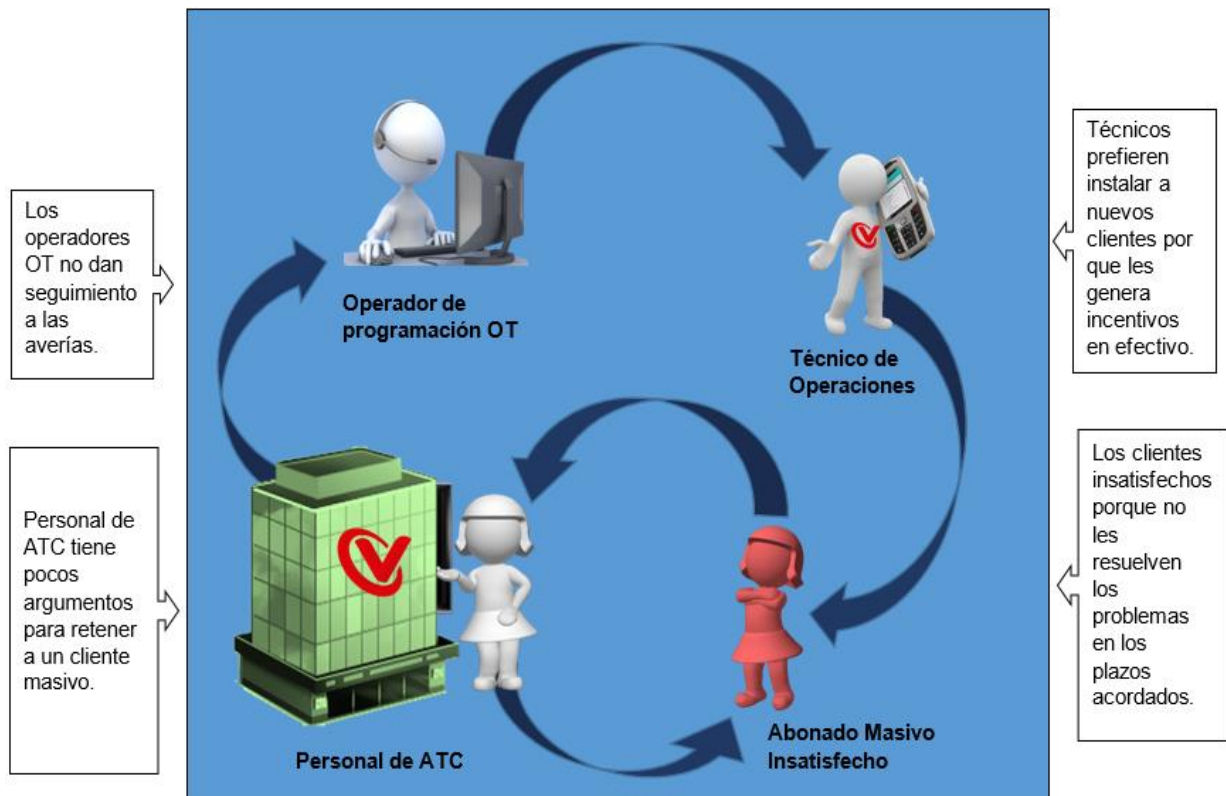


Figura 18. Cuadro Pictográfico 4: Situación Estructurada del Proceso de Atención al Cliente.

La situación problema estructurada observada refleja que no existe un enfoque ni seguimiento a la resolución de averías en el Grupo Visión Perú, los abonados después del tiempo acordado vuelven a quejarse de que no se le dio solución a su problema y seguido le dan de baja a su servicio, sin que la sección de ATC pueda tener argumento para la retención de la baja. El índice de reclamos cada vez va en aumento ya que se acumulan sin ser atendidos.

5.3. Etapa III: Definiciones básicas - planificar

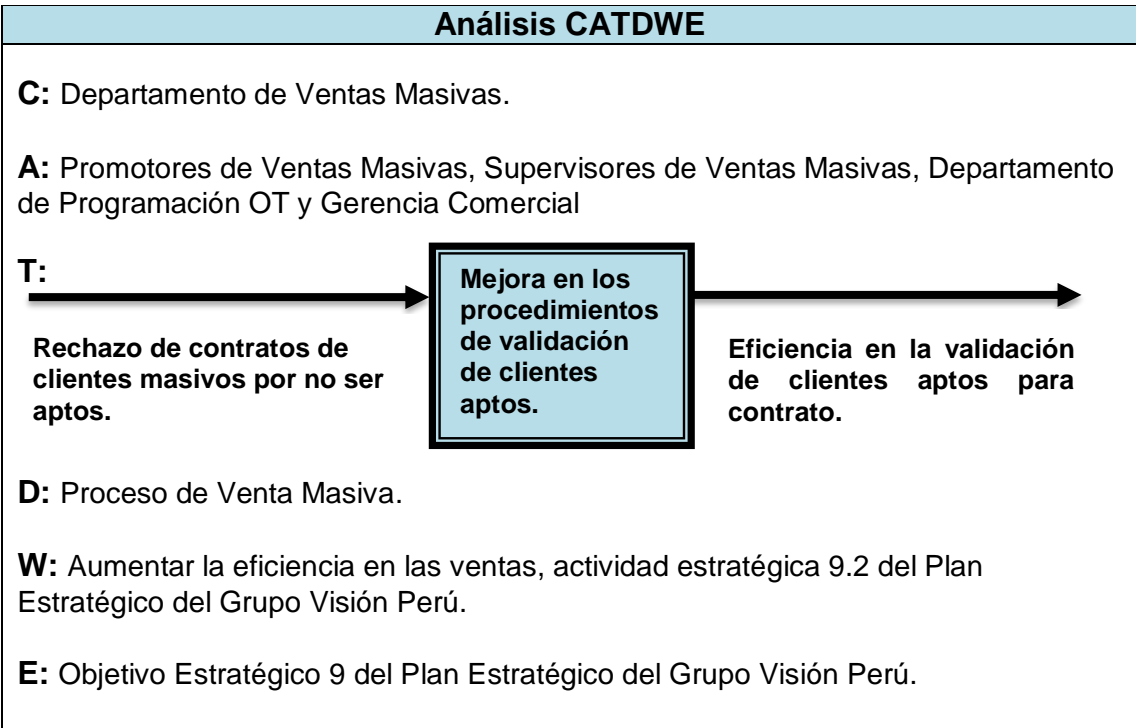
En esta etapa del Modelo Sistémico, el analista elige a los "candidatos a problemas", de las diferentes expresiones registradas anteriormente. Consecuentemente cuando son seleccionados los posibles "candidatos a problemas" se determina que soluciones debería darse en la realidad contextual para su respectiva mejora mediante la Transformación. Para ello la elaboración de la Definición Raíz, tarea apoyada en el análisis CATWOE que nos

permitirá percibir el “que”, esto contribuirá en determinar cuáles podrían ser las mejoras para las situaciones problema de los Procesos Comerciales del Grupo Visión Perú.

5.3.1. Definiciones básicas en el Proceso de Venta Masiva

- **Sistema relevante:** Validación de clientes apto para contrato.
- **Definición básica:** Es la verificación de un nuevo cliente en el sistema SYSGCOP del Grupo Visión Perú y en el sistema estatal EQUIFAX, validando si es apto para contraer algún servicio masivo.

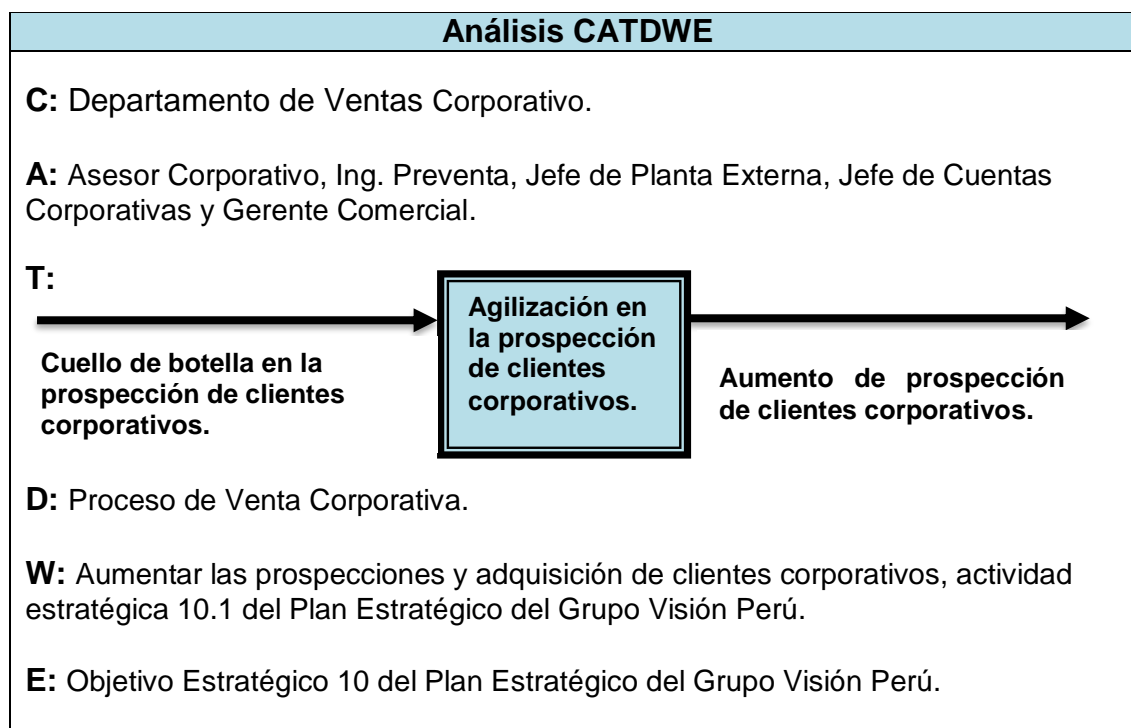
Tabla 7. Análisis CATDWE para el Proceso de Venta Masiva.



5.3.2. Definiciones básicas en el Proceso de Venta Corporativa

- **Sistema relevante:** Prospección de clientes corporativos.
- **Definición Básica:** Es la generación de un prospecto de cliente corporativo que culmina en una venta de un servicio dedicado.

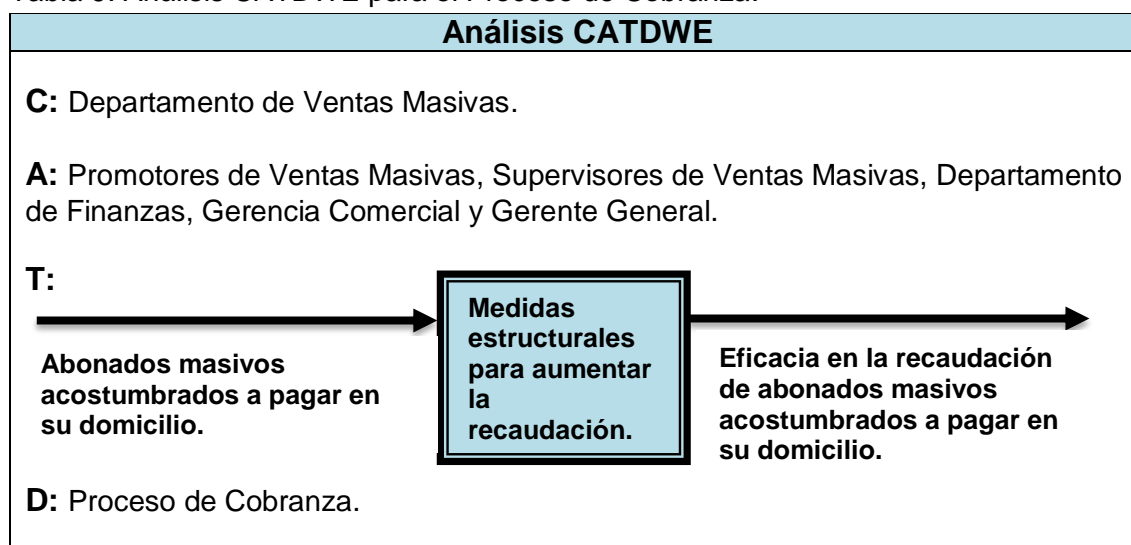
Tabla 8. Análisis CATDWE para el Proceso de Venta Corporativa.



5.3.3. Definiciones básicas en el Proceso de Cobranza

- **Sistema relevante:** Abonados masivos acostumbrados a pagar en su domicilio.
- **Definición Básica:** Comprende la gran mayoría de abonados fidelizados en más de 18 años de servicio acostumbrados a pagar cuando el promotor de ventas le toque la puerta.

Tabla 9. Análisis CATDWE para el Proceso de Cobranza.



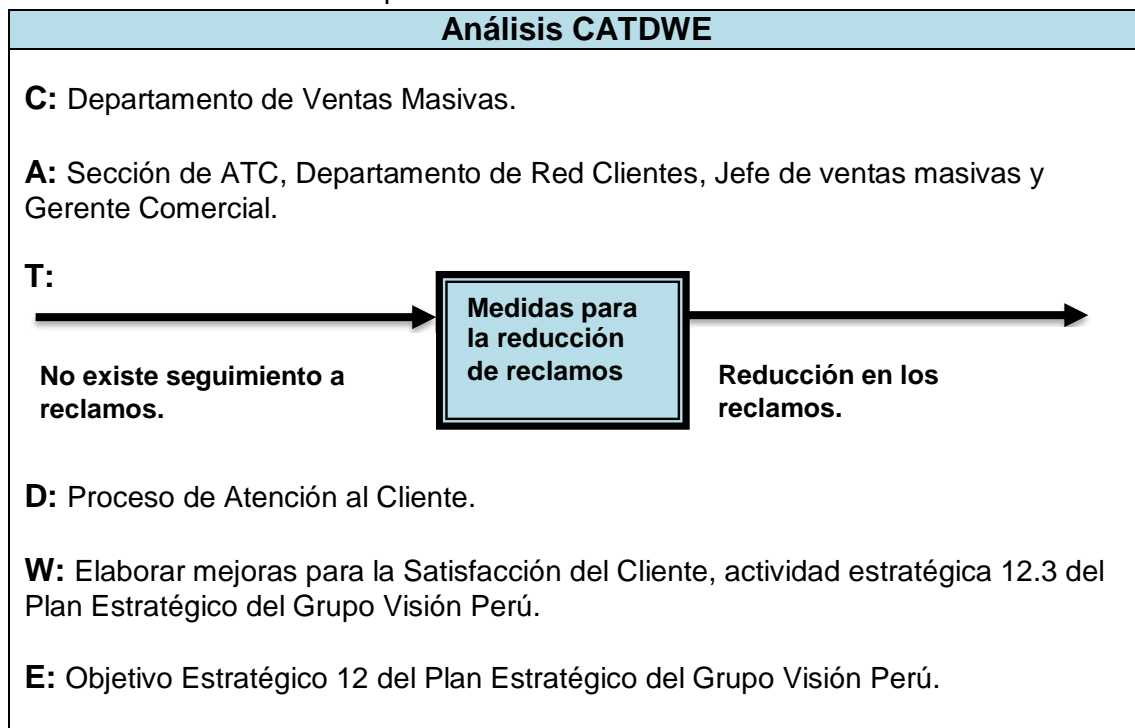
W: Tomar Medidas para mejorar las recaudaciones, actividad estratégica 11.1 del Plan Estratégico del Grupo Visión Perú.

E: Objetivo Estratégico 11 del Plan Estratégico del Grupo Visión Perú.

5.3.4. Definiciones básicas del Proceso de Atención al Cliente

- **Sistema relevante:** Seguimiento de reclamos.
- **Definición Básica:** Es la labor de monitorear que el reclamo sea atendido y solucionado en la fecha establecida.

Tabla 10. Análisis CATDWE para el Proceso de Atención al Cliente.



5.4. Etapa IV: Modelos conceptuales - planificar

En esta etapa el analista aplica la parte técnica del Modelo Sistémico, es decir el "como" llevar a cabo la transformación definida a partir de los análisis y definiciones básicas obtenidas en la Etapa III. Se deberá crear modelos conceptuales; que permitirán ver las acciones a realizar para llevar a cabo la transformación en los Procesos Comerciales. El analista deberá contemplar las actividades necesarias para lograr la transformación descrita en la Etapa III. Sus elementos serán expresados a través de acciones a efectuar, esto es posible a través de

palabras que expresen acción mediante verbos y serán ensamblados sistemáticamente en una secuencia de acuerdo a la lógica.

5.4.1. Modelo conceptual en el Proceso de Venta Masiva

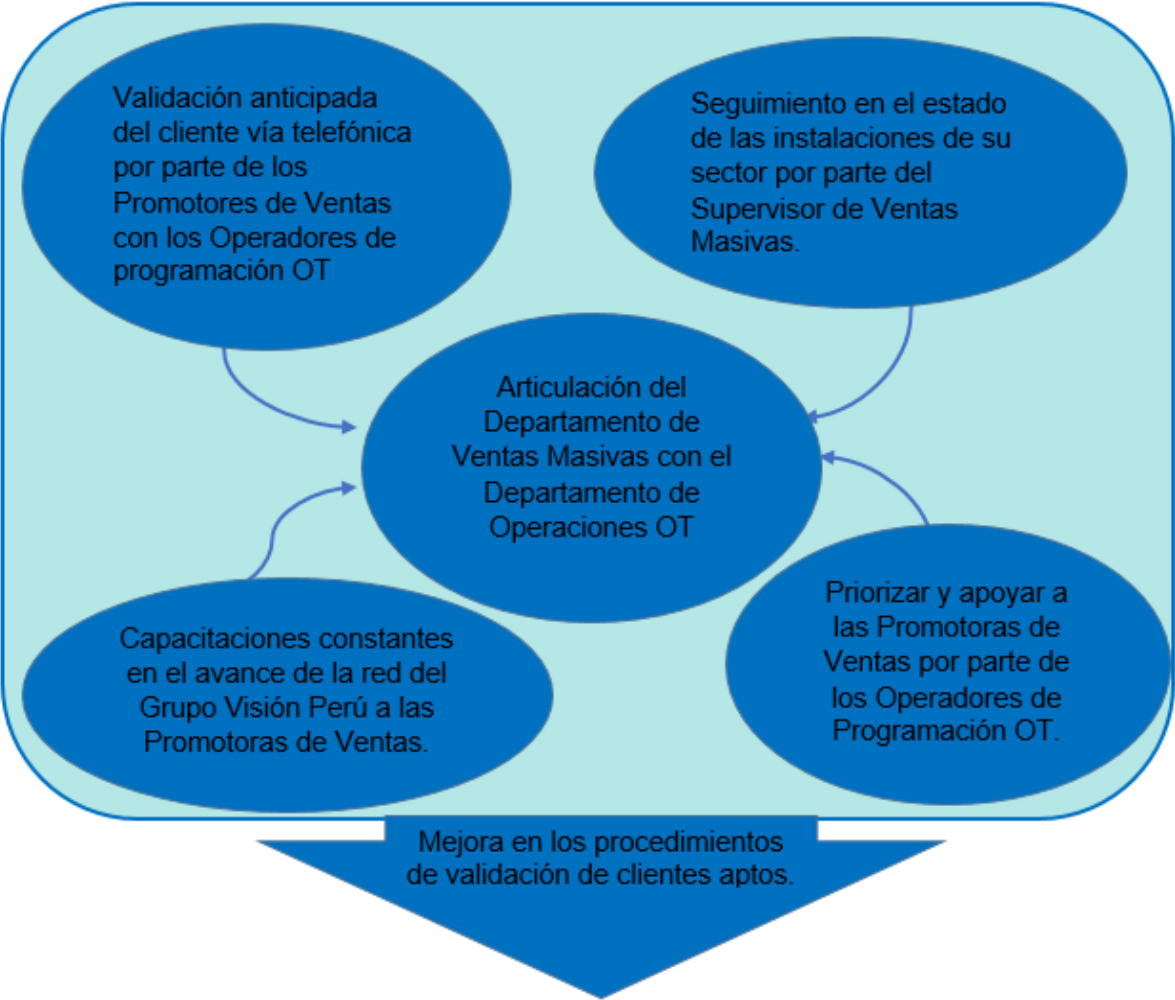


Figura 19. Modelo Conceptual en el Proceso de Venta Masiva.

5.4.2. Modelo conceptual en el Proceso de Venta Corporativa

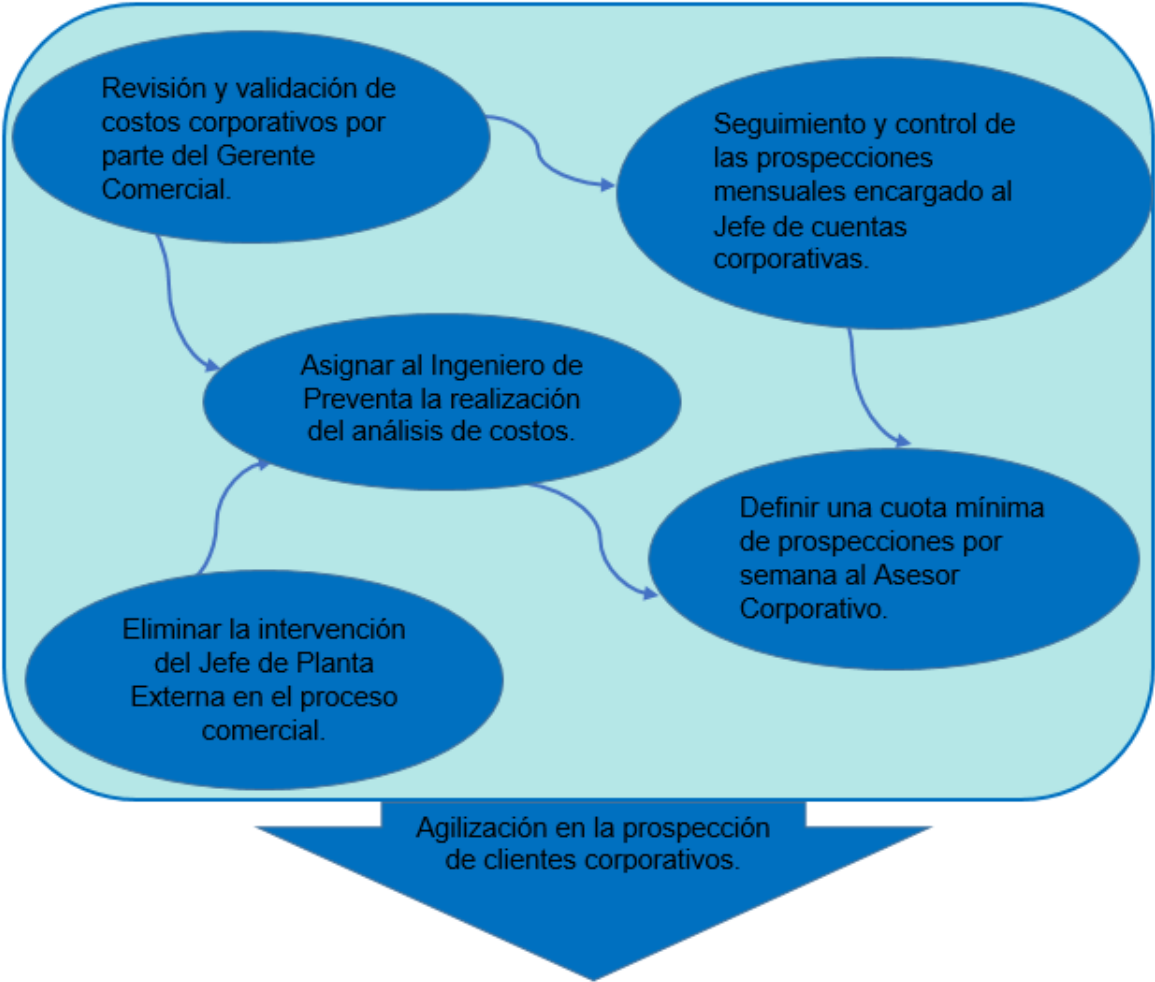


Figura 20. Modelo Conceptual en el Proceso de Venta Corporativa.

5.4.3. Modelo conceptual en el Proceso de Cobranza

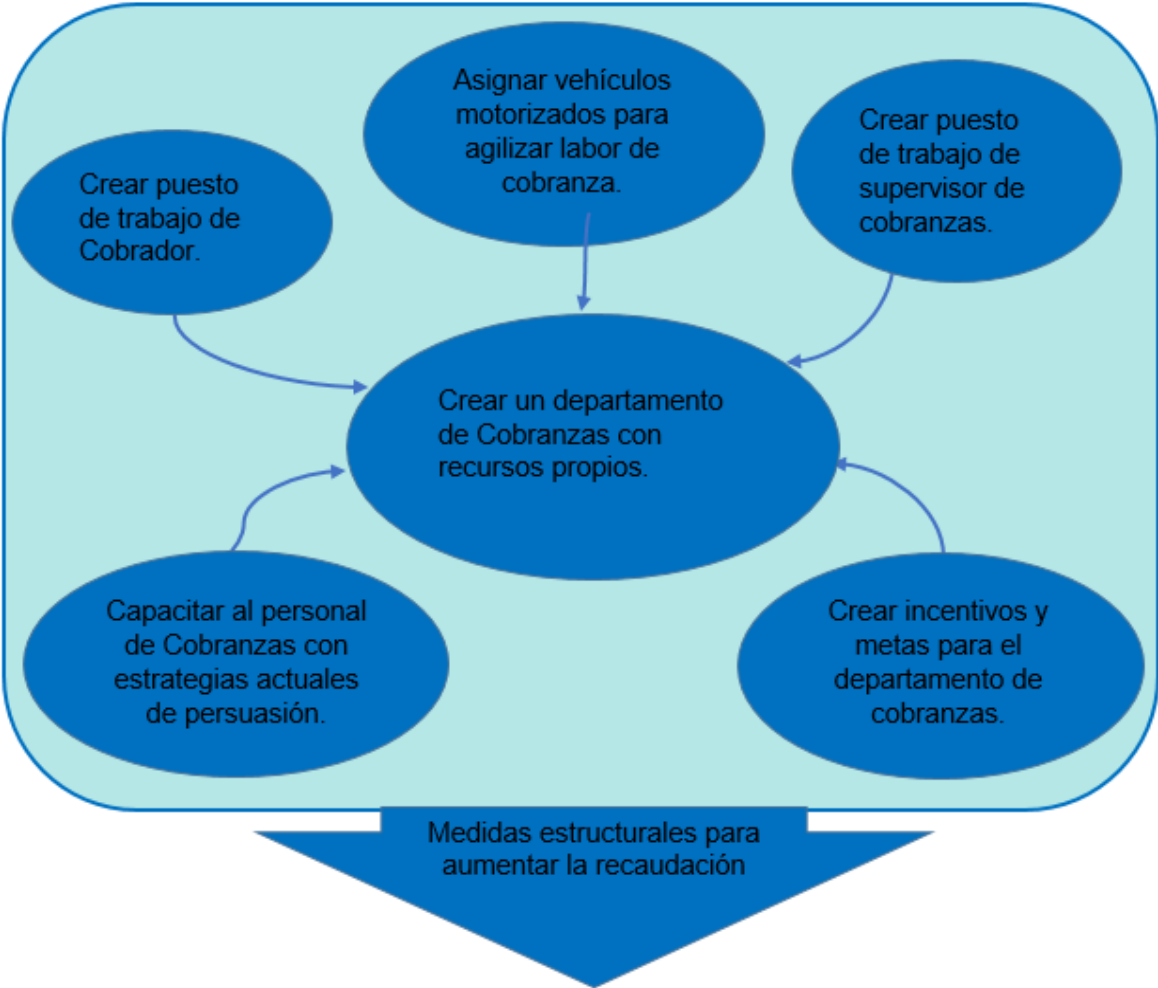


Figura 21. Modelo Conceptual en el Proceso de Cobranza.

5.4.4. Modelo conceptual en el Proceso de Atención al Cliente

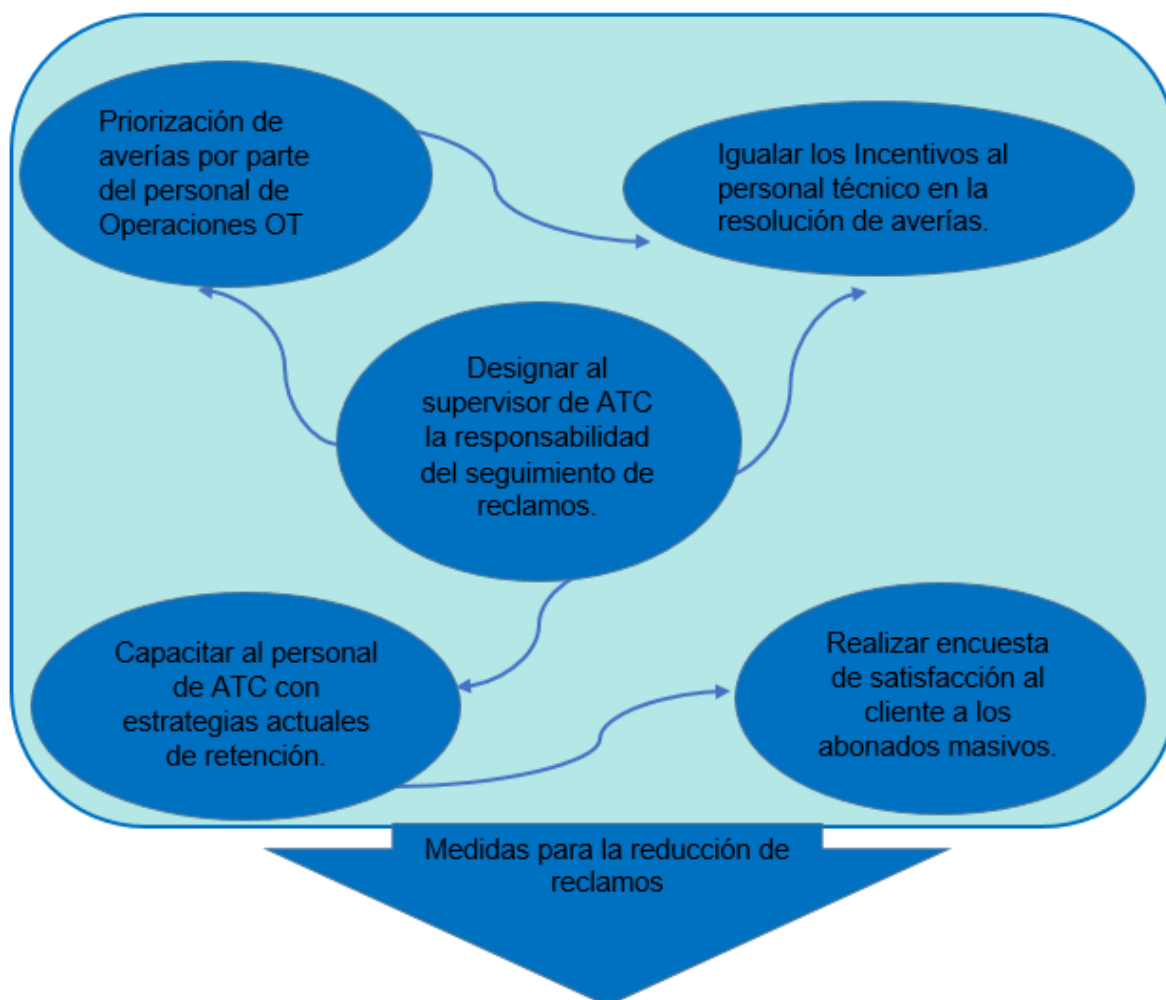


Figura 22. Modelo Conceptual en el Proceso de Atención al Cliente.

5.5. Etapa V: Comparación de II versus IV - hacer

El objetivo de esta etapa del Modelo Sistémico es comparar los modelos conceptuales elaborados en la etapa IV con la situación problema analizada en la etapa II de situación estructurada, para ello el analista convoca una reunión con los participantes interesados en la situación problema, con el objeto de generar un debate acerca de posibles cambios que se podrían introducir para así aliviar la condición del problema. Es necesario “hacer” esta reunión y mostrar la comparación de los modelos a los involucrados generando cuestionamiento ordenado acerca del cambio, convirtiendo los modelos en una fuente de preguntas que

permitiría formular a cerca de la situación existente para determinar si el modelo requiere ser mejorado.

5.5.1. Comparación de las situaciones en el Proceso de Venta Masiva

El debate entre los departamentos de Ventas Masivas con el departamento de Operaciones OT fue acalorado ninguno quería realizar la verificación constante, pero se llegó a un acuerdo donde trabajarían de la mano ayudándose y retroalimentándose mutuamente. Donde cada supervisor se comprometió a que no se les exigiría más de lo planteado en el modelo IV ya que ambos tienen saturadas sus labores.

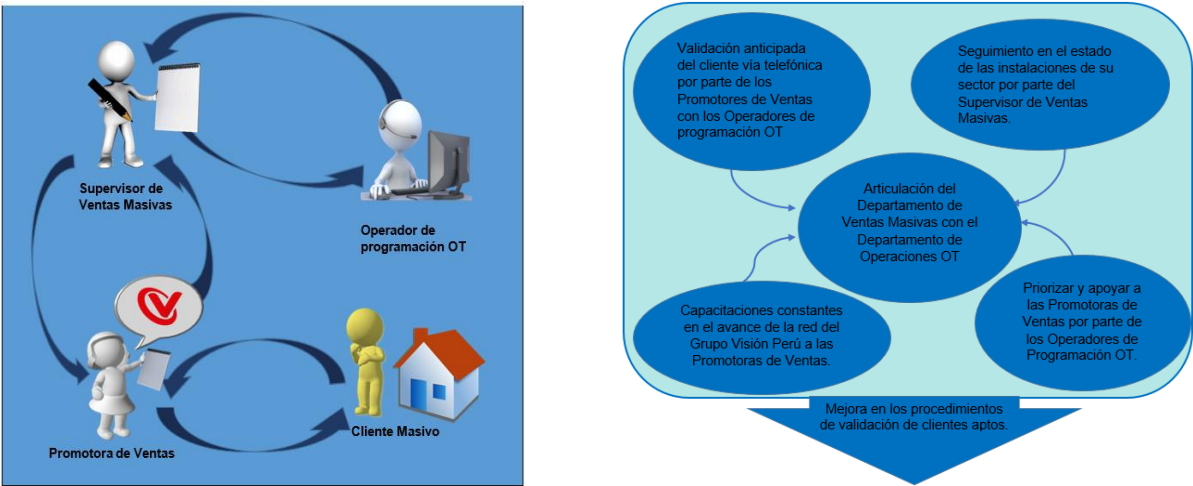


Figura 23. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Venta Masiva.

5.5.2. Comparación de las situaciones en el Proceso de Venta Corporativa

El debate con los involucrados en el proceso fue un éxito planteando preguntas estratégicas muy importantes acerca de las actividades presentes, se aclaró que se hicieron las indagaciones detalladas acerca del procedimiento para su óptimo funcionamiento. Los involucrados examinaron aquellas características del modelo conceptual que permitiría resolver la situación problema, sorprendentemente el Jefe de Planta Interna (Alesandro Escamilo, hermano del dueño), al ver la evidencia de mejora y sustentado de acorde al lineamiento del “Plan Estratégico del Grupo Visión Perú” acepto dar un paso al costado en

este proceso comercial dando un cambio estructural y delegando la responsabilidad de decisión al Gerente Comercial y operativa al Ingeniero de Preventa.

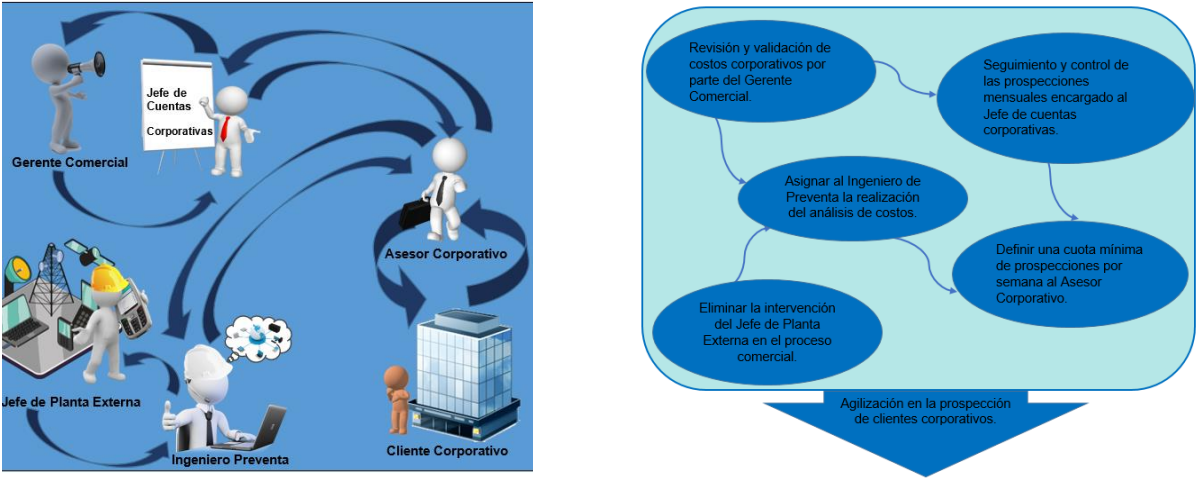


Figura 24. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Venta Corporativa.

5.5.3. Comparación de las situaciones en el Proceso de Cobranza

El debate más importante realizado en presencia del Gerente General y todo el personal de Gerencia Comercial y la Gerencia de Finanzas, donde se plantió la creación de un departamento con recursos propios el cual dependería directamente de Gerencia Comercial y trabajaría de la mano con el departamento de Finanzas, se afirmó que las medidas mitigarían el impacto de crecientes deudores en la empresa. Una de las supervisoras de Ventas (Hermana del miembro del directorio), se ofreció como jefe de Cobranza, a lo cual los Gerentes le dieron el visto bueno y se acordó que las medidas de cambio de estructura serían beneficiosas para el Grupo Visión Perú.

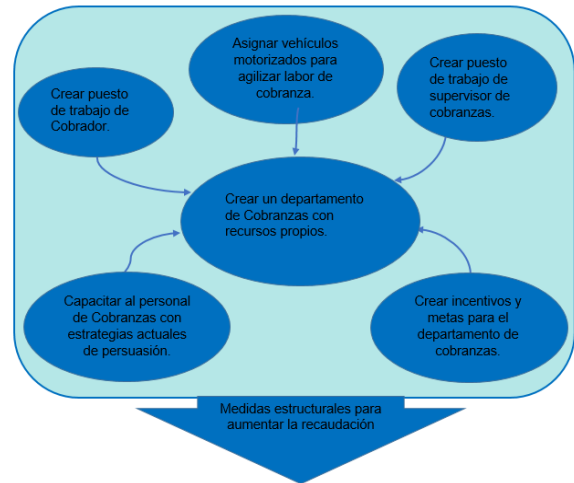


Figura 25. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Cobranza.

5.5.4. Comparación de la situación del Proceso de Atención al Cliente

La reunión con los involucrados fue favorable, todos estuvieron de acuerdo con el modelo en priorizar las averías, por medio de incentivos igualitarios a la instalación de nuevos clientes, el Gerente Comercial se ofreció a realizar las capacitaciones para ATC por su amplia experiencia en el tema, se les designaría a los supervisores de ATC realizar el seguimiento a los reclamos de su sector para asegurar el cumplimiento y se acordó elaborar una encuesta de satisfacción al cliente.

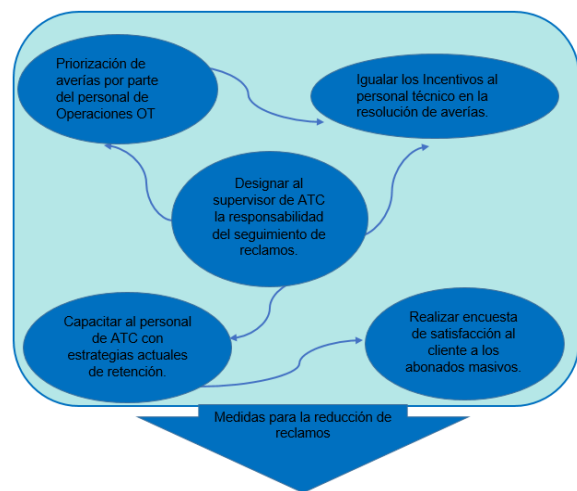
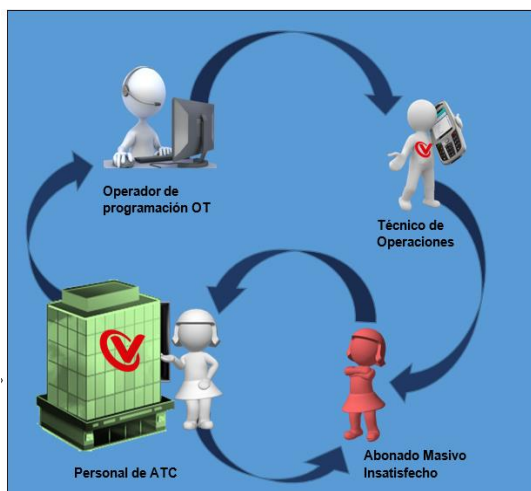


Figura 26. Versus de Modelos II y IV del Proceso de Atención al Cliente.

5.6. Etapa VI: Cambios factibles y deseables - verificar

Para el caso del Grupo Visión Perú después de la aceptación de los cambios factibles y deseables por los involucrados el analista está encargado de elevar un cuadro de evaluación de la propuesta de mejora al directorio para su aprobación. El directorio podrá tomar una decisión basados en una visión holística de la situación y en caso estos cambios fueran culturalmente factibles y sistémicamente deseables para la realidad del Grupo Visión Perú, el directorio ordenará que se proceda con la ejecución de aquellas medidas propuestas en la etapa anterior que lleva a mejorar la situación problema, estos posibles cambios pueden hacerse en diversos planos; en estrategia, en estructura, en procesos intermedios y resultados.

5.6.1. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Venta Masiva

Tabla 11. Cuadro de validación para el Proceso de Venta Masiva.

CAMBIOS	MECANISMOS	MEDIDAS DE RENDIMIENTO	DICTAMEN
Articulación del Departamento de Ventas Masivas con el Departamento de Operaciones OT.	Reuniones Periódicas	El Gerente Comercial Supervisará el compromiso de los departamentos.	Factible
Seguimiento en el estado de las instalaciones de su sector por parte de lo Supervisor de Ventas Masivas.	Se habilitará en el sistema SYSGCOP un estado de la instalación.	El Jefe de Ventas Masivas Supervisará el cumplimiento de esta labor.	Factible
Capacitaciones constantes en el avance de la red del Grupo Visión Perú a las Promotoras de Ventas.	Se le capacitará al personal de Ventas Masivas en los detalles del crecimiento de la red y servicios.	Se debe cumplir al menos una al mes.	Factible
Priorizar y apoyar a las Promotoras de Ventas por parte de los Operadores de Programación OT.	Los Operadores OT respaldarán telefónicamente a las Promotoras de Ventas en la verificación de personas.	Supervisor de Programación OT comprobará esta labor.	Factible
Validación anticipada del cliente vía telefónica por parte de los Promotores de	Las promotoras de Ventas se deberán asegurar que el posible cliente es apto	Supervisor de Ventas Masivas comprobará esta labor.	Factible

Ventas con los Operadores de programación OT.	antes del llenado del contrato.		
---	---------------------------------	--	--

5.6.2. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Venta Corporativa

Tabla 12. Cuadro de validación para el Proceso de Venta Corporativa.

CAMBIOS	MECANISMOS	MEDIDAS DE RENDIMIENTO	DICTAMEN
Eliminar la intervención del Jefe de Planta Externa en el proceso comercial.	El Jefe de Planta Externa entregará lista de costos al Gerente Comercial e Ingeniero de Preventa.	Periódicamente el Jefe de Planta Externa actualizará los costos.	Factible
Asignar al Ingeniero de Preventa la realización del análisis de costos.	Se capacitará al Ingeniero de Preventa en la realización de análisis de costos.	Se guardará en una base de datos para su revisión.	Factible
Revisión y validación de costos corporativos por parte del Gerente Comercial.	El gerente comercial recibirá periódicamente todos los costos involucrados en el Proceso de Venta Corporativa.	El directorio auditará inversión y aprobación de costos de proyectos.	Factible
Seguimiento y control de las prospecciones mensuales encargado al Jefe de cuentas corporativas.	Se le responsabilizará por las prospecciones de su departamento.	El Gerente Comercial revisará periódicamente su labor.	Factible
Definir una cuota mínima de prospecciones por semana al Asesor Corporativo.	Se le asigna cuota semanal de prospecciones.	Se analizará indicador de prospecciones.	Factible

5.6.3. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Cobranza

Tabla 13. Cuadro de validación para el Proceso de Cobranza.

CAMBIOS	MECANISMOS	MEDIDAS DE RENDIMIENTO	DICTAMEN
Crear departamento de cobranza con recursos propios.	Se delegará a la nueva Jefa de cobranza parte del personal de Ventas Masivas.	El Gerente Comercial velará el cumplimiento de esta labor.	Factible
Crear puesto de trabajo de Supervisor de Cobranzas.	Se elaborará nuevo perfil para el Manual de Descripción de Puestos.	R.R.H.H Adjuntará nuevo perfil.	Factible
Crear puesto de trabajo de Cobrador.	Se elaborará nuevo perfil para el Manual de Descripción de Puestos.	R.R.H.H Adjuntará nuevo perfil.	Factible
Asignar vehículos motorizados para			No Factible

agilizar labor de cobranza.			
Capacitar al personal de cobranzas con estrategias actuales de persuasión.	El Gerente Comercial capacitará al nuevo departamento.	Propuesto por el Gerente Comercial	
Crear incentivos y metas para el departamento de cobranzas	El Gerente Comercial autorizará nuevos incentivos y metas.	Se medirán según los indicadores de cobranza.	Factible

5.6.4. Cambios factibles y deseables para el Proceso de Atención al Cliente

Tabla 14. Cuadro de validación para el Proceso de Atención al Cliente.

CAMBIOS	MECANISMOS	MEDIDAS DE RENDIMIENTO	DICTAMEN
Priorización de averías por parte del personal de Operaciones OT.	Se priorizará las averías en la programación de Ordenes de Trabajo	Supervisor de Programación OT comprobará esta labor.	Factible
Designar al supervisor de ATC la responsabilidad del seguimiento de reclamos.	El supervisor dará seguimiento telefónico a los reclamos de su sector.	Jefe de Ventas Masivas comprobará esta labor.	Factible
Igualar los Incentivos al personal técnico en la resolución de averías.	Contará en el record del personal técnico de operaciones el dar solución a una avería.	Jefe de Redes Clientes velará el cumplimiento.	Factible
Capacitar al personal de ATC con estrategias actuales de retención	El Gerente Comercial brindará capacitaciones a todo el equipo de ATC periódicamente.	Propuesto por el Gerente Comercial	Factible
Realizar encuesta de satisfacción al cliente a los abonados masivos.	Se elaborará una encuesta de satisfacción al cliente estará a cargo del área de Call Center.	El coordinador de Call center entregará los resultados al Gerente Comercial	Factible

5.7. Etapa VII: Implantación de cambios - actuar

En esta etapa final el analista redacta la normalización de las medidas correctivas y modificaciones aplicadas en el Proceso Comercial. Los ejecutivos correspondientes están encargados de dar puesta en marcha a los cambios aprobados por el directorio del Grupo Visión Perú. En caso no se haya resuelto alguna situación problema o surja una nueva con

los cambios factibles se iniciará un nuevo ciclo de mejora continua basado en el Modelo Sistémico.

5.7.1. Ejecución de cambios en el Proceso de Venta Masiva

La ejecución de la mano de los departamentos de Ventas Masivas y Operaciones OT para los cambios en procesos intermedios del Proceso de Venta Masiva. En primera instancia se delegó a los supervisores velar por el cumplimiento de lo acordado y aprobado por el directorio, es así que se les habilitó la comunicación a dos áreas físicamente alejadas, manteniendo una comunicación constante con los celulares de la empresa, se estableció que se sancionaría el mal llenado en el sistema SYSGCOP, así como también el no dar seguimiento a la instalación. Se brindó la primera capacitación técnica básica a las Promotoras de Ventas se comprobó que no sabían exactamente hasta donde tienen posibilidad de instalar.

Se superviso el cumplimiento del procedimiento de verificar antes de llenar un contrató, a cargo del Jefe de Ventas Masivas que salió al campo con su personal.

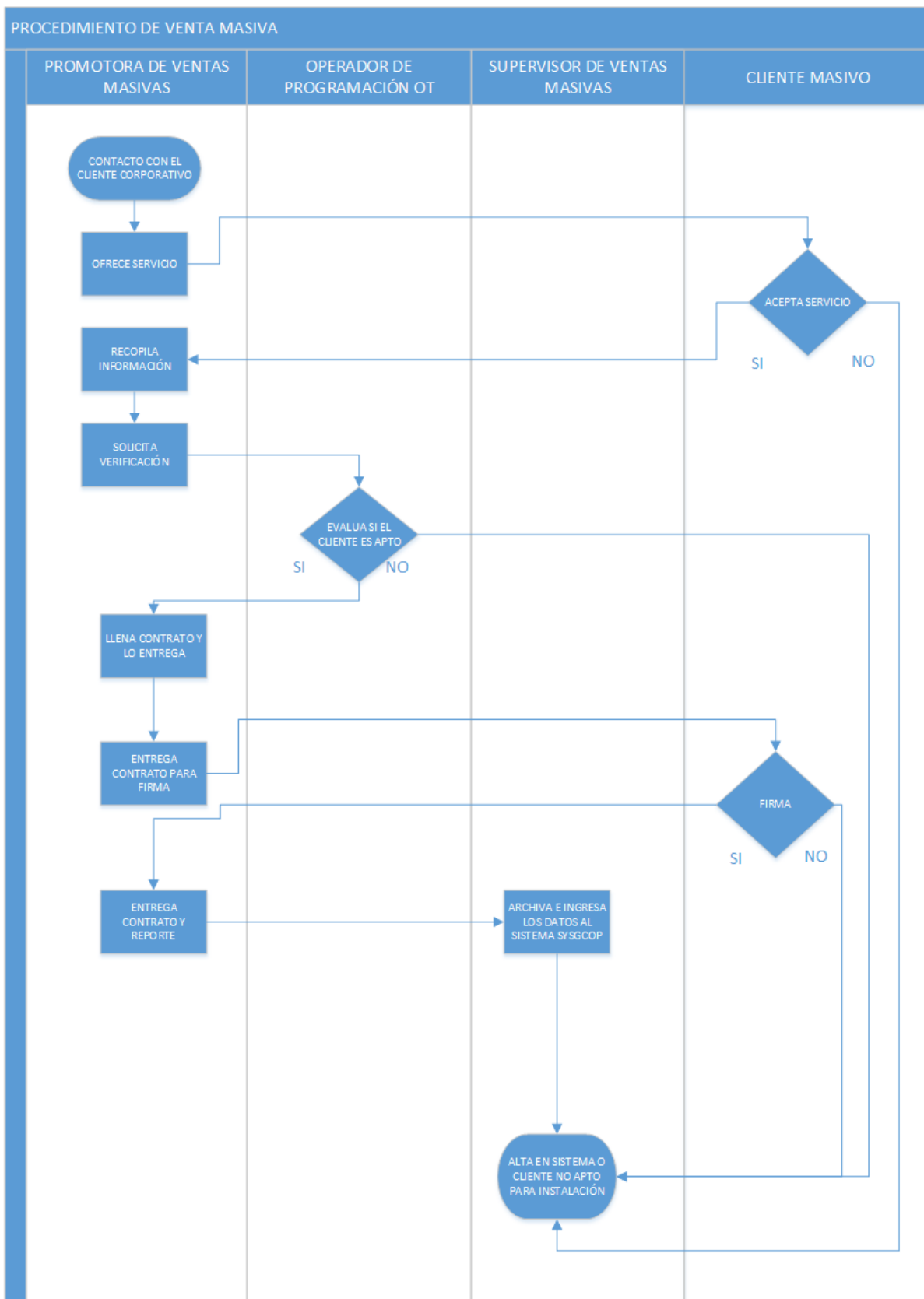


Figura 27. Diagrama de Flujo del nuevo procedimiento en el Proceso Venta Masiva.

5.7.2. Ejecución de cambios en el Proceso de Venta Corporativa

La ejecución de los cambios estuvo liderada por el Gerente Comercial, y la supervisión de que se cumplan las metas cargo del Jefe de Cuentas corporativas. Es así que se le asignó al asesor corporativo un mínimo de 5 prospecciones de nuevos clientes empresariales por semana.

El Ingeniero de Preventas tuvo en mano las herramientas necesarias para realizar los análisis de costo de cada proyecto corporativo y fue de la idea de crear un formato para guardar en una base de datos donde el Gerente Comercial pueda revisar periódicamente.

Al no participar en el Proceso Comercial el Jefe de Planta Interna, generó un cambio de estructura en el procedimiento de venta corporativa, quedando el siguiente diagrama propuesto por el analista.

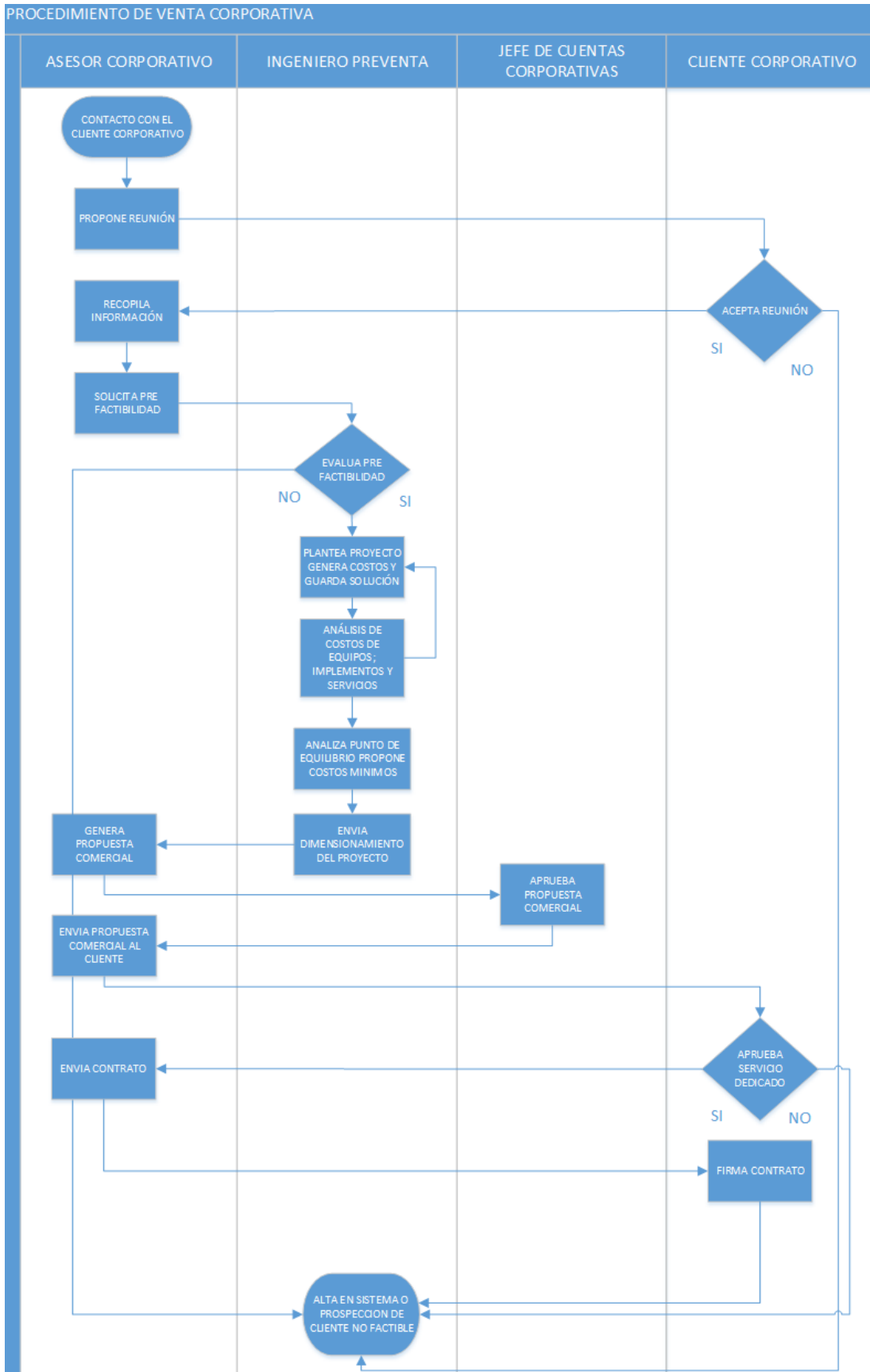


Figura 28. Diagrama de Flujo del nuevo procedimiento en el Proceso Venta Corporativa.

5.7.3. Ejecución de cambios en el Proceso de Cobranza

Los cambios en estructura iniciaron cuando el directorio encomendó al Jefe de Ventas Masivas el aprovisionamiento del personal necesario en cada sede del Grupo Visión Perú para la Jefa de Cobranza. El Gerente Comercial autorizó incentivos en bonos por la efectividad en recaudación a clientes morosos de más de 3 meses.

El Gerente Comercial Capacito a todo el personal de Cobranza en estrategias de persuasión, así como también, los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor.

Se mantuvo una sectorización similar a la que manejaba el Departamento de Ventas Masivas.

El directorio no aprobó el recurso de vehículos motorizados para los cobradores, y se quedó la idea para un nuevo ciclo del Modelo Sistémico de Mejora Continua.

Se crearon los nuevos perfiles de cada puesto del Departamento de Cobranzas y se adjuntó al Manual de Descripción de Puestos.

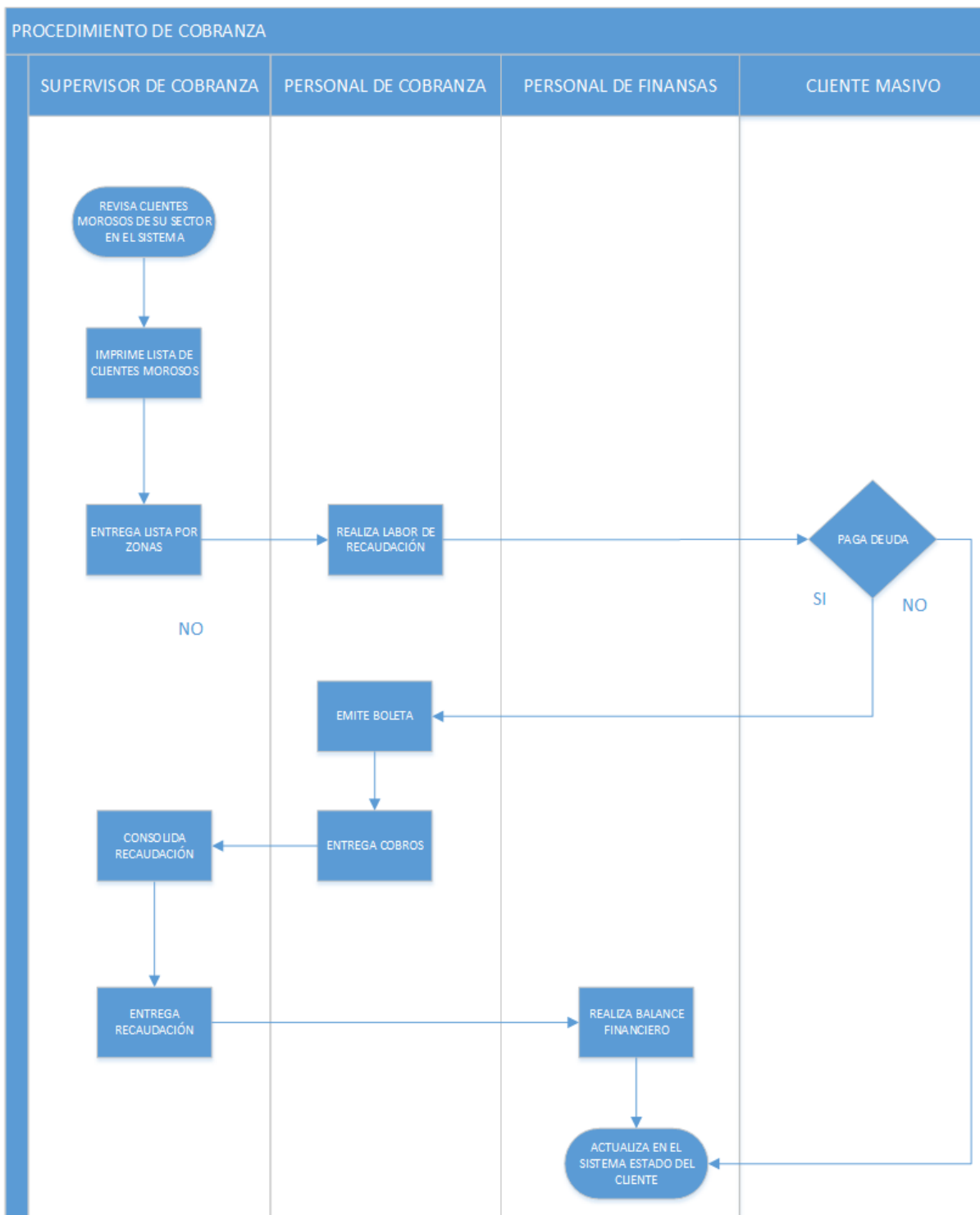


Figura 29. Diagrama de Flujo del nuevo procedimiento en el Proceso de Cobranza.

5.7.4. Ejecución de cambios en el Proceso de Atención al Cliente

Se ejecutó la priorización de atender las averías en primer lugar para el departamento Operaciones OT. Se le autorizo al Departamento de Redes Clientes, contar las averías en su record de comisiones.

Se realizó la capacitación al personal de Atención al Cliente de cómo afrontar los reclamos y manejar clientes críticos, se le brindo herramientas de retención como promociones nuevas, mes gratis de servicio entre otros.

El Gerente Comercial responsabilizo a los supervisores de ATC en darle seguimiento a las averías de su sector, así como también brindar los correos necesarios sino se cumple con lo establecido.

Se elaboró una encuesta de satisfacción al cliente y el Gerente Comercial ordeno a ser ejecutado por el departamento de *Call Center* a todos los abonados del Grupo Visión Perú. Para obtener el nivel de satisfacción del servicio con los cambios propuestos.

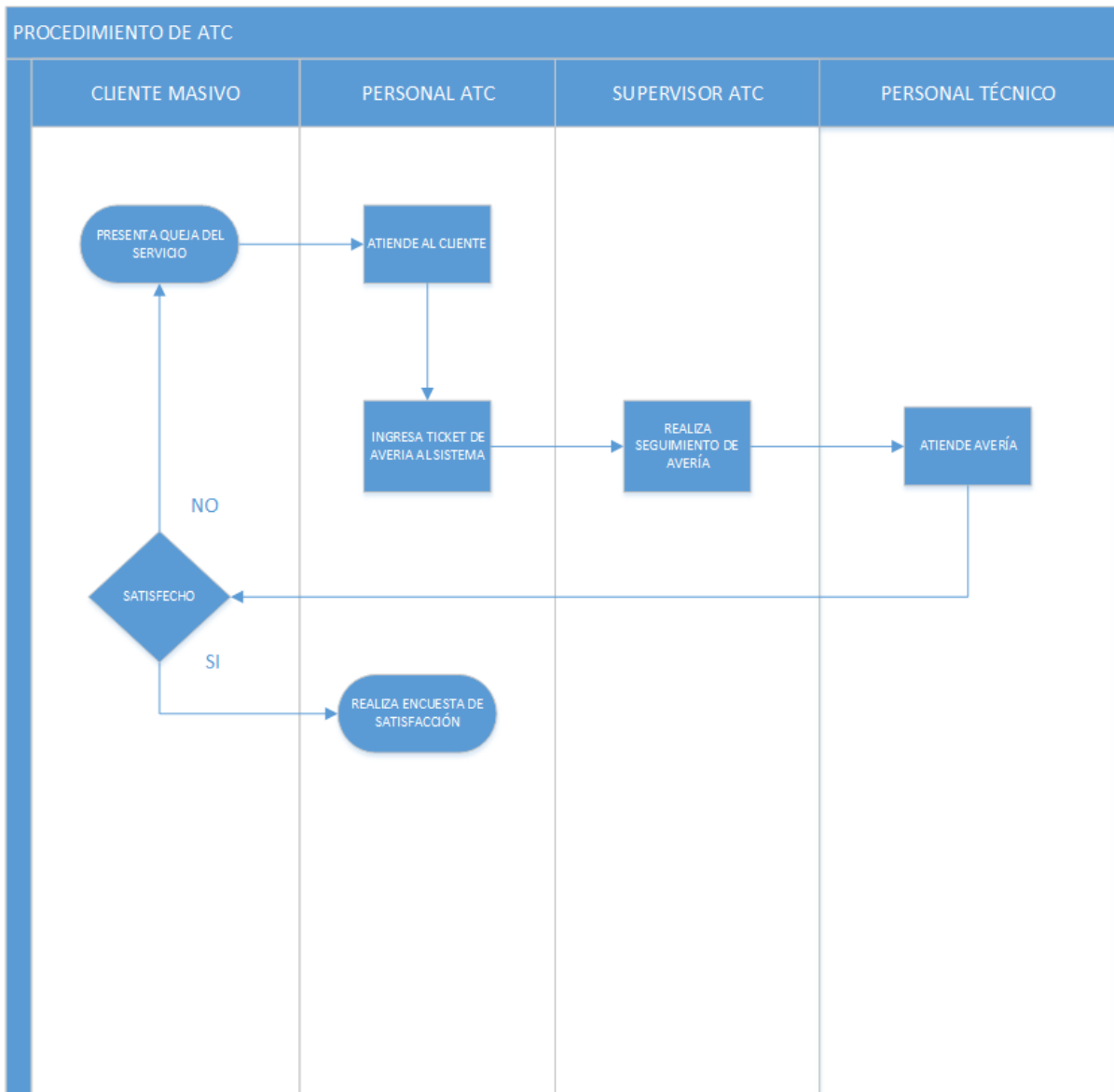


Figura 30. Diagrama de Flujo del nuevo procedimiento en el Proceso de ATC.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CATV-INTERNET

SPEECH-

Buen día, le saluda..... de la empresa VISION PERÚ, del área de

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

Nos estamos comunicando con el Sr, Sra (preguntamos por el TITULAR o usuario del servicio)

Nos gustaría hacerle una serie de preguntas, para evaluar EL SERVICIO DE CABLE E INTERNET, nos brinda unos minutos de su tiempo, por favor?

Le voy a explicar brevemente cómo se desarrolla la evaluación.

Ud, calificará la señal del servicio del 1 O 5

Dónde 1, quiere decir "muy malo" y 5, quiere decir "muy bueno"

Yo le haré una pregunta y Ud, me responderá: con un 5 (bueno) ó 1 (malo)

Ejemplo:

¿La señal de cable es muy buena?

Ud, responde: Si. La puntuación tendría un valor de 5

Ud, responde: No. La puntuación tendría un valor de 1

1	N°	PREGUNTAS
	A	La señal de cable es muy buena. Porque?
	B	El servicio de Internet es muy bueno. Porque?
2		Pensando en todo lo que hemos conversado relacionado a su caso y usando una calificación del 1 al 5, donde 5 quiere decir "muy satisfecho" y 1 quiere decir "Totalmente insatisfecho" cuál es su nivel de SATISFACCIÓN GENERAL, con relación a nuestros servicio de Cable e Internet.
3		Recomendaría Ud. Los servicios de Visión Perú a un familiar, amigo o colega

Le agradezco mucho su colaboración y su tiempo, Sr, Sra.....

Le recordamos que ante cualquier duda o consulta, pueda comunicarse con nosotros a nuestro número de atención al cliente 817-4400, nuestro horario de atención es de lunes a sábados de 8am a 10pm y domingos de 8am a 6pm.

Que tenga un buen día, mi nombre es.....

Figura 31. Propuesta de encuesta de satisfacción al cliente

CAPÍTULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Discusión de Resultados

1) El Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del proceso de Venta Masiva en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú, porque a partir de los cambios establecidos en los procedimientos intermedios de este proceso comercial, no se rebotaron más contratos, para el cierre del 2015 el Departamento de Ventas Masivas logro la meta establecida del 12% y recuperando su indicador de tasa de crecimiento de años anteriores. Para el 2016 sin haber cerrado el año el indicador de del proceso ya va por los 13.21% y se espera que superarán la meta establecida para el cierre del 2016.

INDICADOR		TASA DE CRECIMIENTO													
FORMULA DE INDICADOR	FACTORES	2014	2015	2016										AVANCE	Pronostico de Cierre favorable para el 2016
				ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.				
Tasa de Crecimiento de abonados = ((N° de abonados del periodo actual/N° de abonados del periodo anterior)-1)	Incremento N° de Abonados (nuevos + bajas)	3942	5181	894	520	316	647	851	904	1341	909	6382			
	N° de Abonados del Periodo	43127	48308	49202	49722	50038	50685	51536	52440	53781	54690	54690			
Tasa %		10.06%	12.01%	1.85%	1.06%	0.64%	1.29%	1.68%	1.75%	2.56%	1.69%	13.21%			

Figura 32. Resultados en el Indicador del Proceso de Venta Masiva.



Figura 33. Resultados del crecimiento de abonados masivos.

2) El Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del proceso de Venta Corporativa en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú, porque ayudo a determinar cómo hacer más con un actor menos en el proceso, permitiendo resolver la situación problema y agilizar en tiempo el Proceso de Venta Corporativa del Grupo Visión Perú, que afectaba directamente a la posibilidad de clientes nuevos en el periodo. Las prospecciones pasaron de realizarse de 3 días a solo medio día. Según los resultados del cierre del año 2015 a partir de los cambios realizados se logró llegar a la meta de una Tasa de Adquisición del 15% y superarla, aun teniendo 4 bajas corporativas en ese año se logró incorporar 12 empresas. En enero a pesar que el mes más bajo del año para el cierre de negocios corporativos, se logró gracias a la cantidad de prospecciones en rendir resultados en los meses siguientes, superando para el mes de agosto del 2016 las expectativas.

INDICADOR		TASA DE ADQUISICION												
FORMULA DE INDICADOR	FACTORES	2014	2015	2016										Pronostico de Cierre favorable para el 2016
				ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	AVANCE		
Tasa de Adquisición= (N° de empresas nuevas del periodo/N° de empresas del periodo)	N° de Empresas nuevas del periodo	4	8	-1	2	0	4	2	1	2	3	13		
	N° de Empresas del Periodo	40	48	47	49	49	53	55	56	58	61	61		
	Tasa %	10.00%	16.67%	-2.13%	4.08%	0.00%	7.55%	3.64%	1.79%	3.45%	4.92%	21.31%		

Figura 34. Resultados en el indicador del Proceso de Venta Corporativa.

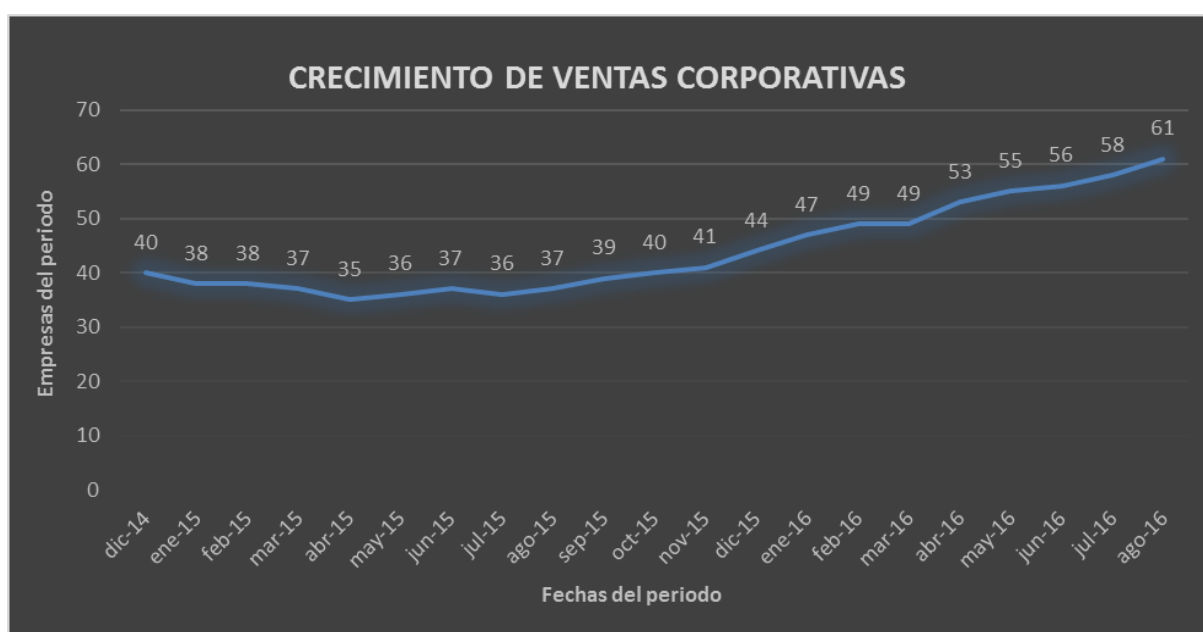


Figura 35. Resultados del crecimiento de ventas corporativas.

3) El Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del proceso de Cobranza en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú, ya que se llegó a deducir eficientemente las medidas necesarias para aumentar la recaudación, todo esto pese a que la eficacia en acciones de cobranza se fueron reduciendo año a año y pese a que las acciones de mitigación no resolvían el problema, el modelo permitió encontrar cual era la mejor solución al menor tiempo, resultado fue un cambio radical en toda su estructura creando un nuevo departamento, para el cierre del 2015 no se pudo salvar el indicador ya que es una sumatoria anual, sin embargo gracias a las buenas practicas realizadas a partir

de cuándo se implantaron los cambios estructurales para el año 2016 se percibe que es eficiente en 86.40% del indicador eficacia en acciones de cobranza y se pronostica que cerrarán el año favorablemente.

INDICADOR		EFICACIA DE LAS ACCIONES DE COBRANZA		
FORMULA DE INDICADOR	FACTORES	2014	2015	HASTA AGOSTO DEL 2016
Eficacia de las acciones de cobranza = (Valor recaudado / Valor a recaudar) x100	Valor Recaudado en un Año	S/. 24,308,034.05	S/. 31,460,400.00	S/. 34,506,000.00
	Valor a Recaudar en un Año	S/. 35,343,172.89	S/. 39,584,353.64	S/. 39,937,785.37
	EAC %	68.78%	79.48%	86.40%

Figura 36. Resultados en el indicador del Proceso de Cobranza.

4) El Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del proceso de Atención al Cliente en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú, ya que gracias al modelo se implanto labores de capacitación eficiente del personal de ATC y encuestas para medir resultados. logrando en el indicador tasa de retención la meta establecida para el 2015, para el año 2016 un 99.96%, todo pinta favorablemente. En el indicador índice de reclamos, se redujo eficientemente colocándolo en una situación favorable en caso de alguna auditoria, se logró concretar la meta el 2015 y para el 2016 se pronostica que se mantenga.

INDICADOR		TASA DE RETENCION										
FORMULA DE INDICADOR	FACTORES	2014	2015	2016								PROMEDIO HASTA AGOSTO 2016
				ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	
Tasa de Retención= (N° Abonados Renovados en el periodo/N° Abonados en el Periodo)	N° Abonados Renovados en el Periodo	PROMEDIO ANUAL	PROMEDIO ANUAL	48675	49304	49406	50322	51444	52298	53746	54673	
	N° Abonados en el Periodo	43127	48308	49202	49722	50038	50685	51536	52440	53781	54690	54690
	TR %	97.80%	99.02%	98.93%	99.16%	98.74%	99.28%	99.82%	99.73%	99.93%	99.97%	99.45%

Figura 37. Resultados en el indicador de tasa de retención del Proceso de Atención al Cliente.

INDICADOR		INDICE DE RECLAMOS		
FORMULA DE INDICADOR	FACTORES	2014	2015	HASTA AGOSTO DEL 2016
Índice de Reclamos=(N° de Reclamos/Total Abonados)*100	N° de Reclamos Anuales	287	229	131
	Total Abonados	43127	48308	54690
	IR %	0.67%	0.47%	0.24%

Figura 38. Resultados en el indicador índice de reclamos del Proceso de Atención al Cliente.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- 1) Se determina que el Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del Proceso de Venta Masiva en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú. Debido a que se logró el incremento eficiente en el indicador crecimiento de abonados masivo por los medios idóneos, logrando solucionar situación problema y mejorar los procedimientos de validación de clientes aptos, que afectaba directamente al indicador.
- 2) Se determina que el Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del Proceso de Venta Corporativa en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú. Debido a que el Modelo Sistémico ayudo a determinar cómo hacer más con un actor menos, optimizando eficientemente proceso.
- 3) Se determina que el Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del Proceso de Cobranza en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú. Debido a que se logró el máximo de funcionamiento de los procedimientos cumpliendo las metas en el menor tiempo, optimizando eficientemente el proceso.
- 4) Se determina que el Modelo Sistémico de Mejora Continua es eficiente en la optimización del Proceso de Atención al Cliente en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú. Debido a que logro el máximo de resultados en el menor tiempo ayudando a deducir las medidas necesarias para mejorar los indicadores, cambiando los enfoques estratégicos y optimizando eficientemente el proceso.

Recomendaciones

- 1) Se recomienda para el Caso del Grupo visión Perú no se realizó una comprobación (Diagrama de forrester u otra valida) de los modelos en la Etapa IV del Modelo Sistémico debido a que se validaba gracias al Plan Estratégico establecido por Visión Perú, siendo cualquier otra comprobación no factible para la cosmovisión del Grupo, por lo que se recomienda formular una nueva comprobación para casos futuros.
- 2) Se recomienda que es factible que el Modelo Sistémico se pueda alinear a otras herramientas de gestión para procesos estructurados como BPM en algún futuro del Grupo Visión Perú. Por lo que se recomienda aplicado en conjunción con el modelo.
- 3) Se recomienda comparar los resultados obtenidos en esta investigación con alguna nueva investigación de procesos no estructurados a realizarse en algún futuro del Grupo Visión Perú u otra del rubro de Telecomunicaciones. Por lo que se recomienda realizar la comparación para determinar si es eficiente en otras empresas del rubro.
- 4) Se recomienda realizar la aplicación del modelo Sistémico de Mejora Continua en otros procesos comerciales o procesos no estructurados del Grupo Visión Perú y comparar si los resultados son satisfactorios. Por lo que se recomienda para determinar si es eficiente en otros procesos.

Referencias

Acuña Salinas, E. I. (2013). Modelo sistémico de mejora continua para optimización de procesos académicos: caso Universidad Peruana Unión. Lima: Universidad Peruana Unión.

Aguirre García, B. n. (2006). Calidad en el Servicio de Recojo de Basura de la Ciudad de Tarapoto Aplicando la Metodología de los Sistemas Blandos. Tarapoto.

Álvarez, W., & Brito, M. (2001). Estudio sistémico de los Cursos Especiales de Grado de Ingeniería Química de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui. Universidad de Oriente.

Ancona García, I. (2005). Metodología de Sistemas Suaves: Un Enfoque para la Administración de Red de Telecomm/Telégrafos. Montemorelos - México: Universidad de Montemorelos.

Anderson, J. (2007). Redes Neuronales (Primera ed.). México: Alfa y Omega.

Azabache Matos, A. (2012). Aplicación de la metodología de Sistemas Blandos a una Institución Educativa. Lima-Perú: Universidad Tecnológica del Perú.

Bijit S., J. A. (2008). Modelo de predicción de morosidad de la cartera de empresas de ENTEL S.A., usando redes neuronales. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Escuela de Postgrado, Economía y Negocios.

Checkland, P. (1992). Pensamiento de sistemas. México: Editorial Limusa.

Checkland, P. (1993). La Metodología de los Sistemas Suaves en Acción (Vol. Primera edición). México: Editorial Limusa.

Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García Martínez, R., Servente, M., & Pasquín, D. (2003). Sistemas Inteligentes, Capítulo 1: "Aprendizaje automático", Capítulo 2: "redes Neuronales Artificiales". Buenos Aires, Argentina: Nueva Librería.

Goodale, J. (1994). La entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa. Madrid: Piramide.

Gordillo, F. (1997). Dinámica de Sistemas. Obtenido de <http://tiesmexico.cals.cornell.edu/courses/shortcourse5/minisite/pdf/Literatura/Aracil%20Gordillo%20DS.pdf>

Hilera Martinez, J. R. (2000). *Redes Neuronales Artificiales, Fundamentos, Modelos y Aplicaciones*. México: Alfa y Omega.

Hurtado de Barrera, J. (2006). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Sypal.

Isasi, P., & Galván, I. (2004). *Redes Neuronales Artificiales Un Enfoque Práctico*. España: Pearson Prentice Hall.

León Gonzales, R. J. (2013). *Diseño de un Modelo Sistemico para el Diagnostico, Evaluación y Control del Plan de Seguridad Ciudadana de Piura Sustentado por el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Piura-Perú: Universidad César Vallejo.

Parillo Condori, L. G. (2008). "Estudio del Sistema de tratamiento de los Desechos Electrónicos en la Ciudad de Tarapoto con la Metodología de Sistemas blandos".

Pérez Saldaña, D. (2010). "Aplicación de la metodología de los sistemas blandos para optimizar la gestión de residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas - Yurimaguas". Obtenido de http://cip.org.pe/imagenes/temp/tesis/9_122579_20120628_185243.pdf

Ramón Chavez, J. L. (2004). *Aplicación de la metodología de sistemas suaves de Checkland para el diseño de un programa de formación docente de matemáticas: Caso de estudio Colegio Agustín de Hipona*. México D.F: Instituto Politécnico Nacional de México.

Rodriguez Ulloa, R. (1994). *La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información*. Lima: Universidad del Pacifico.

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina en la práctica*. Bueno Aires: Editorial Granica.

Valdez M, H. (2011). "Plan de gestión de residuos sólidos en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca con la metodología de Sistemas Blandos". Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/68367332/Plan-Informe-de-Hamer-Ultimo-Unlocked-by-com>

Von Bertalanffy, L. (1993). *Teoría General de Sistemas, Práctica de Sistema (Vol. Primera Edición)*. Mexico D.F: Grupo Noriega Editores.

Walton, M. (1992). "El Método de Deming en la Práctica, 6 compañías de éxito que usan los principios de control total de calidad del mundialmente famoso W.E.Deming". Barcelona: Grupo Editorial Norma.

Anexo 1

Cuestionario de entrevista para el Proceso de Venta Masiva

1. ¿Cuál es tu función en tu área?
2. ¿Puedes describirme el Proceso de Venta Masiva desde tu punto de vista?
3. ¿Qué problemáticas encuentras en tu labor respecto al Proceso de Venta Masiva?
4. ¿Consideras tu importante reportar las incidencias negativas durante el Proceso de Venta Masiva? ¿lo reportas?
5. ¿Cómo sería para ti una mejora en el Proceso de Venta Masiva?

Cuestionario de entrevista para el Proceso de Venta Corporativa

1. ¿Cuál es tu función en tu área?
2. ¿Puedes describirme el Proceso de Venta Corporativa desde tu punto de vista?
3. ¿Qué problemáticas encuentras en tu labor respecto al Proceso de Venta Corporativa?
4. ¿Consideras tu importante reportar las incidencias negativas durante el Proceso de Venta Corporativa? ¿lo reportas?
5. ¿Cómo sería para ti una mejora en el Proceso de Venta Corporativa?


Cuestionario de entrevista para el Proceso de Cobranza

1. ¿Cuál es tu función en tu área?
2. ¿Puedes describirme el Proceso de Cobranza desde tu punto de vista?
3. ¿Qué problemáticas encuentras en tu labor respecto al Proceso de Cobranza?
4. ¿Consideras tu importante reportar las incidencias negativas durante el Proceso de Cobranza? ¿lo reportas?
5. ¿Cómo sería para ti una mejora en el Proceso de Cobranza?

Cuestionario de entrevista para el Proceso de Atención al Cliente

1. ¿Cuál es tu función en tu área?
2. ¿Puedes describirme el Proceso de Atención al Cliente desde tu punto de vista?
3. ¿Qué problemáticas encuentras en tu labor respecto al Proceso de Atención al Cliente?
4. ¿Consideras importante reportar las incidencias negativas durante el Proceso de Atención al Cliente? ¿lo reportas?
5. ¿Cómo sería para ti una mejora en el Proceso de Atención al Cliente?

Anexo 2

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS
	GERENCIA COMERCIAL

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Puesto	Cobrador
2. Ubicación	
2.1. Área (Estratégica, Operativa, Apoyo)	Operativa
2.2. Gerencia Central	Gerencia General
2.3. Gerencia	Gerencia Comercial
2.4. Sub-Gerencia	
2.5. Departamento	Departamento de Ventas Masivas
3. Relación de dependencia	Supervisor y Coordinador de cobranza
4. Posiciones que le reportan	No tiene.

5. Función General:

Prestar apoyo en las actividades del Departamento de Ventas.

6. Funciones Específicas:

- 6.1. Preparar los documentos para el cumplimiento de las labores asignadas.
- 6.2. Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar.
- 6.3. Solicitar la gestión de documentos de cobranza.
- 6.4. Gestionar la cobranza de los documentos autorizados.
- 6.5. Seguimiento a la gestión de cobro de las facturas.
- 6.6. Generar reportes de cobranza.
- 6.7. Realizar otras funciones que le asigne el Analista de Cobranza.


7. Responsabilidades:

- 7.1. Por la calidad y oportunidad en el cumplimiento de sus funciones.
- 7.2. Por el manejo de los recursos asignados.
- 7.3. Por la documentación generada.
- 7.4. Por la confidencialidad y custodia de la información a la que tiene acceso.

8. Requisitos Mínimos:

Educación	Dominio de temas propios del puesto específico o vasta experiencia en puestos similares.
Conocimientos	Herramientas informáticas de oficina, técnicas de archivo.
Experiencia	En puestos similares o afines.

9. Competencias Generales:	
Competencia	Nivel (Alto, Medio, Bajo)
Calidad del trabajo	Medio
Orientación al cumplimiento de tareas	Medio
Compromiso	Medio
Comunicación	Medio
Iniciativa e Innovación	Medio

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS
	GERENCIA COMERCIAL

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Puesto	Supervisor de cobranzas
2. Ubicación	
2.1. Área (Estratégica, Operativa, Apoyo)	Operativa
2.2. Gerencia Central	Gerencia General
2.3. Gerencia	Gerencia Comercial
2.4. Sub-Gerencia	
2.5. Departamento	
3. Relación de dependencia	Jefe de Departamento de Ventas
4. Posiciones que le reportan	Analista de cobranza, cobrador

5. Función General:
Realizar el seguimiento continuo de la gestión de cobranza y elaborar reportes mensuales de los mismos. Analizar y reportar la información relacionada con las cobranzas.

- 6.16. Análisis y gestión de cobranza.
- 6.17. Manejo de cartera de cliente. Conciliación de cartera.
- 6.18. Análisis y aprobación de crédito. Notas de débito y crédito.
- 6.19. Revisión y control de comprobantes de retención de clientes.
- 6.20. Seguimiento a la fuerza de ventas.
- 6.21. Realizar los reportes y presentación mensual de gestiones de cobranza.
- 6.22. Cualquier otra actividad inherente a las funciones del cargo.

7. Responsabilidades:

- 18.1. Por el cumplimiento de las funciones asignadas.
- 18.2. Por los equipos e instalaciones.
- 18.3. Por la documentación generada.
- 18.4. Por la administración del recurso humano.
- 18.5. Por la confidencialidad y custodia de la información a la que tiene acceso.

6. Funciones Específicas:

- 6.1. Preparar los documentos para el cumplimiento de las labores asignadas.
- 6.2. Realizar el seguimiento y control de las cuentas por cobrar.
- 6.3. Solicitar y gestionar documentos legales.
- 6.4. Elaborar y gestionar requerimientos de cobranzas.
- 6.5. Diseñar y documentar estrategias y acciones específicas de cobranza y segmentación adecuadas.
- 6.6. Efectuar el seguimiento continuo de los resultados de las estrategias, modelos y acciones de cobro.
- 6.7. Validar y retroalimentar continuamente las estrategias y los modelos de acción y segmentación.
- 6.8. Investigar y auto estudiar metodologías para la gestión de portafolios en cobranza asignados.
- 6.9. Reportar a la gerencia los hallazgos y sugerir acciones correctivas proactivamente.
- 6.10. Gestionar la cobranza de los documentos autorizados.
- 6.11. Seguimiento a la gestión de cobro de las facturas.
- 6.12. Autorizar y solicitar pago de facturas a proveedores.
- 6.13. Presentar Indicadores de servicio.
- 6.14. Generar reportes de control.
- 6.15. Supervisión de las labores de personal a su cargo.

- 6.16. Análisis y gestión de cobranza.
- 6.17. Manejo de cartera de cliente. Conciliación de cartera.
- 6.18. Análisis y aprobación de crédito. Notas de débito y crédito.
- 6.19. Revisión y control de comprobantes de retención de clientes.
- 6.20. Seguimiento a la fuerza de ventas.
- 6.21. Realizar los reportes y presentación mensual de gestiones de cobranza.
- 6.22. Cualquier otra actividad inherente a las funciones del cargo.

7. Responsabilidades:

- 18.1. Por el cumplimiento de las funciones asignadas.
- 18.2. Por los equipos e instalaciones.
- 18.3. Por la documentación generada.
- 18.4. Por la administración del recurso humano.
- 18.5. Por la confidencialidad y custodia de la información a la que tiene acceso.

8. Requisitos Mínimos:

Educación	Bachiller en Administración, Marketing, Ingeniería Industrial o afines o vasta experiencia en temas de gestión de fuerza de ventas y atención al cliente.
Conocimientos	Administración, Elaboración de estrategias comerciales, Marketing, atención al cliente, contabilidad básica, telecomunicaciones, inglés intermedio, Herramientas informáticas de oficina, Gestión de personal.
Experiencia	En puestos similares o afines.

9. Competencias Generales:

Competencia	Nivel (Alto, Medio, Bajo)
Calidad del trabajo	Alto
Orientación al cumplimiento de tareas	Alto
Compromiso	Alto
Comunicación	Alto
Iniciativa e Innovación	Alto