

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN



**"GENERACIÓN DE AHORROS EN TIEMPOS DE RESPUESTA DEL
PROCESO DE VENTA A CLIENTES EMPRESA PARA UNA
COMPAÑÍA DE TELECOMUNICACIONES"**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

DIANA STEFANY REYES ARANA

LIMA – PERÚ

2022

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)**

Document Information

Analyzed document	050922 TSP_DIANA REYES ARANA.docx (D143678156)
Submitted	9/6/2022 6:12:00 PM
Submitted by	Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
Submitter email	jcallohuanca@lamolina.edu.pe
Similarity	7%
Analysis address	jcallohuanca.unalm@analysis.urkund.com

Sources included in the report

- W** URL: https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/758/_20%2007%202021%20%20PPT%20RANKING%20DE%20CALIDAD%20DE%20ATENCIÓN%20%202020%20II%20sequence=6&isAllowed=yOSIPTEL.
Fetched: 9/6/2022 6:12:00 PM
- W** URL: <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/preguntas-frecuentes/ranking-de-la-calidad-de-atencion-al-usuario/#:~:text=El%20Ranking%20de%20la%20Calidad,atenci%C3%B3n%20recibida%20en%20las%20empresas.Reyes>, Fetched: 9/6/2022 6:12:00 PM
- W** URL: <https://www.zendesk.com.mx/blog/flujo-de-ventas/#:~:text=El%20flujo%20de%20ventas%20de%20una%20empresa%20%2528tambi%C3%A9n,empresa%252C%20las%20etapas%20del%20flujo%20de%20ventas%20son%253A.Eur> Fetched: 9/6/2022 6:12:00 PM
- W** URL: <https://universidadeuropea.com/blog/metodologias-agiles/> Fetched: 9/6/2022 6:12:00 PM
- W** URL: <https://predictiva21.com/políticas-y-procedimientos/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20son%20dise%C3%B1adas%20para%20crear%20una%20conducta,acci%C3%B3n%20operacional%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%A> Fetched: 9/6/2022 6:12:00 PM
- W** URL: <https://aws.amazon.com/es/what-is/api/#:~:text=API%20significa%20%E2%80%9Cinterfaz%20de%20programaci%C3%B3n,de%20servicio%20entre%20dos%20aplicaciones>. Fetched: 9/6/2022 6:12:00 PM

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**"GENERACIÓN DE AHORROS EN TIEMPOS DE RESPUESTA DEL
PROCESO DE VENTA A CLIENTES EMPRESA PARA UNA
COMPAÑÍA DE TELECOMUNICACIONES"**

**PRESENTADO POR
DIANA STEFANY REYES ARANA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Dr. Jimmy Callohuanca Aceituno
PRESIDENTE

.....
M.B.A. Carlos Alberto Guerrero López
ASESOR

.....
Dra. Elvira Cáceres Cayllahua
MIEMBRO

.....
Dr. Luis Llaque Ramos
MIEMBRO

Lima – Perú 2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mi mamá y mi hermana quienes me apoyaron en esta travesía e incentivaron sin saberlo en embarcarme en este viaje donde compartiré lo aprendido y puesto en práctica.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las 2 lideres que he tenido durante el desarrollo de esta implementación por creer en mí y brindarme las herramientas necesarias para poder culminar el proyecto. Gracias Melissa Bertrand y Mónica Salcedo, que representan una forma única de liderazgo capaz de desarrollar las habilidades de las personas que tienen a su alrededor.

Gracias a mí familia por apoyarme en iniciar y culminar este paso de mi carrera y a mis amigos por darme el tiempo necesario para poder plasmar mi aprendizaje en este trabajo de forma estructurada.

¡A ustedes!

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
III. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	11
3.1. LUGAR.....	11
3.2. TIPO DE ESTUDIO.....	11
3.3. DISEÑO.....	11
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	12
3.5. FUNCIONES, APLICACIÓN Y APORTES DEL PROFESIONAL.....	13
3.5.1. Descripción de las funciones desempeñadas.....	13
3.5.2. Aplicación de lo aprendido en la carrera profesional.....	14
3.6. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	16
3.6.1. Alcance de la implementación.....	16
3.6.2. Limitación de la implementación.....	16
3.7. METODOLOGÍA.....	16
3.8. EJECUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	16
3.8.1. Evaluación de la situación inicial.....	16
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
4.1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	27
4.1.1. Problema principal.....	27
4.1.2. Problemas secundarios.....	27
4.2. ANÁLISIS DE SOLUCIONES.....	27
4.3. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN EN EL FLUJO DE PROCESO DE VENTA.....	28
4.4. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN EN EL PROCESO DE PREEVALUACIÓN.....	29
4.5. IMPACTO DE LA DOCUMENTACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS APLICADAS.....	30

4.6. IMPACTO EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO...	30
4.7. IMPACTO EN EL OPEX.....	30
V. CONCLUSIONES.....	32
VI. RECOMENDACIONES.....	33
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de atención por fase de la empresa ABC.....	3
Tabla 2: Relación entre conocimientos y función desempeñada periodo 2019-2020 (Capacitaciones adquiridas en el periodo del proyecto).....	14
Tabla 3: Relación entre conocimientos y función desempeñada periodo 2013-2017	15
Tabla 4: Relación entre experiencia profesional y función desempeñada hasta el 2020	15
Tabla 5: Clasificación de riesgo financiero	18
Tabla 6: Resultados de evaluación	23
Tabla 7: Gantt referencial de la implementación FASE 01	25
Tabla 8: Gantt referencial de la implementación FASE 02.....	26
Tabla 9: Visibilidad del impacto de la solución ejecutada	28
Tabla 10: Calificación del cliente interno 2020 - 2021	30
Tabla 11: Tarifario de servicios preevaluaciones RUC 20.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Participación de mercado móvil (% líneas)	1
Figura 2: Inicio de proceso de ventas en una empresa de telecomunicaciones.....	2
Figura 3: Proceso de construcción del Ranking	4
Figura 4: Ranking de calidad de atención, 2020 II.....	5
Figura 5: NPS Mercado empresas por operador vs ABC.....	5
Figura 6: Organigrama referencial empresa ABC.....	13
Figura 7: Modelo Flujo caso de negocio	20
Figura 8: Formato de bases de datos enviados	22
Figura 9: Flujo de decisión de aplicación de reglas	23
Figura 10: Modelo de cálculos especificados.....	24
Figura 11: Flujograma del proceso FASE 02	25
Figura 12: Comunicación de la salida de la implementación.....	28
Figura 13: Flujo regular de la Aplicación de venta por el BPO 2020	29
Figura 14: Flujo regular de la Aplicación de venta por el BPO 2021	29

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo plasmar cómo se generó ahorros en costos y tiempos de respuesta del proceso de venta a clientes RUC 20 de una compañía de telecomunicaciones, donde se realizó una automatización en uno de los flujos manuales que hasta el 2020 se realizaba por un BackOffice el cual podía tardar entre 5 a 15 minutos en brindar una respuesta a la fuerza de ventas. En la actualidad (2022), esta fase dura 30 segundos como máximo, lo que facilita a la fuerza de ventas una rápida atención inicial al cliente. Al final del trabajo, también se comentará sobre las mejoras adicionales que se obtuvieron de esta automatización.

Palabras clave: Industria telecomunicaciones, Proceso de venta, Automatización.

SUMMARY

The objective of this professional proficiency work is to capture how savings were generated in costs and response times of the sales process to RUC 20 clients of a telecommunications company, where an automation was carried out in one of the manual flows that until 2020 performed by a BackOffice which could take between 5 to 15 minutes to provide a response to the sales force. Currently (2022), this phase lasts a maximum of 30 seconds, which makes it easier for the sales force to have a quick initial attention to the customer. At the end of the work, the additional improvements obtained from this automation will also be commented on

Keywords: Telecommunications industry, Sales process, Automation.

I. INTRODUCCIÓN

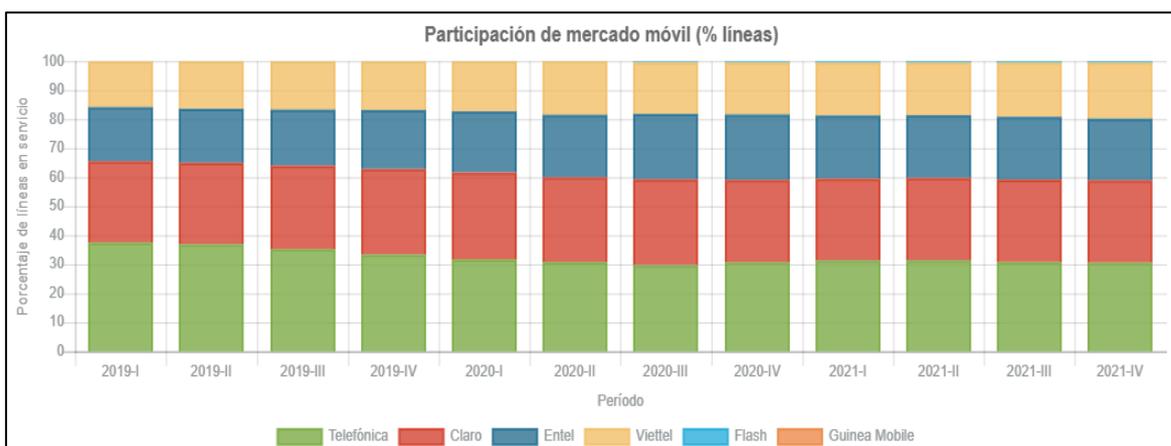
1.1. PROBLEMÁTICA

Desde el ingreso de nuevas operadoras móviles al Perú en el 2013 (Entel y Bitel), el mercado móvil para el país dio un cambio drástico llevando a repartirse la participación entre las ya existente y las nuevas operadoras móviles. Para el 2019, el sector de telecomunicaciones se repartía el mercado móvil principalmente entre estas 4 compañías: Telefónica, Claro, Entel y Bitel. Se debe especificar que esta participación está basada específicamente sobre las líneas activas en cada compañía (OSIPTTEL, 2022).

Se debe saber que el hecho que esta tendencia a la diversificación del mercado no sólo fue debido a la fuerte entrada de las nuevas operadoras, sino también del ente regulador OSIPTTEL que cumple la función de tener un rol promotor de competencia que beneficie siempre al consumidor.

Figura 1:

Participación de mercado móvil (% líneas)



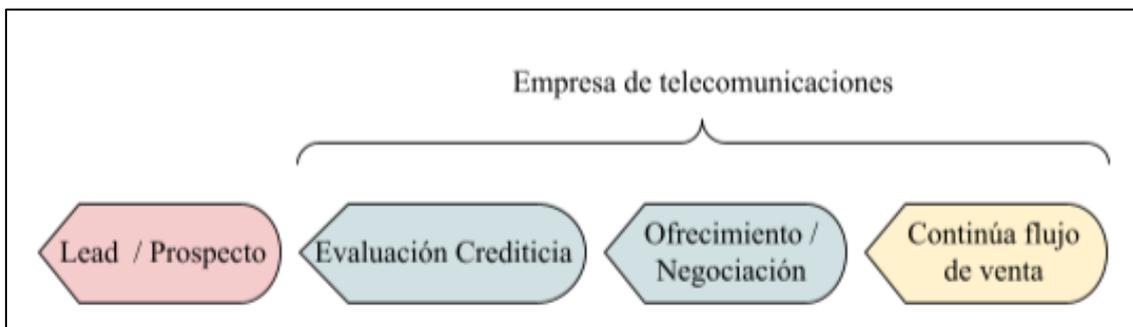
FUENTE: OSIPTTEL (2022)

Lograr mantener o mejorar resultados por compañía depende tanto de retener clientes como atraer nuevos, para ello, se debe resaltar la importancia del proceso de venta y el nivel de satisfacción del cliente. Este último, según la dirección de atención y protección al usuario (2021) uno de los 6 indicadores objeto de medición, con el fin de que las empresas operadoras puedan mejorar sus procesos de atención al usuario. Así es como, además de buscar generar buenos resultados para la empresa, se debe buscar beneficiar y satisfacer al cliente.

Por otro lado, cabe mencionar que las empresas de telecomunicaciones tienen un proceso de venta muy similar al de los bancos, es decir, consideran una evaluación crediticia para medir las capacidades de pago, para el sector llamado capacidad de endeudamiento, en función al riesgo de los clientes prospectos y así poder continuar con la orientación de la venta. Por ello, se dio un énfasis en esta fase del proceso, el inicio de este tipo de venta que es la preevaluación.

Figura 2:

Inicio de proceso de ventas en una empresa de telecomunicaciones



FUENTE: Flujo de venta empresa ABC_ 2019 (2019)

En el 2019, una de las principales operadoras, en adelante operadora ABC, había desarrollado mejoras continuas en sus procesos de venta. En este año y hasta el presente los procesos eran enfocados y estandarizados en cada empresa del sector por tipo de cliente: cliente persona (DNI) y cliente empresa (RUC 20). La empresa ABC en ese entonces optó por iniciar mejoras en los procesos relacionados al tipo de cliente ‘persona’ dado que tenía mayor cantidad de clientes versus el tipo de cliente ‘empresa’. Por ende, en el 2019, los procesos ligados a este último tipo de cliente presentaban grandes oportunidades de mejora.

En la fase inicial del proceso de venta del cliente ‘empresa’, como se observa en el flujo de la Tabla 1, está la fase preevaluación donde según este, se realizaba una primera evaluación de crédito al prospecto de cliente ‘empresa’ con el fin de que el vendedor conociera los parámetros y/o variables a las cuales el cliente califica y así poder realizar un propuesta de venta, es en esta fase donde se precisó que existían cuellos de botella en las atenciones principalmente en momentos de alta demanda en canales de atención presenciales y en llamadas telefónicas. Esta fase del flujo fue contrastada con la misma fase del tipo de cliente ‘persona’ que correspondía al aplicado dentro de la misma empresa.

Tabla 1:

Cuadro comparativo de atención por fase de la empresa ABC

FASE	CLIENTE PERSONA	CLIENTE EMPRESA
Preevaluación de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso automático. • Duración: segundos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso manual. • Duración: minutos.

FUENTE: Flujo de venta empresa ABC_ 2019 (2019)

Como se detalla en la Tabla 1, el principal diferencial era el tiempo de la fase, debido al tipo de proceso que tenían. Tras este resultado, se concluyó buscar oportunidades que generen ahorro en el tiempo total de la fase. Se consideró también que este ahorro podría impactar directamente en el tiempo total de atención usuario. Para el 2020, un ítem medible relacionado con la calidad de atención.

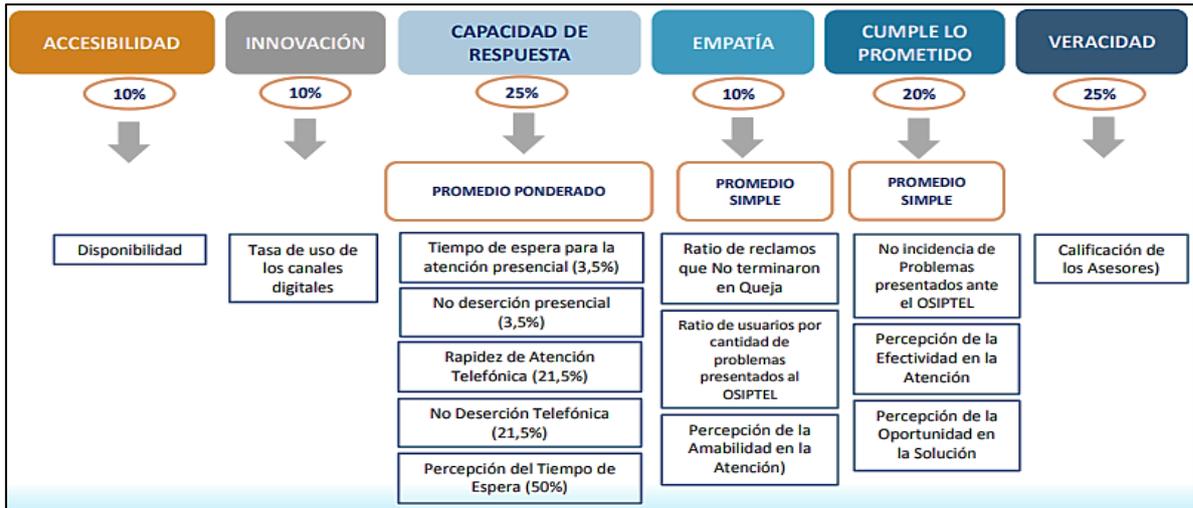
El Ranking de la Calidad de Atención al Usuario, como lo indica la dirección de atención y protección al usuario (2021) se inició con 6 dimensiones:

1. Accesibilidad: Disponibilidad de los canales de atención presencial y telefónico.
2. Innovación: Uso de los canales de atención digital.
3. Capacidad de respuesta: Rapidez y eficiencia en la atención.
4. Empatía: Compromiso de las empresas con los problemas del usuario.
5. Cumple lo prometido: Confiabilidad, que incluye la percepción de la efectividad y la oportunidad de la atención al usuario.
6. Veracidad: la información brindada es la que corresponde a lo requerido por el usuario.

Como se observa, el punto 3 'capacidad de respuesta' es la dimensión que se relaciona con la oportunidad mencionada. Inclusive, se obtiene que este ítem representa para este ranking el 25% en peso de la evaluación total, es decir, si lo comparamos con los demás el de mayor peso junto a la dimensión 6, veracidad, tal como se muestra en la siguiente Figura:

Figura 3:

Proceso de construcción del Ranking



FUENTE: Dirección de atención y protección al usuario (2021)

Para resumir, en la Figura 3 se muestra la calidad de atención que las principales operadoras tenían en el segundo semestre del 2020, periodo pandémico, como se aprecia Claro y Bitel llevaban un mejor desempeño, sin embargo, la meta inicial se colocó en 75, no alcanzada por ninguna operadora como se pasa a observar en la siguiente figura.

Figura 4:

Ranking de calidad de atención, 2020 II



FUENTE: Dirección de atención y protección al usuario (2021)

Cabe resaltar, que el indicador de medición previo a la pandemia y de uso paralelo por la misma empresa ABC e IPSOS (empresa de investigación de datos) fue el de recomendación (NPS), el cual estuvo enmarcado según la Figura 5 donde se obtuvo nivel de 25% para el 2019.

Figura 5:

NPS Mercado empresas por operador vs ABC

Año	NPS	Diferencia sobre la competencia (más lejano y más cercano) Empresas
2019	25 %	Brecha vs. Movistar: 49 % Brecha vs. Claro: 18 %
2020	29 %	Brecha vs. Movistar: 55 % Brecha vs. Claro: 21 %

FUENTE: Reporte de sostenibilidad 2020 (2020).

Tras revisar estos indicadores es lógico que la empresa ABC, buscara una alternativa que genere impacto en la satisfacción de su cliente, y las acciones raíz que se decidieron atacar fue disminuir el tiempo de atención y así mejorar el viaje del cliente, en paralelo se identificó algunos puntos críticos que mejorar en este objetivo.

- Errores en respuestas, debido a la manualidad. Lo cual llevaba a realizar un ofrecimiento distinto al cliente sobre la calificación real de su capacidad de pago

para contratar los productos / servicios, y esto impactaba directamente en los ítems tales como, 5 cumple lo prometido y 6 veracidad.

- Nula o poca visibilidad sobre acciones y/o cambios de estrategias para impactar en la venta.

Es así como en el 2020 quien suscribe el presente trabajo, fue encargada de revisar las oportunidades dentro del área en la que desempeñaba funciones, donde se evaluó en función a costos y procedimientos, así propuso 3 alternativas:

1. Homologar los procesos de toda el área, lo cual implicaba un CAPEX (inversión) inicial bastante alto, además de extensos tiempos de implementación.
2. Reutilizar procesos similares adaptándolas a la solución de la problemática identificada.
3. Implementar un proceso transitorio que ofrezca las mismas cualidades que la homologación a un menor costo y tiempo de implementación.

Las 3 debidamente sustentadas para el comité de CAPEX, cuyo fin era tomar decisiones de aprobar o desaprobar proyectos que incurrieran en inversión para la empresa ABC. En mayo de 2020, el comité decidió ir con la alternativa 3, puesto que la alternativa 1 a pesar de ser la que se ajustaba más al horizonte de la empresa, implicaba gran desembolso de dinero inmediato adicional al tiempo estimado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Modificar el proceso inicial del flujo de venta de clientes empresa RUC 20, para incrementar ventas a nivel de servicios y productos ofrecidos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Acortar el tiempo de respuesta en el flujo inicial del proceso de venta de 15 minutos en el SLA vigente a 30 segundos como máximo, pasando a un proceso automático.
- Documentar y trasladar la lógica de políticas que se tenían en el 2019 a un proceso

automatizado, definiendo alcances, reglas, consideraciones, personas implicadas entre otros ítems relacionados.

- Mejorar el nivel de soporte al cliente interno a través de menores tiempos de respuesta en consultas para la venta y menores errores de respuesta en la fase de preevaluación, calificación sobre MBO del área de admisión del 2020 vs el 2019.
- Reducir el OPEX (gasto) anual a mediano y largo plazo, costo unitario de la línea de preevaluación del 2021 vs 2020.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

Para un mejor entendimiento del presente proyecto se pasará a definir algunos conceptos, estos se detallan a continuación:

a. Telecomunicaciones

Según Euroinnova (2022), las telecomunicaciones son la transmisión a distancia de datos de información a través de medios electrónicos y/o tecnológicos. Los datos de información son transportados a los circuitos de telecomunicaciones mediante señales eléctricas.

b. Calidad de atención al usuario

Indicador que busca medir, de forma integral, la trazabilidad del proceso de atención al usuario por parte de las empresas operadoras, desde que se inicia el proceso hasta la respuesta o resultado de la atención recibida en las empresas operadoras (OSIPTEL, 2022).

c. Proceso de venta

Según Stanton, Etzel & Walker (2014), el proceso de venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra).

d. Flujo de venta

Da Silva (2022) lo define como una serie de etapas que registran el viaje de un prospecto y su progreso hasta convertirse en cliente. Además, dicho autor indica que, dependiendo del tipo de empresa, las etapas del flujo de ventas son:

1. Prospección: en esta etapa del flujo de ventas la empresa utiliza una serie de herramientas (publicitarias o de marketing) para atraer posibles clientes potenciales.

2. **Calificación:** la empresa conversa con el cliente potencial para determinar si es un buen candidato y tiene condiciones de completar la venta. Por ejemplo, si el producto o servicio realmente atiende sus necesidades, si cuenta con el presupuesto para adquirirlo, etc.
3. **Demo:** dentro del flujo de ventas, esta es la etapa donde la empresa presenta el producto al posible cliente potencial. Se cerciora de que el prospecto entienda todos los beneficios y cómo el producto se ajusta a sus necesidades.
4. **Propuesta:** el equipo o representante de ventas realiza la propuesta comercial.
5. **Postventa:** en esta etapa del flujo de ventas, la empresa se asegura de que todo marche bien con la compra, responde dudas del cliente y da inicio al proceso de fidelización.

e. Recomendación (NPS)

Jiménez & Llaury (2021), comentan en su investigación que el Net Promoter Score (NPS) es uno de los indicadores más conocidos y utilizados para la medición de lealtad de los clientes en las organizaciones, y existen diferentes perspectivas en torno a su utilidad como una medida de la conducta de compra de los clientes.

f. Evaluación crediticia

Medición del riesgo crediticio asociado a la selección de clientes individuales. Los principios en los que se basa el análisis son los siguientes: información histórica sobre los clientes y características que definen a los clientes como deseables o no (Arce, E. & Mejía, M., 2011).

g. Metodologías ágiles

Según la Universidad Europea (2022) las metodologías ágiles son una manera de trabajar rápida, eficaz y flexible. Su objetivo es desarrollar productos y servicios de calidad adaptados a las necesidades de unos clientes y a las preferencias de un mercado que cambian a un ritmo vertiginoso.

Entre sus principales características están:

- La cooperación entre equipos multidisciplinares y autogestionados.

- Una alta implicación de los usuarios o clientes.
- Una comunicación fluida.
- Unas revisiones constantes gracias a la realización de entregas regulares y en plazos cortos (sprints) a lo largo del proyecto.
- La posibilidad de medir el progreso.
- La adaptación a los cambios que vayan surgiendo sobre la marcha.

h. Políticas

Una política según Kelley, S. (2022) es un juego de reglas, principios y orientaciones escritas y publicadas para crear gobernabilidad. Las políticas son diseñadas para crear una conducta o acción estandarizada documentada en circunstancias específicas.

i. Automatización de procesos

Es la operacionalización de un proceso que antes se ejecutaba manualmente, utilizando la tecnología y la integración de sistemas y datos. Esto es un paso importante en la gestión empresarial, capaz de generar competitividad, eficiencia y valor al cliente (Sydle, 2022).

j. API

Amazon (2022), define las API como mecanismos que permiten a dos componentes de software comunicarse entre sí mediante un conjunto de definiciones y protocolos. Por ejemplo, el sistema de software del instituto de meteorología contiene datos meteorológicos diarios. La aplicación meteorológica de su teléfono “habla” con este sistema a través de las API y le muestra las actualizaciones meteorológicas diarias en su teléfono.

Siguiendo el concepto, API significa “interfaz de programación de aplicaciones”. En el contexto de las API, la palabra aplicación se refiere a cualquier software con una función distinta. La interfaz puede considerarse como un contrato de servicio entre dos aplicaciones.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. LUGAR

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en torno a una la empresa de telecomunicaciones ABC, siendo esta una de las empresas líderes del sector peruano, con sede principal en Lima, dentro del periodo 2019 a la fecha actual, agosto 2022.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Se empleó los métodos descriptivo y explicativo, con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo de la implementación, basándose en los lineamientos establecidos en la Resolución N° 0083-2022-CU- UNALM.

3.3. DISEÑO

En este trabajo se documentó cómo se realizó la identificación del proceso transitorio, el cual fue: la automatización de la fase de preevaluación, y cómo esta automatización se trabajó mediante metodologías ágiles, ya que como indican Navarro, Fernández y Morales (2013) con el enfoque de las metodologías ágiles los cambios son eventos esperados que generan valor para el cliente. Además, a través del modelo Scrum, cuya metodología de desarrollo ágil se tiene como base la idea de creación de ciclos breves para el desarrollo, que comúnmente se llaman iteraciones y que en Scrum se llamarán “Sprints” (Trigas, 2012).

A su vez se identificó y definió los entregables asociados a los sprints que tuvo la solución empleada en la empresa ABC:

1. Documento único de políticas o reglas de negocio: Documento entregable donde se consolidó la información de las variables de entrada / salida y forma de uso respectivo esperado frente a diferentes escenarios.
2. Web de respuesta con la implementación asociada: Entregable con el bosquejo del diseño de las pantallas de uso en la página web que se desarrollaron para la solución – cliente (empresa ABC).

3. Conexión vía API de la web con la herramienta a usar para generar la automatización: Interfaz a medida para la integración de las aplicaciones que se solicitaron para evitar la manualidad en el proceso.

Por otro lado, se presentó los elementos medibles, tales como:

1. Tiempo de respuesta en consultas de preevaluación.
2. Comparativa del porcentaje de NPS (Net Promoter Score), metodología para medir y evaluar la satisfacción de clientes y usuarios de empresas (Arellano Marketing, 2021).
3. Reducción en la cantidad de preevaluaciones atendidas de forma manual.
4. Reducción del OPEX (gasto) anual del área vs el plan, sobre la línea del gasto asociado.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas y/o instrumentos que se definieron fueron:

- Análisis situacional inicial: Se validó el proceso vigente en el 2019 versus el mismo proceso para el mercado paralelo, mercado personas.
- Documentación necesaria que defina el requerimiento: Se analizó y entregó el documento escrito y detallado de lo esperado por el proyecto.
- Reuniones quincenales de avances en cada sprint: Se agendó reuniones periódicas de status, absolución de dudas, entregables, y pruebas con el equipo de trabajo del proveedor y líderes de la empresa ABC.
- Elaboración del plan de implementación: Se estableció el cronograma de actividades y fechas estimadas de cierres y certificaciones de requerimiento solicitado.
- Implementación, marcha blanca y ajustes: Conexión de la implementación en productivo, con seguimiento manual de las respuestas y validaciones diarias que detectaron ajustes del desarrollo.

3.5. FUNCIONES, APLICACIÓN Y APORTES DEL PROFESIONAL

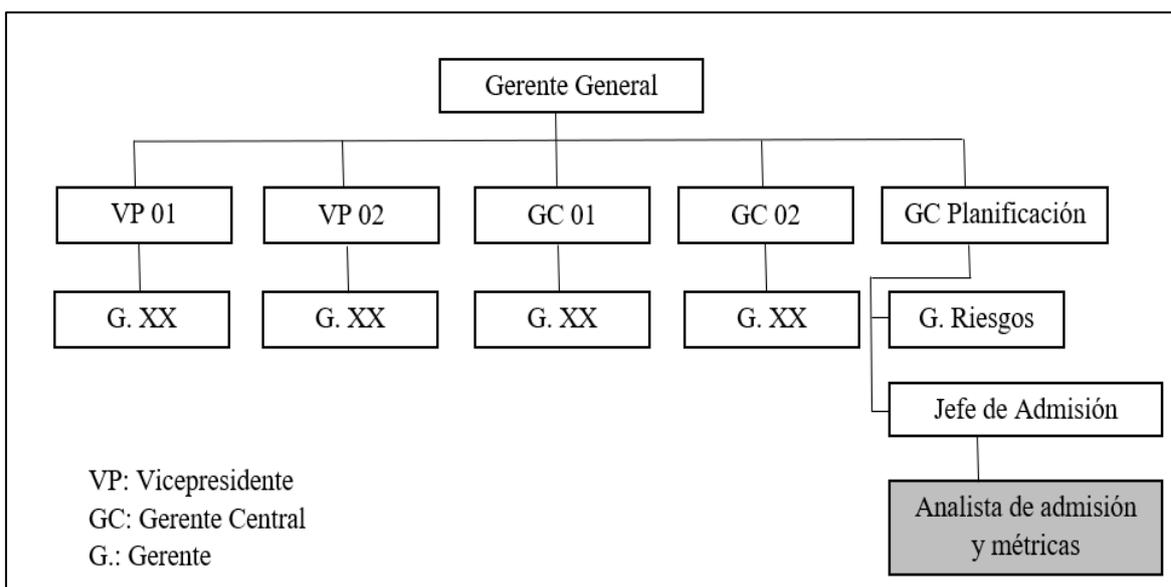
3.5.1. Descripción de las funciones desempeñadas

La profesional que suscribe este documento, en el periodo de duración del proyecto para la empresa ABC se desempeñaba como analista de admisión y métricas. Tras haberse involucrado de forma proactiva en tener el conocimiento de los procesos del área y cuestionarlos de forma comparativa con procesos automáticos que ya existían, se le invitó a formar parte del equipo de trabajo para lograr la implementación de la solución y un mes más tarde de iniciarlo, se le ofreció liderarlo.

En la siguiente figura se muestra a más detalle referencial en escala lineal la ubicación del puesto en mención y el rango vertical de líderes. Se debe considerar que no es el mapa completo organizacional de la empresa ABC.

Figura 6:

Organigrama referencial empresa ABC



Este proyecto se desarrolló desde la fase 01 en noviembre del 2019 al 01 en noviembre del 2020 y luego la fase 02 de abril 2021 al 02 de junio del 2021. Ello representó una serie de planificación, levantamiento de información, interacción entre áreas otras áreas de la Gerencia de Riesgos y otras Gerencias Centrales como Vicepresidencias, negociaciones con el proveedor a cargo de la implementación y seguimientos de entregables.

3.5.2. Aplicación de lo aprendido en la carrera profesional

El aprendizaje a lo largo de la formación profesional permitió que la bachiller quién suscribe tuviera habilidades tanto blandas como técnicas para la identificación de oportunidades de mejora, planteamiento de alternativas de solución, sustentación de propuestas a llevar a cabo, entre otras que le permitieron lograr los objetivos trazados.

Es importante también resaltar cuáles han sido las herramientas, capacitaciones y/o talleres complementarios a la formación regular que llevó durante el periodo del proyecto.

Tabla 2:

Relación entre conocimientos y función desempeñada periodo 2019-2020 (Capacitaciones adquiridas en el periodo del proyecto)

Centro de formación	Curso	Función desempeñada
EXPERIAN es una empresa que proporciona a ABC una plataforma integral que incluye un motor de decisión, para el diseño operativo de procesos de negocio, ejecución e inclusión de modelos, conectividad, enriquecimiento de datos y procesamiento de reglas de negocio, en un entorno completamente integrado.	Capacitación de uso de PCO - herramienta adquirida según aplicación de lógica y uso de variables (2019).	Curso teórico / práctico, que permitió conocer la aplicación de lógicas en procesos automáticos, para el armado y aplicación del requerimiento en la documentación de reglas de negocio.
ESAN es institución académica de posgrado en administración.	PEE - Programa de especialización en finanzas corporativas (2019-2020)	Este programa permitió tener las herramientas necesarias para la proyección y evaluación de las alternativas como proyectos en los comités de CAPEX (inversión).
Empresa ABC del rubro telecomunicaciones.	Desarrollo de Business Case, casos de negocio (2020).	Esta capacitación brindada por la misma empresa permitió entender las variables y tipos de variables a presentar y considerar en los comités de CAPEX (inversión) así como los números mínimos puestos por la empresa a aceptar en los indicadores de evaluación.

También se resalta que el haber tenido un respaldo de conocimientos previos por la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, proporcionó las bases y skills (habilidades) necesarias para ser líder de la implementación.

Tabla 3:*Relación entre conocimientos y función desempeñada periodo 2013-2017*

Centro de formación	Curso	Función desempeñada
Universidad Nacional Agraria la Molina carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial	Administración General	Planificación, elaboración de análisis a nivel macro y gestión en el desarrollo de proyectos.
	Planeamiento Estratégico	
	Gerencia de Proyectos	
	Administración de Operaciones	Reconocimiento de los procesos, las funciones y las capacidades y/o oportunidades de mejora, en flujos operativos.
	Organización y Métodos	
	Sistemas de Información Gerencial	Capacidad de entender el uso de herramientas del ingreso de una venta y el sistema de viaje de la información.
Taller de Habilidades Blandas	Liderazgo en la conducción de equipos de trabajo, negociaciones positivas e incremento de comunicación efectiva sobre los proveedores y stakeholders (entidades relacionadas a ABC).	
Formulación y evaluación de proyectos 1 y 2	Herramientas de uso referencial para respaldar las alternativas que se propusieron.	

También se debe señalar como respaldo importante la trayectoria laboral, que reafirma la experiencia alcanzada y la puesta en práctica de los conocimientos académicos. Esta es vital para el crecimiento profesional y se visibilice las capacidades específicas que la bachiller poseía para el 2019.

Tabla 4:*Relación entre experiencia profesional y función desempeñada hasta el 2020*

Centro de Labores	Puesto	Funciones desempeñadas
Entel Perú S.A	Analista de admisión (may. '18 - feb. '20)	Procesos relacionados a la Admisión del segmento empresas de tipo RUC 20, así como manejo y aprovechamiento de sistemas operacionales de venta.

3.6. ALCANCE Y LIMITACIONES

3.6.1. Alcance de la implementación

Las adecuaciones del Buró para la fase de preevaluación estuvieron dirigidas inicialmente para los tipos de operación de venta y portabilidad de los productos móviles, sin embargo, en la fase 02 de la implementación, se expandió la lógica del modelo de aplicación de reglas a todos los tipos de operación abarcando productos fijos inclusive.

3.6.2. Limitación de la implementación

- Tiempo limitado de la implementación, al considerarse CAPEX este tenía que evaluarse en función a un retorno con una proyección de uso de mínimo 01 año, es por eso que la implementación tenía que tener MPV (producto mínimo viable) razón por la cual la fase 01 tuvo como fecha de entrega 6 meses posterior a la aprobación.
- Rotación de jefatura del área, entre la fase 01 y fase 02 se tuvieron 02 jefas distintas lo que llevaba a reprocesos en certificaciones de los entregables.

3.7. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para esta implementación fue la propuesta por el proveedor, ya que este era el equipo base que ejecutaría el requerimiento, se propuso trabajar con metodologías ágiles, en específico la metodología SCRUM, y a través de sprint conformados por 2 semanas se iba cerrando distintos objetivos planteados para el desarrollo final. Como parte de estos sprint participaba la empresa ABC, a nivel feedback y validación del cada entregable.

3.8. EJECUCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.8.1. Evaluación de la situación inicial

a. La empresa

La empresa ABC como ya se mencionó, desde el periodo 2019 en adelante ocupaba una casi una cuarta parte del mercado peruano.

En el 2019, fue líder en satisfacción de cliente del sector telecomunicaciones, tanto en prepago como en postpago, según Net Promoter Score y ha obtenido, reconocimiento a la mejor velocidad de descarga en red 4G del mercado peruano y la mejor calidad de red de la industria según Tutela (empresa canadiense de análisis y comprobación de redes) y Osiptel. En ese mismo año también reportó ingresos por 3.155 millones y 8.2 millones de suscriptores en líneas móviles.

b. Requerimiento de la implementación

Al iniciar la propuesta de este proyecto en el 2019, se necesitaba detallar de forma específica los puntos que abarcaba este, el objetivo de este punto fue el entendimiento del requerimiento por parte del proveedor para que pueda realizar las estimaciones iniciales en cuestión a tiempos y costos. Para ello, se entregó lo siguiente:

FASE 01

a. Alcance:

Fase inicial del proceso de preevaluación.

b. Plataforma de uso:

- Web Service.
- Página Web.

c. Esquema / bosquejo del requerimiento:

Modelo de decisión en cascada en base a una serie de políticas documentadas que se deben aplicar en la consulta tras el recojo de inputs para poder hacer entrega de una serie de outputs con información necesaria que indique lo que se debe ofrecer.

d. Inputs:

- 03 variables o datos de ingreso en consulta.
- 11 archivos maestros con información proporcionada por la empresa ABC
- Sunat
- Información de central de riesgo
- Score calculado

e. Outputs:

- 10 variables o datos.

FASE 02

a. *Alcance:*

Interconexión del front vigente con la WS desarrollada.

b. *Plataforma de uso:*

- Web Service.

c. *Inputs:*

- Usuario único de uso que envíe la información al servicio, codificado.

d. *Outputs:*

- 10 variables o datos en la interfaz.

c. Documentación del proceso

AS IS (actual)

El proceso del 2019 era con el que se venía trabajando desde la implementación del servicio con el buró, es decir, desde el 2017 y quienes elaboraron la documentación de este proceso ya no se encontraban en la empresa por lo cual se tuvo que reconstruir y entender la lógica del servicio para poderlo documentar.

Se encontró que este servicio se realizaba a través de un modelo de lectura de matrices de los cuales los inputs eran información del RUC en centrales de riesgo y sunat, en base a ello se emitía el riesgo financiero (RF) y según riesgo financiero más tamaño de empresa se daban los resultados de la capacidad de endeudamiento.

Los riesgos definidos en ese entonces eran los siguientes:

Tabla 5: *Clasificación de riesgo financiero*

Riesgo Financiero	Clasificación
RF1	Bajo Riesgo
RF2 - RF3	Riesgo Medio
RF4	Entidad pública
RF5	Alto Riesgo
RF6	Sin información en centrales de riesgo
RF7	En pérdida RUC y RLL (representante legal)

FUENTE: Comunicado “Refuerzo: Detalle de Preevaluaciones” (2019).

TO BE (futuro)

La propuesta era pasar todos los lineamientos de revisión de la fase preevaluación al modelo para que estos no se apliquen de forma manual por un BPO (fuerza operativa tercera – no personal de la empresa) sino que se apliquen simulando un robot.

Esta documentación incluía lo siguiente:

- Fecha esperada de inicio de operaciones automatizadas (Fase 02).
- Alcance de uso.
- Respuestas esperadas del proceso.
- Fórmula de cálculo del score.
- Detalle de comunicaciones entre proveedor – cliente
- Flujograma propuesto de aplicación de reglas.
- Detalle de inputs maestros, 11 archivos definidos según:
 - a) Nomenclatura
 - b) Formato
 - c) Número de variables
 - d) Tipo de dato
 - e) Largo de variable
 - f) Horario de entrega
 - g) Periodo de cambio
 - h) Validaciones
 - i) Variables llaves
 - j) Condiciones de carga
- Bosquejos de pantallas esperadas en la solución WEB.
- Detalle de conectividad vía WS.

d. Evaluación y viabilidad del desarrollo

Posterior a la documentación TO BE, se dio plazo al proveedor para que pueda emitir un documento con el detalle técnico que incluya estimación de tiempos, es decir, si llegaban a ajustarse a la fecha solicitada y estimación en inversión (CAPEX).

e. Preparación y sustento

En la empresa ABC, toda solicitud de dinero CAPEX debe ser presentado según el formato requerido, en este caso se detalla el formato donde se detalla KPI's del modelo, beneficios por ingresos adicionales o ahorros en costos, CAPEX / OPEX generados por la iniciativa y fórmulas para análisis de información.

Figura 7:

Modelo Flujo caso de negocio

	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22
KPI's del Modelo					
Parámetros / KPI's	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22
<i>** Reemplazar KPI por el nombre de métrica a medir</i>					
Minutos por transacción - Actual (sin iniciativa)					
Minutos por transacción - Target d iniciativa					
Costo de costo de servicio - Actual (sin iniciativa)					
Costo de costo de servicio - Target d iniciativa					
NPS - Actual (sin iniciativa)					
NPS - Target d iniciativa					
Incremento porcentual en ventas - Actual (sin iniciativa)					
Incremento porcentual en ventas - Target d iniciativa					
Reducción en horas generación reporte - Actual (sin iniciativa)					
Reducción en horas generación reportes - Target d iniciativa					
Ventas - Actual (sin iniciativa)					
Ventas - Target d iniciativa					
Ingreso promedio - Actual (sin iniciativa)					
Ingreso promedio - Target d iniciativa					
Costos terminales + directo + operación - Actual (sin iniciativa)					
Costos terminales + directo + operación - Target d iniciativa					
Impactos financieros en \$.	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22
<i>** Costos/Inversión en negativo (-). Ingresos en positivo (+)</i>					
Beneficio por Ingresos Adicionales o Ahorros en Costos					
Ingresos - Actual (sin iniciativa)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Detalle 2					
Detalle 3					
Detalle 4					
Detalle 5					
Ingresos - Target d iniciativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Detalle 2					
Detalle 3					
Detalle 4					

FUENTE: Carpeta archivos modelos comité CAPEX de la empresa ABC (2020)

f. Documento entregable base FASE 01

- Definición de confidencialidad, políticas de la empresa ABC y proveedor:

“Documento de uso exclusivo de los empleados involucrados en la definición de los requerimientos de cambio y los diferentes procesos que llevó a cabo en la

empresa ABC y miembros del equipo del proyecto que hayan firmado un Acuerdo de Confidencialidad”

- Descripción de los servicios:
 - a. Especificar los requerimientos con el equipo de trabajo del proyecto.
 - b. Elaborar la documentación que corresponde a cada uno de los requerimientos para que sea validada por el área técnica del proyecto.
 - c. Desarrollar los requerimientos de acuerdo con las especificaciones aprobadas por la empresa ABC.
 - d. Desarrollar el plan de pruebas de los requerimientos.
 - e. Implementar los requerimientos en el ambiente de prueba y acompañamiento en el ambiente de producción de la empresa ABC.

- Alcance Técnico

- 1. *Funcionalidades*

- El documento debía contener las reglas que se han establecido para que la herramienta funcione de manera adecuada.

- Diseño de Pantallas

- Se presentó un anexo con los bosquejos de las pantallas.

- 2. *Desarrollo de Pruebas*

- Actividad en la cual participó activamente el equipo de trabajo del proyecto. Se verificó el resultado de la ejecución de pruebas sobre los requerimientos desarrollados.

- Todo desarrollo se inicia luego de la conformidad del documento por la empresa ABC.

- 3. *Certificación de Pruebas*

- Se realizó pruebas integrales del software desarrollado juntamente con el equipo de trabajo del proyecto. El responsable de esta actividad es la persona que la empresa ABC haya designado para tal fin y el resultado será la confirmación y/o la firma del documento de certificación de pruebas.

- Detalle de los requerimientos:

- a) Bases de datos a utilizar

- Detalla los archivos maestros y su respectiva descripción, en este caso fueron 11 archivos a utilizar definidos en el documento según:

Figura 8:

Formato de bases de datos enviados

ANEXO 1: DATOS

Datos es el archivo que contiene la cartera de clientes empresa línea móvil con la información de deudas y líneas y otros datos necesarios para la evaluación.

Actualización: La actualización de alta frecuencia aproximadamente 3 veces por semana y de reemplazo total.

Formato: El formato es un archivo .CSV

Estructura: La estructura será la siguiente (en color azul los nuevos campos)

Nomenclatura actual: RUC20_XCHANGE_AAAAMMDD.CSV

Nueva Nomenclatura: CARTERA_AAAAMMDD.CSV


Anexo 1 -
CARTERA.xlsx

FUENTE: Reglas documentadas empresa ABC (2020)

b) Acciones para decidir (CALIFICACIÓN)

Detalla las variables principales de input para ejercer una consulta, en este caso:

- RUC
- Usuario
- Tipo de operación

c) Consideraciones especiales

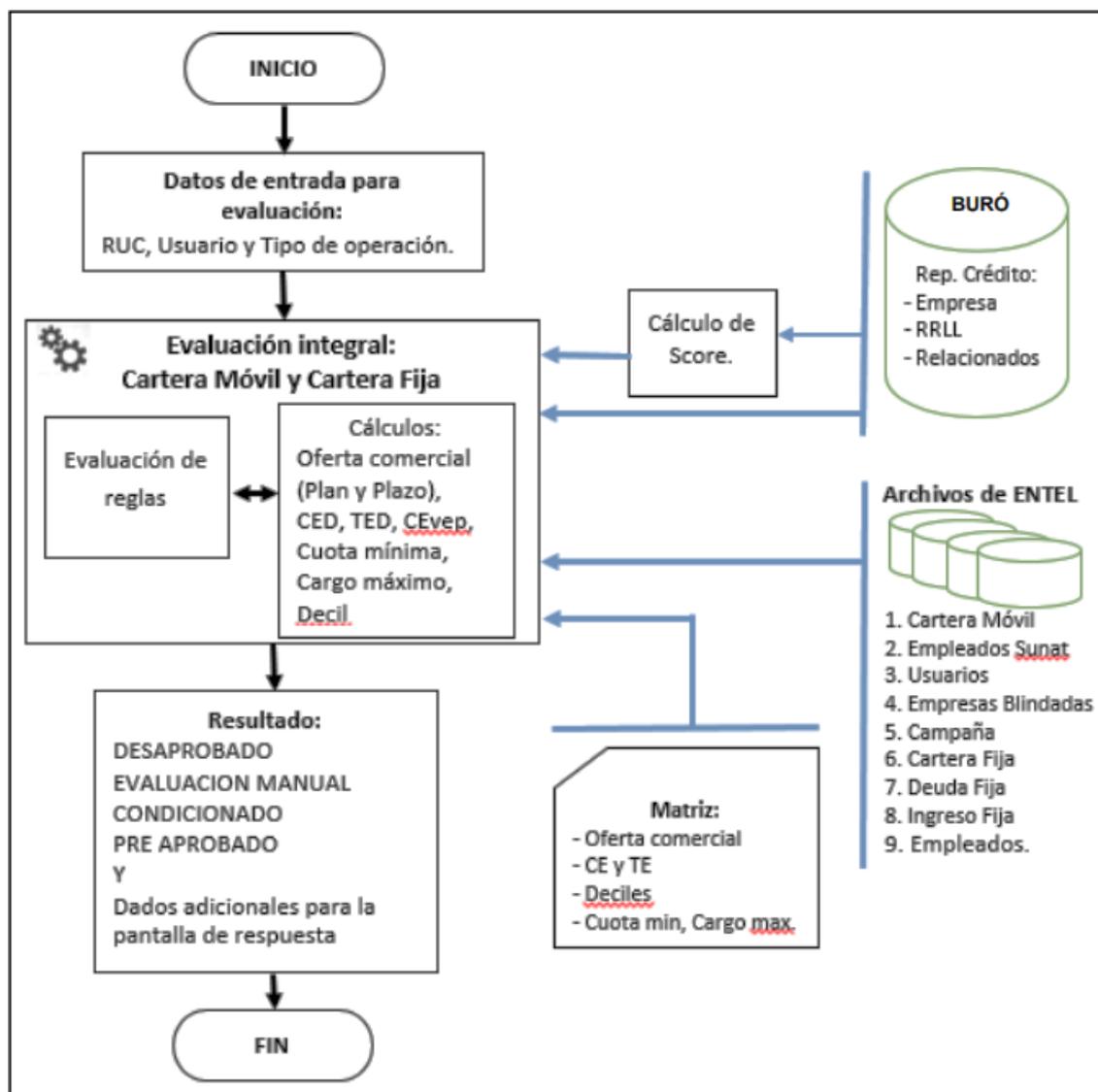
Se indicó la codificación de las variables, lenguaje de uso de lógica aplicar, las definiciones de cada una y en caso exista algún escenario no con regla no documentada, cuáles serían los parámetros de salida.

d) Flujo de decisión

La evaluación y requerimiento se expresa mejor en la siguiente figura:

Figura 9:

Flujo de decisión de aplicación de reglas



FUENTE: Reglas documentadas empresa ABC (2020)

e) Reglas de evaluación

Tabla 6:

Resultados de evaluación

RESULTADO	REGLAS
Evaluación manual	Se detallaron 04 reglas según tipo de empresa y tipo de operación.
Desaprobado	Se detallaron 07 reglas según el estado del RUC y de quién ejerce la consulta.
Condicionado	Se detallaron 10 reglas según tipos de deudas del RUC en consulta.
Preaprobado	Se detallaron 12 reglas confirmación sobre resultados previos.

FUENTE: Reglas documentadas empresa ABC (2020)

f) Cálculos adicionales

Para reglas específicas adicionales a las que se detallan para su calificación, en este caso puede omitir una regla según variables.

Se detallan cálculos de variables no lógicas que son output de la preevaluación, ejemplo:

- Capacidad de endeudamiento: es el monto máximo que el RUC preevaluado puede endeudarse con la empresa ABC.
- Tope de equipos: es la cantidad de equipos móviles máxima que el RUC preevaluado puede adquirir con la empresa ABC.
- Cuota VEP: es el monto máximo de cuota mensual que el RUC preevaluado puede adquirir un equipo financiado.

Ejemplo:

Fórmula de cálculo de la capacidad de endeudamiento disponible del RUC en consulta:

Figura 10:

Modelo de cálculos especificados

$$\text{CED (capacidad de endeudamiento disponible)} = \text{CE (capacidad de endeudamiento)} - \text{MC (monto total contratado en la empresa ABC)}$$

FUENTE: Reglas documentadas empresa ABC (2020)

- Presentación del Kick Off
Se convocó a todas las áreas con impacto de uso para la salida de esta implementación para indicar el compromiso esperado en el transcurso de la implementación.
- Cronograma del proyecto

Tabla 7:

Gantt referencial de la implementación FASE 01

Actividades	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20
Recojo de información_01_proveedor_01	█					
Validación de información	█					
Presentación del Kick Off	█					
Implementación_certificación_01		█				
Implementación_certificación_02			█			
Implementación_certificación_03				█		
Implementación_certificación_04					█	
Inicio marcha blanca FASE 01						█

FUENTE: Reglas documentadas empresa ABC (2020)

g. Documento base FASE 02

- Resumen del requerimiento

Se indicó la integración entre las herramientas de uso de dos proveedores para que la implementación de la FASE 01 pueda visibilizarse a la fuerza de ventas.

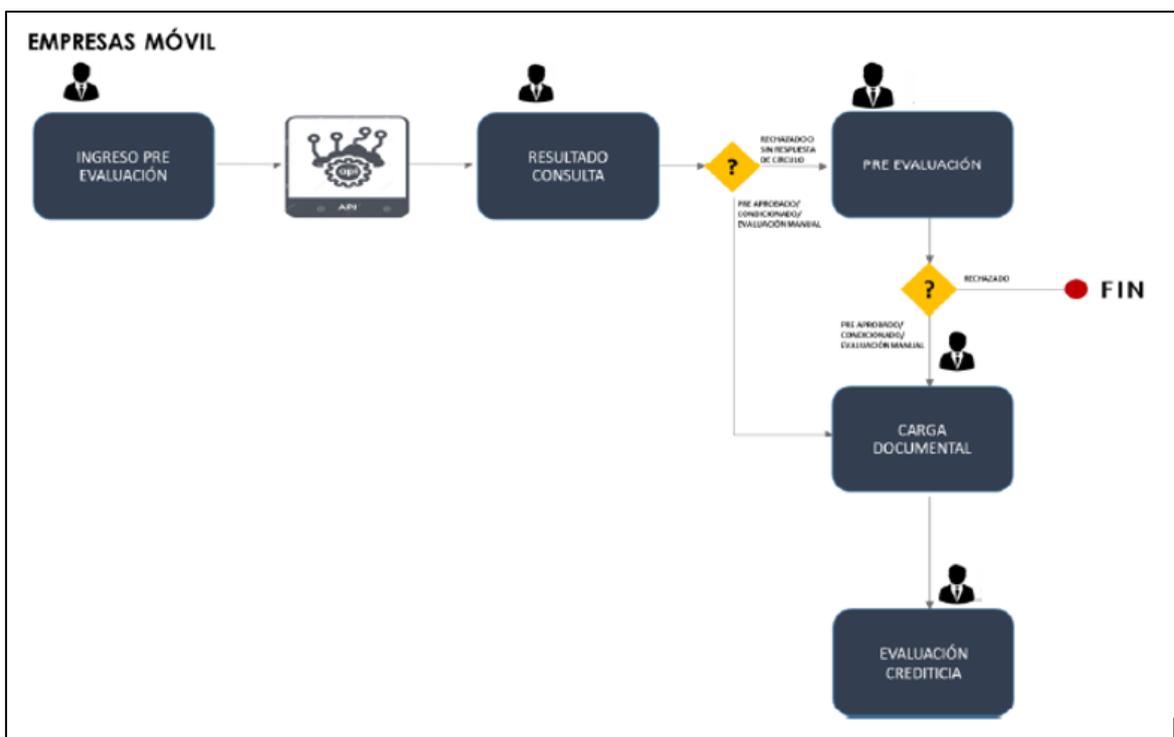
- Alcance

Las herramientas de ambos proveedores.

- Flujograma

Figura 11:

Flujograma del proceso FASE 02



FUENTE: Documento de integración NTT Data de la empresa ABC (2021)

- Cronograma de la implementación

Tabla 8:

Gantt referencial de la implementación FASE 02

Actividades	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21
Adecuaciones-de la FASE_01	█				
Recojo de información_02_proveedor_02			█		
Implementación_01				█	
Conexión FASE 02					█
Inicio marcha blanca FASE 02					█

FUENTE: Documento de integración NTT Data de la empresa ABC (2021)

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

4.1.1. Problema principal

El proceso inicial del flujo de venta de clientes empresa RUC 20, era engorroso y dificultaba un correcto ofrecimiento de cierre a nivel de contratación de servicios o productos ofrecidos.

4.1.2. Problemas secundarios

- Inexistencia de documentación con la lógica de políticas aplicadas por el área para una preevaluación.
- Bajo nivel de satisfacción del cliente interno, puntualmente el canal (fuerza de ventas)
- Alto gasto (OPEX) sobre la línea de preevaluación.

4.2. ANÁLISIS DE SOLUCIONES

Los resultados obtenidos tras la solución implementada fueron:

Tabla 9:

Visibilidad del impacto de la solución ejecutada

Etapa	Antes	Después
FASE 01	1. Largos tiempos de respuesta del inicio del flujo de venta de clientes empresa.	1. Reducción de tiempo de preevaluación de 15 minutos a 5 minutos.
	2. Inexistencia de documentación con la lógica de políticas aplicadas por el área para una preevaluación.	2. Documento base de políticas de reglas de Admisión para la empresa ABC.
	3. Bajo nivel de satisfacción del cliente interno, puntualmente el canal (fuerza de ventas)	3. Satisfacción del cliente interno, de 60% de cumplimiento al 100%.
FASE 02	1. Largos tiempos de respuesta del inicio del flujo de venta de clientes empresa.	1. Reducción de tiempo de preevaluación de 5 minutos por fase 01 a 30 segundos.
	2. Bajo nivel de satisfacción del cliente interno, puntualmente el canal (fuerza de ventas)	2. Satisfacción del cliente interno, de 60% de cumplimiento al 100%.
	3. Alto gasto (OPEX) sobre la línea de preevaluación.	3. Pasar de precio unitario de preevaluación de 1.61 a 0.57, ello considera un ahorro de 65% sobre el previo unitario.

4.3. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN EN EL FLUJO DE PROCESO DE VENTA

Figura 12:

Comunicación de la salida de la implementación

Aplicativo - Pre-Evaluación RUC 20

Publicado 11/05/2021 10:21 | Actualizado 11/05/2021 10:22

Mejoras - RUC 20



Pre-evaluación RUC 20 -

A partir de HOY 17.06 las pre evaluaciones RUC20 realizadas por el [] tendrán un SLA de respuesta de 30 segundos en automático.

TODAS las operaciones que tengan pre evaluación RUC20 por el [] tendrán las siguientes consideraciones:

1.

Menor tiempo de respuesta:
30 segundos

2. Convergencia en todos los tipos de operación (móviles y fijos).

- Se considera CE como bolsa.
Uso de CE disponible:
Escenario 01: Uso de toda la CE (500) en móvil o VAS.
Escenario 02: Uso de toda la CE (500) en fija.
Escenario 03: Uso de la CE (500) entre móvil, VAS y/o fija.
- Se observará por deuda móvil + fija.

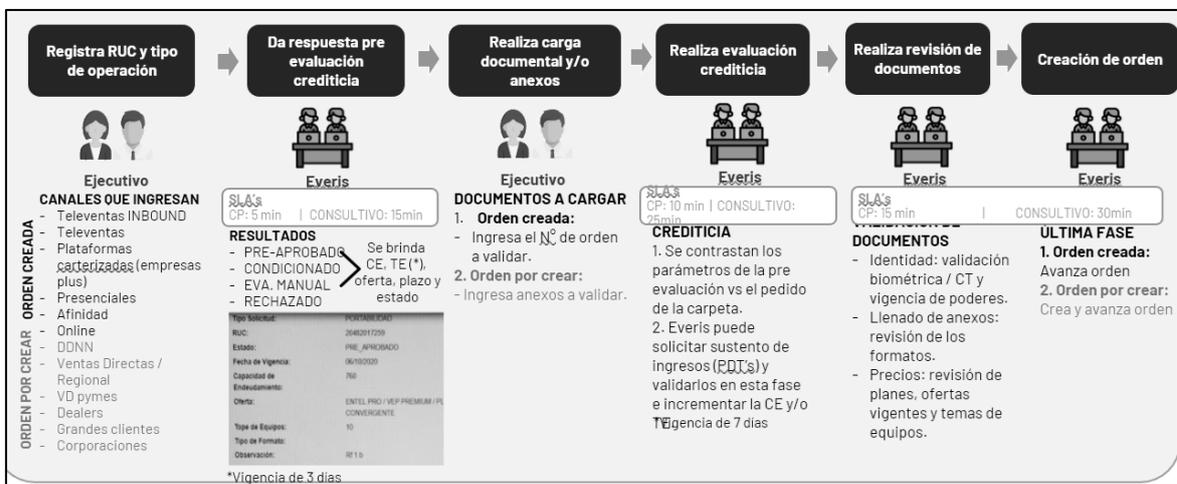
FUENTE: Portal de comunicaciones interno de la empresa ABC (2022).

La comunicación mostrada en la Figura 9 de la empresa ABC a la fuerza de ventas evidencia el lanzamiento y consideraciones de la implementación, detallando el mayor beneficio como punto 01.

4.4. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN EN EL PROCESO DE PREEVALUACIÓN

Figura 13:

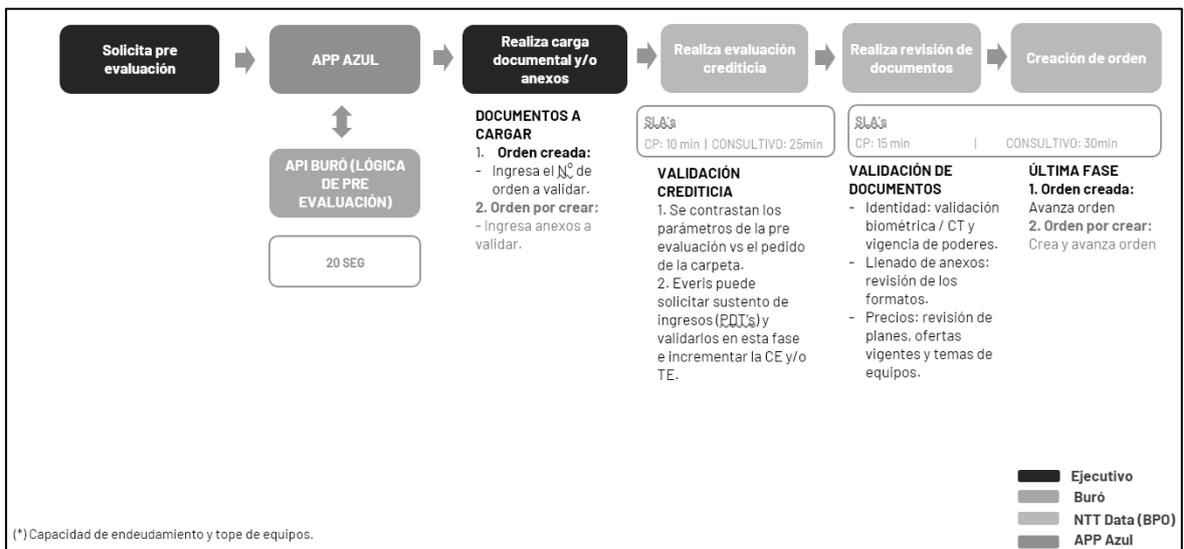
Flujo regular de la Aplicación de venta por el BPO 2020



FUENTE: PPT presentación de flujos de la empresa ABC (2020).

Figura 14:

Flujo regular de la Aplicación de venta por el BPO 2021



FUENTE: PPT presentación de flujos de la empresa ABC (2021).

Como se observa el flujo de la Figura 14 muestra los procesos que se designaban al proveedor y visibiliza los tiempos en respuesta que debía esperar el canal. Asimismo, la principal diferencia entre estas dos figuras es que se generó un proceso que ya no dependía del BPO, reduciendo los servicios que este le daba a la empresa ABC.

4.5. IMPACTO DE LA DOCUMENTACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS APLICADAS

Tener documentos estandarizados y debidamente archivados, para su uso y validaciones permitió a la empresa, ahorros en tiempos en búsquedas de políticas, así como seguimientos en cambios que se aplicaban, en base a ello se armó un histórico estandarizado, el cuál sirve para realizar estimaciones según las respuestas.

4.6. IMPACTO EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Cada 6 meses dentro de la empresa ABC se emite una evaluación en base a los clientes internos / externos de cada área, en este caso este aporte, en conjunto a acciones en base a los flujos de venta subió de 3.2 a 4.3 de calificación sobre un máximo de 5, ello representa un crecimiento de 34%, en esta evaluación el cliente interno dominante fueron los canales, es decir, la fuerza de venta.

Tabla 10:

Calificación del cliente interno 2020 - 2021

ITEM	2020	2021
Satisfacción Cliente Interno	3.2	4.3

FUENTE: Success Factors de la empresa ABC (2022)

4.7. IMPACTO EN EL OPEX

En el 2019 – 2020 las consultas de preevaluación embarcaban tuvieron un impacto positivo en el unitario de -65%, que se distribuyeron de la siguiente manera como muestra la tabla siguiente.

Tabla 11:

Tarifario de servicios preevaluaciones RUC 20

ANTES		AHORA	
Servicio BPO	1.31	Herramienta front	0.27
Consulta Buró	0.30	Consulta Buró	0.30
TOTAL	1.61	TOTAL	0.57

FUENTE: Tarifario de servicios de la empresa ABC.

V. CONCLUSIONES

1. El objetivo del presente trabajo desarrollado era mejorar el proceso de inicio del flujo de venta para la empresa ABC, ya que este podía considerarse repetitivo complicando el cierre de la venta, con la implementación de la automatización señalada, este proceso pudo repuntar a ser más eficaz, garantizando menores tiempos e incremento en conversión de ventas.
2. La implementación mejoro a su vez la satisfacción del cliente ya que este obtenía un mejor trato de la fuerza de ventas, quienes tenían herramientas de rápida respuesta para lograr dirigir una venta viable.
3. Tener procesos automáticos mejora el seguimiento de KPI's de control y performance de este, a partir de la fecha de la implementación, se empezó a tener data con menor porcentaje de error para administrar en dashboards (presentaciones ejecutivas) y en base a estos números tomar decisiones relacionadas a la dirección de lo que se busca en la venta, ejemplo mayor cantidad de unidades por tipo de producto.
4. Todo proceso al transformarse a uno automatizado genera ahorros en costes operativos, aumento de eficiencia y menor porcentaje de casos en reproceso, confirmándose en esta implementación tras haberla testado por más de 1 año.

VI. RECOMENDACIONES

- En base al entorno en que funciona la industria de telecomunicaciones que es tan cambiante se recomienda realizar una estimación de uso más global o macro, considerando posibles cambios y entornos futuros, por ejemplo, en esta implementación en particular inicialmente se consideró solo ciertos tipos de operación, productos móviles del proceso vigente en ese momento, a pesar de que ya se tenía conocimiento que debía existir una convergencia con los demás productos de otros sistemas.

Entonces evaluemos una solución de implementación de un proceso manual a automático considerándose al menos 3 años futuros de procesos vigentes y en proceso de construcción.

- Durante el proceso de la implementación es importante revisar y registrar el organigrama vigente tanto del equipo encargado del proveedor como de la misma empresa, en este caso ABC y delimitar u otorgar las responsabilidades que deban tener, así también los formatos de control de solicitudes, cambios o avances en los entregables del proyecto. Esta dinámica se recomienda para asegurar la continuidad del proyecto en caso alguna de las partes sufra cambios inesperados y nuevas personas tengan que continuar con el requerimiento. Así, lo que se asegura es un traspaso limpio, con menor impacto y rápido conocimiento de lo que se lleva trabajando.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC. (2019). *Comunicado “Refuerzo: Detalle de Preevaluaciones”*. https://informateempresas.custhelp.com/app/answers/noticias_list?p=1&l=10&categorias=&secciones=.
- ABC. (2019). *Flujo de venta 2019*. OneDrive - ABC S.A\1. Admisión\Empresas\8. Flujos
- ABC. (2020). *Archivos modelos comité CAPEX*. OneDrive - ABC S.A\1. Admisión\Empresas\Archivos modelos comité CAPEX
- ABC. (2020). *Reporte de sostenibilidad 2020*. [REPORTE 2021 FINAL \(entel.pe\)](#)
- ABC. (2022). *Reglas documentadas*. OneDrive - ABC S.A\Documentos compartidos\[RUC20] Riesgos Empresas\2. Proveedores\2. Experian\1. Contrato base\1. Certificación\Reglas documentadas
- ABC. (2022). *Success Factors*. <https://performancemanager4.successfactors.com/acme?s.crb=irQbsgLFREC7kkD3dTW6YDgWTz17%252fCW2KzoNOELDhfg%253d>
- Amazon. (2022). *¿Qué es una API?*. AWS. <https://aws.amazon.com/es/what-is/api/#:~:text=API%20significa%20%20E2%80%9Cinterfaz%20de%20programaci%C3%B3n,de%20servicio%20entre%20dos%20aplicaciones>.

- Arce, E. & Mejía, M. (2011). *Aplicación de un modelo de evaluación crediticia para reducir el riesgo en la cartera de clientes de una compañía aseguradora*. Revista Industrial Data, vol. 14, núm. 2, pp. 59-66. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81622585008>
- Arellano Marketing. (2021). *Informe final internet fijo*. OSIPTEL. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/776/Informe%20final%20-%20Internet%20fijo%20VF%20%281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Da Silva, D. (2022). *Flujo de ventas: ¿para qué sirve un diagrama?*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/flujo-de-ventas/#:~:text=El%20flujo%20de%20ventas%20de%20una%20empresa%20%28tambi%C3%A9n,empresa%2C%20las%20etapas%20del%20flujo%20de%20ventas%20son%3A>.
- Euroinnova. (2022). *¿Qué son las telecomunicaciones?*. <https://www.euroinnova.pe/blog/que-son-las-telecomunicaciones..>
- Jiménez, D. & Llaury, E. (2021). *El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida del comportamiento de los clientes*. [Tesis para optar el título Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/657753>
- Kelley, S. (2022). *Políticas y Procedimientos*. <https://predictiva21.com/politicas-y-procedimientos/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20son%20dise%C3%B1adas%20para%20crear%20una%20conducta,acci%C3%B3n%20operacional%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa%20>.
- Navarro, A.; Fernández, J. y Morales, J. (2013). *Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software*. PROSPECTIVA, vol. 11, núm. 2, pp. 30-39. Universidad Autónoma del Caribe. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250736004>

- OSIPTTEL. (2021). *Ranking de la calidad de atención al usuario. Dirección de atención y protección al usuario.*
https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/758/_20%2007%202021%20%20PPT%20RANKING%20DE%20CALIDAD%20DE%20ATENCION%20%202020%20II.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- OSIPTTEL. (2022). *Punku, portal de información de telecomunicaciones.*
<https://punku.osiptel.gob.pe/FrmLogin.aspx>.
- OSIPTTEL. (2022). *Ranking de la calidad de atención al usuario.*
<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/preguntas-frecuentes/ranking-de-la-calidad-de-atencion-al-usuario/#:~:text=El%20Ranking%20de%20la%20Calidad,atenci%C3%B3n%20recibida%20en%20las%20empresas>.
- Reyes, D. (2019). *Flujo de venta empresa ABC_ 2019*. Empresa ABC. Guía de trabajo para la institución.
- Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2014). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Sydle, (2022). *Automatización de procesos: ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son los beneficios?*.
<https://www.sydle.com/es/blog/automatizacion-de-procesos-6070ae4c9b901904c4349dcb/>.
- Trigas, M. (2012). *Metodología Scrum*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Universidad Europea. (2022). *¿Qué son las metodologías ágiles?*.
<https://universidadeuropea.com/blog/metodologias-agiles/>.
- Universidad Nacional Agraria La Molina. (2022). *Guía de Procedimientos del Trabajo de*

Suficiencia Profesional (TSP). Facultad de Economía y Planificación.

Universidad Nacional Agraria La Molina (2022). *Reglamento de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional de la UNALM*. N° 0083-2022-CU-UNALM.
http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/secgeneral/resoluciones_2022/RC_2022_0083_Reglamento.pdf