



**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL  
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CORDOBA**

**IUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**Licenciatura en Administración**

**Proyecto de Grado**

**TITULO:**

**“Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones”**

**Alumna: Carletti, Natalia R.**

**Profesor Tutor: Dolgonos, Adrian**

**Córdoba, 12 de Septiembre de 2017**



## ÍNDICE

	Páginas
• DEDICATORIA -----	3
• AGRADECIMIENTOS -----	4
• TITULO -----	5
• HOJA DE ACEPTACION – FORMULARIO C -----	6
• RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO -----	8
• INTRODUCCION -----	9
• OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO -----	11
• MARCO TEORICO -----	13
• MARCO METODOLOGICO -----	14
• RELEVAMIENTO – DIAGNOSTICO Y SUS CONCLUSIONES -----	16
• PROPUESTAS DE MEJORAS -----	46
• CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO -----	54
• BIBLIOGRAFIA -----	55
• ANEXO I -----	56



---

## DEDICATORIA

*Dedico este proyecto a mis hijos por su amor y por darme el tiempo para realizarme profesionalmente, han sido el principal iniciador de mis grandes sueños.*

*Dedico también a mi esposo Javier quien fue mi gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.*

*A mi hermano Agustín por alentarme constantemente a culminar este trabajo, deseándome continuamente lo mejor.*



Universidad de la Defensa Nacional – Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

---

## AGRADECIMIENTOS

*Me gustaría agradecer a mi tutor de tesis Profesor Adrián Dolgonos por guiarme con sus conocimientos, orientaciones y su manera de trabajar en el desarrollo de este proyecto. Su paciencia y motivación fueron fundamentales para mí. Por brindarme su apoyo para seguir adelante día a día.*



Universidad de la Defensa Nacional – Centro Regional Universitario Córdoba - IUA  
Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en  
una empresa de telecomunicaciones

---

<b>TITULO</b>
---------------

*“Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de  
productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones”*



Universidad de la Defensa Nacional – Centro Regional Universitario Córdoba - IUA  
**Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones**

---



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

## FORMURIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha: Córdoba, 12 de Septiembre de 2017.**

### **INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

#### **Título del Proyecto de Grado**

“Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones”

#### **Integrantes:**

CARLETTI, Natalia Romina – Licenciatura en Administración

#### **Profesor Tutor del PG:**

DOLGONOS, Adrian

#### **Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: RICCI, Beatriz



1er Vocal: FLORES, Lourdes

2do Vocal: MALAMAN, Rossana

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

..... -

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

A los efectos de realizar una síntesis del Proyecto, puedo decir que el mismo busca relevar el proceso de venta y posventa de productos y servicios, así como los Controles que la empresa de Comunicaciones denominada para este trabajo “Telecomunicaciones Argentina” utiliza y aplica.

Por medio de la revisión de documentación, organigrama, mapeo de procesos y la realización de entrevistas, observo que existen inconvenientes o aspectos a mejorar en su estructura organizativa, en su proceso de control y en la registración de pedidos.

Mi intervención tiene la finalidad de proponer ajustes, adaptaciones o rediseños de algunos puntos y/o aspectos detallados en el punto anterior, así como buscar efectuar un aporte sustancial en el perfeccionamiento de los procesos que lleva a cabo la organización en el núcleo central del negocio, brindando la posibilidad de mutar de acciones individuales a procesos cross que fortalezcan el negocio.

Las propuestas también suministrarán a las relaciones organización-cliente una ventaja competitiva en cuanto a eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción, además una adecuada relación, cooperación y coordinación entre las áreas, concentrarse en el cliente, suministrar retroalimentación interna y externa, disponibilidad de información oportuna y fiable en cada área, sobre la relación de cada cliente con la organización y un control de gestión mejorado para determinar si se ha cumplido con el plan.

Lo anterior y teniendo en cuenta el tamaño de la Organización, representará un mayor beneficio, ya que ampliará las posibilidades para cubrir las necesidades de los clientes en cuanto a calidad y tiempos y dará mayor satisfacción a éstos como a los miembros de la empresa.



## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en Administración, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

El mismo fue llevado a cabo en una empresa de telecomunicaciones que a los efectos del trabajo se convino en llamar “Telecomunicaciones Argentina” y el área temática de interés se refirió a los procesos de la gestión comercial de productos y servicios, los cuales se asocia al manejo estratégico, operativo y funcional de sus trabajadores y las áreas correspondientes, con el propósito de brindar soluciones adecuadas a las circunstancias y a la calidad que brindaría un futuro profesional.

El trabajo se fundamenta en la temática de la mejora en los procesos de venta y post venta como un aspecto fundamental para la obtención de mejores resultados. En base a esta inquietud, se realizó un estudio de los actuales productos y servicios de venta, se realizo un seguimiento de cómo ingresa la venta hasta su destino final, sistemas de control y como es la coordinación entre las áreas.

Por lo antes expuesto, el objetivo consiste en cambiar y adecuar los actuales procesos a las nuevas necesidades de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior la relevancia del trabajo se encuentra en que dicho procedimiento servirá como aporte a un proceso evolutivo a largo plazo que ya se viene desarrollando dentro de la empresa que es objeto de esta intervención.

Para una mejor explicitación del área temática, se formularan preguntas que constituirán los interrogantes de investigación, a saber:

- ¿En qué consiste la gestión por procesos?
- ¿Cuáles son los elementos que la constituyen?
- ¿En que consiste sus principios e indicadores?

- ¿Cómo sería factible implementar un proceso de mejora en la gestión de venta y post venta en una empresa de telecomunicaciones?

Los pasos que seguí para obtener la información los dividí en 2 Etapas:

En una primera etapa, se procedió a la indagación propiamente dicha a fin de aproximarse al objeto de estudio, a través de entrevistar a diferentes empleados y responsables que intervienen en estos procesos, para buscar, recolectar, organizar, analizar e interpretar los datos que surjan de ella; lo que permitió significar el campo de trabajo y delimitar, con mayor claridad, la necesidad que presenta la empresa. Este primer contacto con la compañía dará lugar a la elaboración de un pre-diagnóstico organizacional, la justificación de la importancia del trabajo y a la formulación de sus objetivos generales y específicos.

En una segunda etapa, se llevó a cabo la contextualización y tratamiento de los temas planteados tales como, procesos de la gestión comercial de productos y servicios, seguimiento y control, coordinación entre áreas, sistemas de información, formularios, etc.

En base a la información obtenida en las posteriores etapas de exploración se dio inicio a la elaboración del proyecto de intervención propiamente dicho, brindando la mejor adaptación de los datos a la situación de la empresa.

Efectuado el primer acercamiento a la empresa, por medio de la realización de entrevistas, podemos reconocer que los procesos no son exactamente los adecuados, además encontramos una descoordinación entre las áreas, demoras en el destino final de los productos y servicios, activación de los servicios a los clientes de forma tardía, sistemas de información, planillas y formularios desactualizados.

## OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

A continuación voy a detallar los Objetivos, discriminando los Generales de los Específicos y el Alcance del Trabajo:

### Objetivos Generales:

- Optimizar y perfeccionar los procesos existentes de la gestión comercial de venta y post venta de los productos y servicios de la empresa, orientados al servicio de telefonía fija, incluyendo seguimiento y control, sistemas de información y registro.

### Objetivos Específicos:

- Identificar, describir y analizar en qué consiste la gestión de venta y post venta de productos y servicios relacionados con la gestión comercial de los mismos.
- Analizar el área en la cual se desarrollará la iniciativa de implementación de estándares y/o indicadores de perfeccionamiento del proceso.
- Definir proceso para derivar a cada área lo que le corresponde.
- Seguimiento en la gestión de activación de un servicio a un cliente.
- Evaluación de las demoras en la instalación o activación de productos y servicios.
- Optimizar el registro o carga y seguimiento de toda la operatoria.
- Delimitar, exhaustivamente, las necesidades organizacionales respecto a nuestra propuesta de intervención.
- Planificar los pasos necesarios para la consecución de la intervención.

### Alcance:

- El Alcance abarca la Organización denominada para el presente trabajo Telecomunicaciones Argentina, y donde la propuesta gira en torno al área

**Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones**

---

temática de la Gestión Comercial de Productos y Servicios, el cual en nuestro caso se desean implementar mejoras, brindando calidad y satisfacción al cliente.

- Se seguirá como eje de la intervención el deseo de establecer un proceso de mejora en la gestión de venta y posventa de productos y servicios.
- La idea final es generar un instrumento mediante el cual la empresa pueda valerse para realizar cambios en sus procesos, y de ese modo desempeñar la tarea de forma eficiente, efectiva y responsable.



## MARCO TEORICO

El presente trabajo de Grado, se basa en los conceptos adquiridos durante el cursado de la carrera, en lo referido a materias Administración de operaciones, Administración IV, Administración VI y Comercialización II.



## MARCO METODOLOGICO

Por las características de la investigación la metodología seleccionada para el presente trabajo es de tipo cualitativa, que permitirá operacionalizar variables de indagación a fin de recolectar información.

Entrevista: es una técnica que consiste en recopilar información en forma verbal a través de preguntas que se proponen, mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado.

El alcance de nuestra investigación se puede clasificar principalmente como exploratorio y descriptivo. La investigación exploratoria permitirá recabar información para conocer e identificar en que consta el proceso de gestión de venta y post venta de productos y servicios. Por su parte, la descriptiva mide conceptos o recolecta información, y en nuestro caso, tomaremos datos obtenidos a través de la investigación exploratoria y los articularemos a la recopilación de testimonios proporcionados por personal de la empresa, lo que nos permitirá identificar necesidades o problemas concretos; realizando análisis de los mismos para luego arribar a conclusiones finales que permitan enunciar un pronóstico proponiendo alternativas de acción.

La recolección propiamente dicha de datos, se llevará a cabo a través de la utilización de las siguientes herramientas:

- **Encuestas de preguntas cerradas y abiertas**

Debido a la magnitud de personal existente en la empresa, haremos uso de este instrumento de recolección de datos cuantitativo para facilitar su tabulación, en tiempo y costos. Que la encuesta sea desarrollada con preguntas cerradas y abiertas, implica que tendremos interrogantes en los cuales sus respuestas serán definidas a priori por nosotros y luego las mostraremos a los entrevistados para que escojan aquella que más se asemeja a su realidad. Y también, que contará con preguntas en las cuales sus respuestas sean elaboradas por el entrevistado.

- **Observación**

Implica adentrarnos en profundidad a situaciones actuales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

La observación siempre resulta de especial relevancia como instrumento de recolección de datos debido a que permite explorar el ambiente, personas, áreas, etc.

- **Documentos, registros, materiales y otros elementos que brinden información**

Al igual que sucede con la observación, siempre que sea posible, resulta relevante adquirir u observar elementos que nos describan el accionar de la organización. Hacemos referencias a sistemas de información de cada área, el acceso y disponibilidad a la misma, manuales, comunicados, es decir, todo elemento que permita conocer lo que sucede dentro de la organización y ayudan a entenderla como fenómeno de estudio.





## RELEVAMIENTO – DIAGNOSTICO Y SUS CONCLUSIONES

### Historia y Evolución

El 8 de noviembre de 1990 se crea Telecomunicaciones Argentina como resultado de la primera privatización argentina de un servicio público. De esta manera se obtiene la licencia para operar el servicio telefónico.

En primera instancia desarrolló una estrategia de inversión apuntando a la modernización y digitalización de la red en su zona original de concesión.

En una segunda etapa y acompañando al mercado que demandaba nuevas formas de comunicación, introdujo nuevos servicios de telefonía celular, transmisión de datos, acceso a Internet y televisión satelital, que condujeron a la creación de las diferentes empresas encargadas de su desarrollo estratégico.

Desde el nacimiento de Telecomunicaciones Argentina, el mercado de las telecomunicaciones en nuestro país fue evolucionando hacia un grado de exigencia cada vez mayor.

En aquel momento, la empresa priorizó una organización por segmentos o zonas geográficas. El objetivo era responder a los altos niveles de demanda en la calidad del servicio por parte de los clientes.

A partir de 1995, Telecomunicaciones cambió su enfoque organizacional basado en la categorización de los clientes y de acuerdo con sus necesidades.

El nuevo escenario, los cambios introducidos en el marco regulatorio y el Plan de Liberalización de las Telecomunicaciones conducen al inicio de una competencia efectiva. De esta forma se introdujo un nuevo cambio organizacional cuyo objetivo

**Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones**

---

fue simplificar la gestión logrando mayor mercado y aumentando la autonomía y responsabilidad de las áreas operativas.

La principal ventaja competitiva de la empresa es la calidad de sus recursos humanos, y a su vez, las posibilidades de crecimiento y desarrollo que le ofrece la empresa.

Telecomunicaciones Argentina pretende ser un ámbito de realización para los empleados, de cultura compartida y de ayuda mutua, tanto en el aspecto laboral como en lo personal.





## Estrategias de la Empresa

El Grupo Telecomunicaciones desarrolla estrategias de negocio enfocadas en el crecimiento y la rentabilidad con el propósito de generar valor para sus clientes, inversores, empleados y para la comunidad en la que opera.

Para lograr esos objetivos en forma sostenible y consistente, sus planes de negocios son coherentes con las variables del entorno macroeconómico y del mercado, invierten en la innovación de productos y en el desarrollo de servicios adicionales, y apuntan a enriquecer la experiencia de uso de los clientes agregando contenidos e interactividad a la comunicación.

Invierte en Capital Humano con programas de comunicación, capacitación y desarrollo, promoviendo el equilibrio entre el ámbito personal y laboral, facilitando el teletrabajo en un contexto de relaciones abiertas y transparentes con los individuos y las organizaciones gremiales. Desarrolla sus actividades de conformidad a los principios y valores contenidos en su Código de Conducta y Ética Empresaria que aplica a todos los directivos y empleados de la empresa y cuyo cumplimiento también exige a sus proveedores.

La visión es integrada entre los procesos y la tecnología, lo cual considera como un factor de eficiencia en la gestión empresarial y competitividad en el mercado para ofrecer la mejor proposición de valor a consumidores individuales y empresas. Las inversiones tecnológicas se encuentran enfocadas en la permanente adecuación de la cobertura y capacidad de su infraestructura y en nuevas plataformas de servicio para atender con calidad los crecientes volúmenes de tráfico y ancho de banda generados por la expansión de la base de clientes, los Servicios de Valor Agregado, el acceso a las redes sociales y la distribución de contenidos.

Por medio de la Banda Ancha fija e Internet Móvil ofrece a sus clientes continuidad de acceso a Internet, sin depender del lugar físico en que se encuentren, y les facilita terminales aptos para estimular la utilización de datos, multimedia, contenidos, Servicios de Valor Agregado y Acceso.

Para el segmento corporativo integra soluciones de comunicación y servicios informáticos por medio de la virtualización de aplicaciones y plataformas en sus datacenters.

Mantiene precios accesibles y mensurados al poder adquisitivo del mercado, apuntando a que el crecimiento de sus ingresos se produzca por ampliación y desarrollo de la base de clientes y la adhesión a sus ofertas de nuevos servicios y productos.

Posee una estructura de precios, con paquetes de servicios segmentados por distintos perfiles de uso que facilitan al consumidor transparencia y control sobre sus gastos de comunicación y conectividad.

La estrategia implementada por la Sociedad establece los fundamentos para que el Grupo Telecomunicaciones alcance sus objetivos de mejora continua de calidad de los servicios, fortalezca su posición en el mercado e incremente su eficiencia operativa.

## **Estrategia y Gestión**

Durante el ejercicio 2015 se ha consolidado el posicionamiento del Grupo Telecomunicaciones en todos los segmentos de negocios donde desarrollamos nuestra actividad. Entre los aspectos más relevantes merecen destacarse:

- El Grupo ha continuado la expansión de suscriptores móviles llegando a 22,5 millones como así también de los accesos a Internet alcanzando los 1,7 millones (equivalentes al 41% de las líneas fijas en servicio). Por otro lado, la base de clientes de líneas fijas en servicio se mantuvo en niveles similares al año anterior alcanzando los 4,1 millones.

Como resultado, las ventas se incrementaron un 23% respecto del 2014 alcanzando

Los \$27.287 millones. El 88% de las ventas consolidadas corresponden a ventas por servicios que, en el ejercicio 2015, crecieron un 20% respecto del ejercicio 2014.

Mejoraron los resultados económicos e indicadores financieros respecto al ejercicio 2014. Se lograron progresos a nivel del resultado operativo (+14%) y resultado neto (+19%), confirmando la solidez de los mismos merced al crecimiento de las principales variables operativas y financieras.

En lo relativo a prestación de servicios, las sociedades del Grupo continuaron trabajando en su objetivo de ser líderes en la innovación lanzando diversos servicios y productos basados en tecnología de última generación con un fuerte foco sobre la mejora en la calidad. En el presente ejercicio las perspectivas de crecimiento de la telefonía fija continuaron con la tendencia de los últimos años, influenciadas por la madurez del mercado y alineadas a la tendencia internacional del sector. En el negocio de Banda Ancha, Telecomunicaciones Argentina ratificó su estrategia focalizada en el crecimiento del parque de clientes, impulsando el upgrade de las velocidades de acceso. La operación móvil continuó expandiendo su base de suscriptores. El uso de Internet continuó ganando mayor presencia en la base de suscriptores. Los servicios de valor agregado fueron el mayor factor de crecimiento de los ingresos móviles (en el 2015 representaron aproximadamente el 58% de las ventas de servicios) y continuaron siendo un importante impulsor del crecimiento para los próximos años.

Asimismo, continuó su estrategia de innovación con inclusión, que permitió masificar el acceso de los clientes a los servicios de conectividad móvil a partir de la ampliación y reconversión de las redes de tercera generación, la oferta de planes y packs de servicios que integran datos, junto con la amplia oferta de terminales inteligentes. Para llegar con mejores y nuevos servicios a sus clientes y para mejorar la calidad del servicio, el Grupo Telecomunicaciones continuó con sus planes de inversión, destinando sus inversiones a acompañar el crecimiento del negocio móvil, de la Banda Ancha y nuevas iniciativas de valor agregado en el segmento Fijo, proveer infraestructura a los operadores móviles y modernizar sus sistemas

comerciales y de soporte. Merced a las estrategias implementadas se ha consolidado nuestro posicionamiento en el mercado en todos los segmentos de negocios con acotados niveles de rotación en nuestra cartera de clientes.

La estrategia implementada por la Dirección del a Sociedad deja planteados los fundamentos básicos necesarios para que el Grupo Telecomunicaciones procure alcanzar sus objetivos de mejorar continuamente la calidad de servicio, fortalecer su posición de mercado e incrementar su eficiencia operativa para satisfacer las crecientes necesidades del dinámico mercado de telecomunicaciones.

## Plan Estratégico

*Visión* : Consolidación de la organización como empresa líder a nivel país.

*Misión*: Ser el mejor grupo de telecomunicaciones del país.

*Objetivos Generales*:

- Orientación al cliente.
- Obtención de la excelencia en el servicio.
- Lograr año tras año crecimiento de la empresa en el mercado.

*Estrategias*:

- Seguir siendo elegidos por la excelencia y calidad.

**Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones**

---

- Lograr un crecimiento sustentable mediante la diversificación de productos.

*Políticas:*

- Ofrecer un servicio eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades de cada cliente.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.

*Tácticas:*

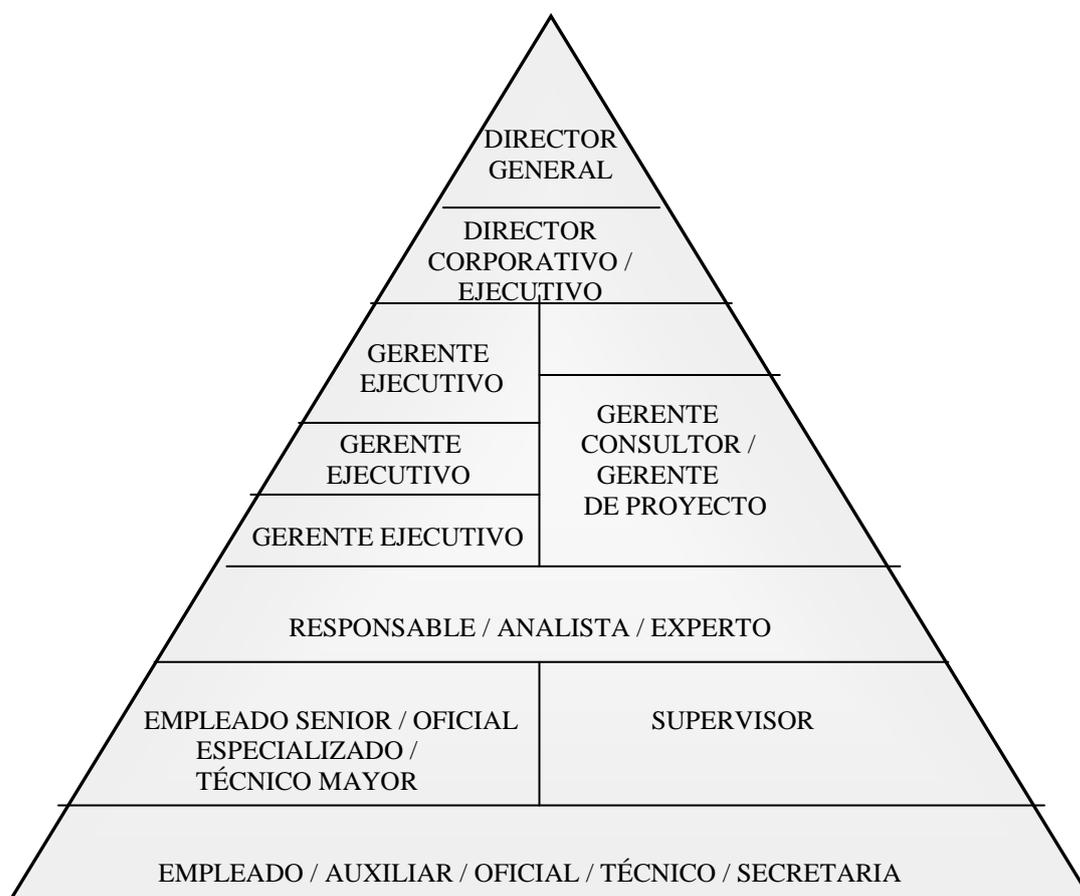
- Lograr la mayor satisfacción de los clientes.
- Disponer de recursos humanos idóneos y motivados.



## Entorno general y Específico

## Ambiente Interno. Estructura

Estructura de puestos: Pirámide



## Dotación y características del personal

Telecomunicaciones cuenta con 11.555 empleados, distribuidos en toda la organización.

**Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones**

---

De ellos, el 49,8 % está en la Región de Buenos Aires, el 27,4 % en la del Litoral y el 22,8 % en la Región Mediterránea.

La edad promedio de los trabajadores es de 38 años, siendo de 40 años para los hombres y 35 años para las mujeres.

Por otro lado, la antigüedad promedio es de 14 años, correspondiendo a los hombres 16 años y a las mujeres 10 años.

En cuanto al nivel educacional:

Nivel	%
Primario incompleto	1,0
Primario completo	10,2
Secundario incompleto	8,3
Secundario completo	26,8
Terciario incompleto	4,9
Terciario completo	5,4
Universitario incompleto	12,8
Universitario completo	28,8
Posgrado	1,8

## Cultura de la organización

La habilidad profesional, la calidad humana y la voluntad de superación que se vive en el espíritu de los integrantes de la organización es el principal aspecto que se destaca en la misma.

Los **valores** que caracterizan a la cultura, el desempeño y accionar de la organización, son:

- ✓ Transparencia
- ✓ Integración
- ✓ Innovación
- ✓ Proactividad
- ✓ Excelencia profesional
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Dinamismo
- ✓ Foco en el cliente

Estos Valores tienen como Objetivos:

- Satisfacer las demandas y necesidades de los clientes, tanto internos como externos, en forma proactiva en busca de excelencia en el servicio.
- En cuanto a la calidad de productos y servicios, lograr la mejora continua de los mismos, innovando y brindando la más alta calidad.
- Estar en la vanguardia tecnológica, tanto en servicios como en la gestión de los recursos humanos, con el objetivo de ser cada día mejores.
- Trabajar bajo un comportamiento ético, generando confianza en el mercado.

Para contribuir a estos aspectos, inculcando una cultura interna participativa, la empresa se vale de los siguientes programas y actividades:

### **Capacitación al Ingreso**

La capacitación que recibe el empleado al ingresar a la organización está a cargo del coordinador o superior del área a la que pertenece el puesto. Además, los integrantes del área lo asesoran en lo referido a sus tareas y contribuyen a su adaptación en lo referido al clima laboral del cual forman parte.

Se capacita al empleado ingresante mediante un manual de ejecución de tareas (específico del puesto), interactuando con el superior para evacuar dudas.

**Autodiagnóstico para el cambio (APC):** es una encuesta de clima laboral para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. Es anónima y de libre participación del personal.

**Intranet:** permite conectar a “todos con todos” en forma on-line. Es el espacio para la comunicación interna por excelencia. Mediante el mismo circula información referida a:

*Portal Solidario:* espacio para conocer las experiencias solidarias de los integrantes de la organización.

*Reuniones Virtuales:* se utiliza el chat como lugar de encuentro permitiendo acortar distancias, principalmente entre el interior y la capital del país.

*Telecomunicaciones Digital:* es una revista interna en formato digital. Es el medio por excelencia en el que se construye la identidad de la organización y se proyecta una imagen de la misma a todos sus miembros.

*Telecomunicaciones al Día:* es un diario electrónico que resume las noticias vinculadas con el mundo de las telecomunicaciones.



*Salud Interactiva:* se brinda información básica para la prevención y el cuidado del cuerpo y la salud.

*Telecomunicaciones on Line:* es un canal de sonido (radio interna).

**CreceNet:** desarrollo del mercado laboral interno a través de Intranet, referido a oportunidades laborales de los empleados.

**Buzón de Sugerencias:** herramienta para canalizar propuestas de los empleados, con el objeto de mejorar los productos y servicios ofrecidos al cliente, reducir los costos y mejorar la productividad, entre otros aspectos.

#### **Responsabilidad Corporativa:**

Telecomunicaciones Argentina adopta sus decisiones tomando en cuenta la importancia social de los servicios de telecomunicaciones y apoyando las iniciativas sociales, culturales y educativas.

#### **Principios de RSE, Sistema de control interno y Gobierno Corporativo**

En Telecomunicaciones Argentinas desarrollan nuestras actividades y operaciones guiadas por los principios de la Responsabilidad Social Empresaria (“RSE”), teniendo en cuenta la importancia de los servicios de telecomunicaciones y el impacto global de la compañía en la sociedad argentina. El programa de RSE se encuadra dentro del Código de Conducta y Ética Empresaria de la Empresa, con foco central en las iniciativas sociales, educativas y culturales orientadas al desarrollo de la persona y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Durante el ejercicio 2015, continuó la evolución del modelo de gestión de RSE. Como parte de los hitos relevantes cabe mencionarse la aprobación por parte del Directorio de Telecomunicaciones Argentina del Reporte de RSE 2014 y de los Programas de RSE para el año 2016.

En materia de control interno merece destacarse el Certificado de Calidad obtenido en octubre de 2015 por la Dirección de Auditoría de Telecomunicaciones Argentina,

el cual asegura que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la auditoría interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos de USA (“The Institute of Internal Auditors – USA”) (IIA Global). En dicho Certificado se manifiesta asimismo el compromiso de la Dirección de Auditoría con la mejora continua de la calidad, profesionalidad y uso de las “mejores prácticas”.

## **Ambiente Externo**

### **Descripción de la Operaciones de Telecomunicaciones Argentina**

Telecomunicaciones Argentina ofrece a sus clientes una amplia variedad de servicios de comunicaciones dentro del País. Para cumplir ese objetivo, desarrolla diferentes actividades que se encuentran distribuidas entre diferentes segmentos operativos que han sido agrupados en dos segmentos de negocio reportados:

“Servicios Fijos” y “Servicios móviles”, considerando la naturaleza de los productos y servicios ofrecidos y el contexto regulatorio y económico en el que opera cada sociedad.

Los principales productos y servicios de cada segmento de negocio son los siguientes:

- Servicios Fijos: comunicaciones urbanas, interurbanas e internacionales, servicios suplementarios (llamada en espera, facturación detallada y contestador automático de llamadas, entre otros), interconexión a otros operadores, transmisión de datos (entre otras redes privadas, tránsito dedicado, transporte de señal de radio y TV), servicios de Internet (Banda Ancha y Arnet Móvil); servicios de tercerización de soluciones informáticas y venta de equipos de telefonía fija, datos e Internet.

- Servicios Móviles: comunicaciones de voz, servicios de comunicaciones móviles GSM, 3G y 4G sobre redes UMTS/HSDP/ HSDPA+, entre ellos: Internet Móvil de alta velocidad, descarga de contenidos y aplicaciones (temas musicales, juegos, imágenes, videos), mensajes multimedia (“MMS”), streaming, correo electrónico, acceso a redes sociales y servicios de resguardo de contactos; y venta de dispositivos de comunicación móvil (teléfonos celulares, módems 3G y tablets).

### **Servicios de atención al Cliente**

Durante el 2015 se continuó con la implementación de nuevos canales de atención principalmente basados en el canal web con el objetivo de digitalizar la posventa de nuestros clientes.

Se amplió el uso de los canales digitales incorporando las redes sociales como canal de atención y fomentando el área privada de la web donde se pueden realizar distintas gestiones como pagos, consultas de factura, adhesión al débito automático y a factura on line entre otras, como así también realizar el seguimiento de las mismas.

Se focalizó además en el desarrollo de nuevos perfiles integrales de asesores a través de capacitaciones continuas orientadas a aumentar la resolución.

### **Estrategia de Sustentabilidad Ambiental**

Telecomunicaciones Argentina está convencido de que el respeto por el medio ambiente y la eficiencia energética son pilares fundamentales de la sustentabilidad.

Por ello la Empresa se compromete a gestionar el negocio optimizando los recursos y administrando los materiales en forma responsable. A su vez, busca ofrecer soluciones tecnológicas en beneficio del medio ambiente y de los recursos no renovables, propiciando además que la comunidad también actúe a favor del entorno.

La Empresa gestiona su negocio enfocado en los siguientes objetivos estratégicos ambientales:

- Optimizar el uso de los recursos energéticos y otros recursos naturales.

- Minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos.
- Perseguir la mejora continua del desempeño ambiental.
- Adoptar políticas de compra que tomen en consideración las cuestiones ambientales.
- Diseminar una cultura que promueva un correcto enfoque de los temas ambientales.

Por otro lado se trabajó en desplegar la estrategia de mejorar el manejo de residuos industriales de manera de eficientizar el sistema de gestión y tratamiento.

Se continuó con la ampliación de la factura digital, para transmitir el compromiso de sustentabilidad con los clientes.

Asimismo, durante el año 2015 se trabajó fuertemente en la comunicación y entrenamiento del personal de la Empresa. Algunas de las acciones encaradas en este sentido fueron las siguientes:

- Renovación de la web interna dotándola de información actualizada y amigable;
- Realización de una jornada especial por el Día Mundial del Medio Ambiente;
- Comunicación de temas ambientales en la revista interna del Grupo;
- Entrenamiento a los técnicos y medidas de mitigación ante impactos al medio ambiente;
- Junto a la Fundación de la Universidad del Salvador, trabajó fuertemente en el entrenamiento y formación de los colaboradores en temas de sensibilización ambiental.

La Empresa se focaliza en la seguridad y eficiencia ambiental de sus productos, trabajando en conjunto con instituciones y organismos que regulan e informan sobre las radiaciones no ionizantes y, mantiene un sistema de información que permite medir el consumo de recursos naturales (energía, agua, papel, residuos, huella de carbono e impacto ambiental), con el objetivo de identificar su comportamiento actual y prever futuras iniciativas para lograr un mejor desempeño ambiental.

## **Grupos de Interés**

### **PROVEEDORES**

Personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que realicen de manera profesional para Telecomunicaciones, actividades de producción, montaje, creación, desarrollo, construcción, importación, distribución, comercialización de productos, obras o servicios, entre otras.

### **EMPLEADOS**

16.581 colaboradores efectivos, temporarios y/o eventuales, y sus familias.

### **CLIENTES Y CONSUMIDORES**

Individuos; empresas pequeñas, medianas y grandes; Gobiernos nacional, provinciales y municipales;

y otros operadores, nacionales e internacionales.

### **SECTOR PÚBLICO**

Entidades y organismos de Gobierno nacionales, provinciales y municipales.

### **INVERSORES**

Nortel Inversora S.A. (accionista controlante); e inversores minoritarios de acciones (ANSES, inversores institucionales y otros inversores minoritarios).

### **COMUNIDAD**

Comunidades cercanas a los negocios de la empresa, organizaciones de la sociedad civil, sector privado, medios de comunicación, instituciones interempresariales, universidades y otras instituciones.

### **MEDIOAMBIENTE**

Entorno donde la empresa desarrolla sus actividades.

## CONCLUSION ENTORNO GENERAL

Con el Objetivo de tener una visión integral del Ambiente Interno y Externo, he decidido realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.), el cual nos ayudará a identificar los principales aspectos que describen el Entorno General

## Análisis FODA



### Debilidades

- El gran tamaño y complejidad de la organización hace que la realización de las tareas y toma de decisiones requiera aprobación y determinación de niveles jerárquicos superiores a cada puesto, atrasando la labor diaria.
- Gran dispersión geográfica
- Convenios de trabajo que limitan la productividad

### Fortalezas

- La organización cuenta con los recursos humanos idóneos, altamente capacitados.
- La organización ofrece una amplia variedad de servicios acorde a las necesidades de los clientes.
- Posee la tecnología necesaria para llevar adelante el objeto de la empresa.

### Amenazas

- Constante avance tecnológico.
- Fuerte competencia en el sector.
- Inestabilidad en el plano político, económico y social de la Argentina.
- Cambio de las Normas que regulan el Negocio Fijo y Móvil.

### Oportunidades

- Mercado en constante evolución.
- Cambios regulatorios que favorecerán a la empresa.
- Demanda creciente muy sólida.
- Mejora del contexto macroeconómico.

## Descripción de Organización y Procesos Actuales

### Descripción de Organización.

Para realizar una descripción de la Estructura de forma rápida y de fácil lectura utilizaré un Organigrama.

Elegí esta alternativa, porque los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender.

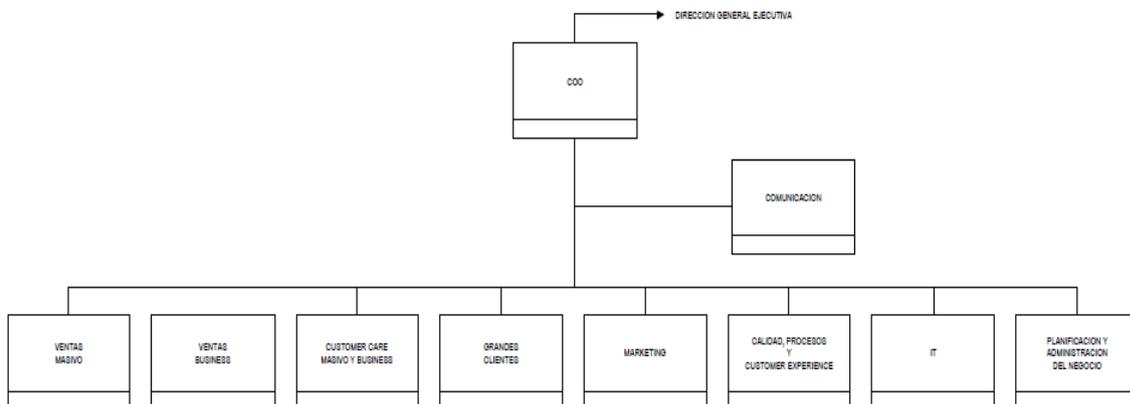
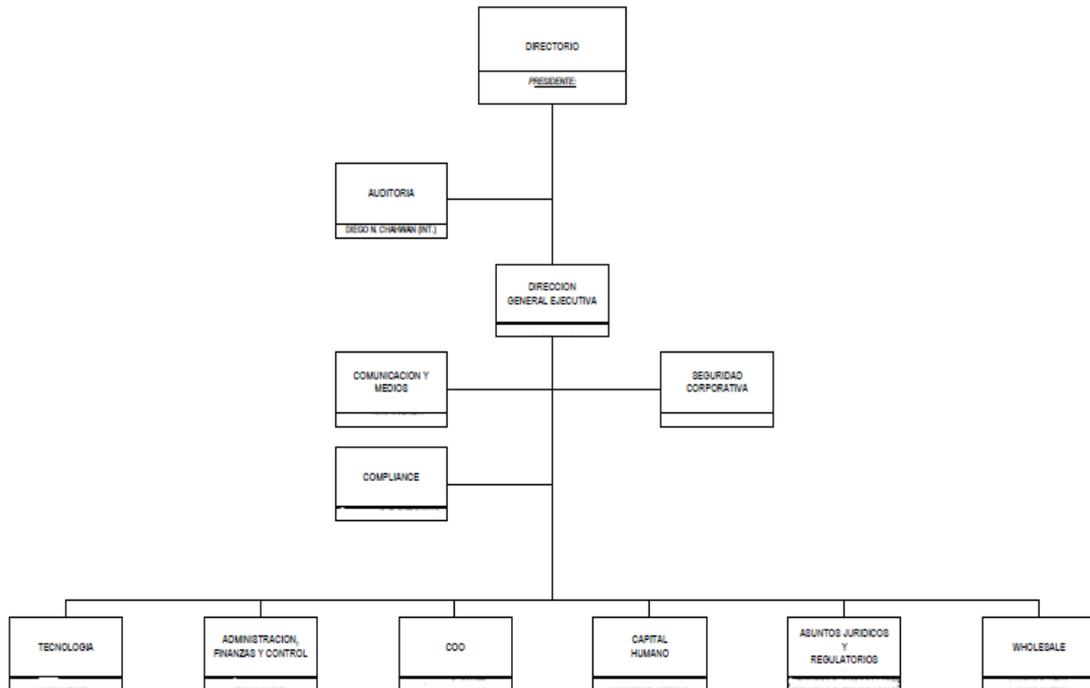
Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une.

Mostrar la Organización de esta manera me permitirá analizar la estructura para detectar fallas. Algunas de las situaciones más importantes que podría describir son:

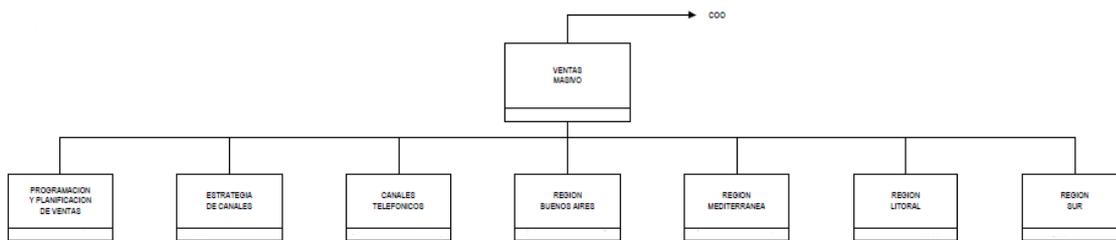
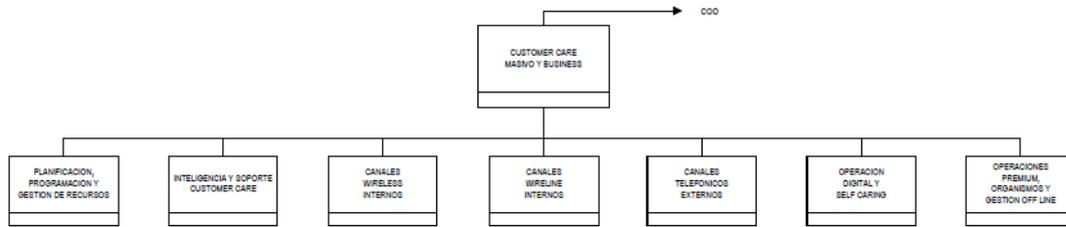
- Fallas de control interno
- Duplicación de funciones
- Departamentalización inadecuada
- Funciones importantes que se han descuidado
- Falta de unidad de mando
- Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo
- Desequilibrios en la estructura, enorme amplitud del control, etc.

Como existen distintos tipos de organigramas, decidí utilizar la tipología de Organigrama Estructural, el cual presenta solamente la estructura administrativa de la organización. El mismo es de carácter general para que permita mostrar la organización y sus interrelaciones y de forma Vertical para poder ver las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con la máxima autoridad ubicada en el nivel superior.

## Organigrama



## Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones



Debido a la gran dimensión y complejidad de la organización, se incluye el organigrama general de Telecomunicaciones y se amplían las áreas que son de importancia a los fines del presente trabajo.-



## Proceso de Venta y Posventa

### Definición:

#### Proceso de venta

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", 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)"

#### Proceso de posventa

Según los autores Stanton, Etzel y Walker "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades de posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros" [1].

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío.

Verificación de una entrega correcta.

Instalación.

Asesoramiento para un uso apropiado.

Garantías en caso de fallas de fábrica.

Servicio y soporte técnico.

Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.

Descuentos especiales para compras futuras.

## Proceso de Venta de Línea - Carga de Nuevas Instalaciones

- **Descripción del Producto**

- **Características de NI (Nuevas Instalaciones)**

Es la prestación que cubre el servicio básico telefónico que permite efectuar y recibir llamadas, salida y entrada.

A través de esta línea el cliente podrá realizar todo tipo de llamadas:

- Urbanas o Locales
- Larga Distancia Nacional
- Larga Distancia Internacional
- A celulares (de destinos urbanos e interurbanos)
- 0610/0611 (conexión a Internet dial up)
- 0800
- Números gratuitos de servicio y Emergencias.
- Servicios de valor agregado

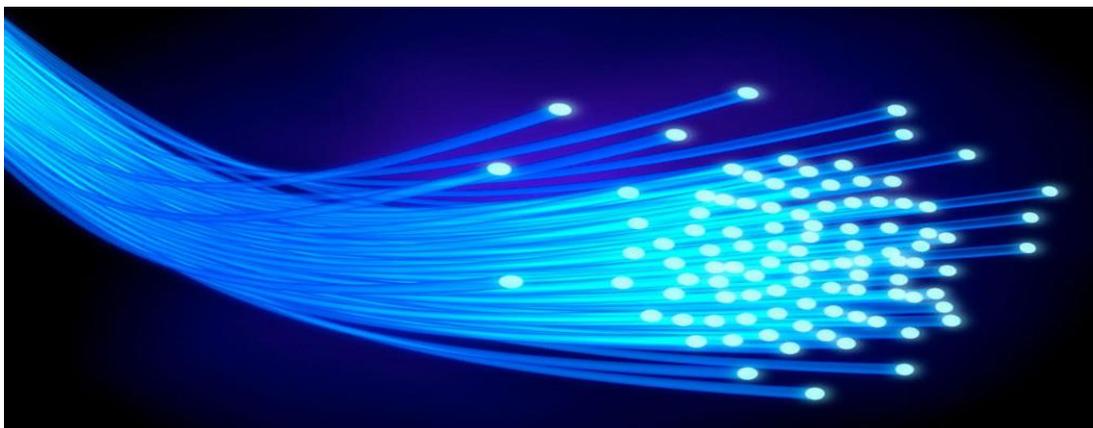
Posibilita al cliente a realizar y recibir llamadas y establecer comunicaciones de voz, entre dos o más puntos de la red telefónica nacional o internacional.

Está disponible para todos los Grupos y Categorías. En todas las zonas donde Telecomunicaciones Argentina brinde servicio local.

Puede acceder a todos los servicios adicionales de Telecomunicaciones.

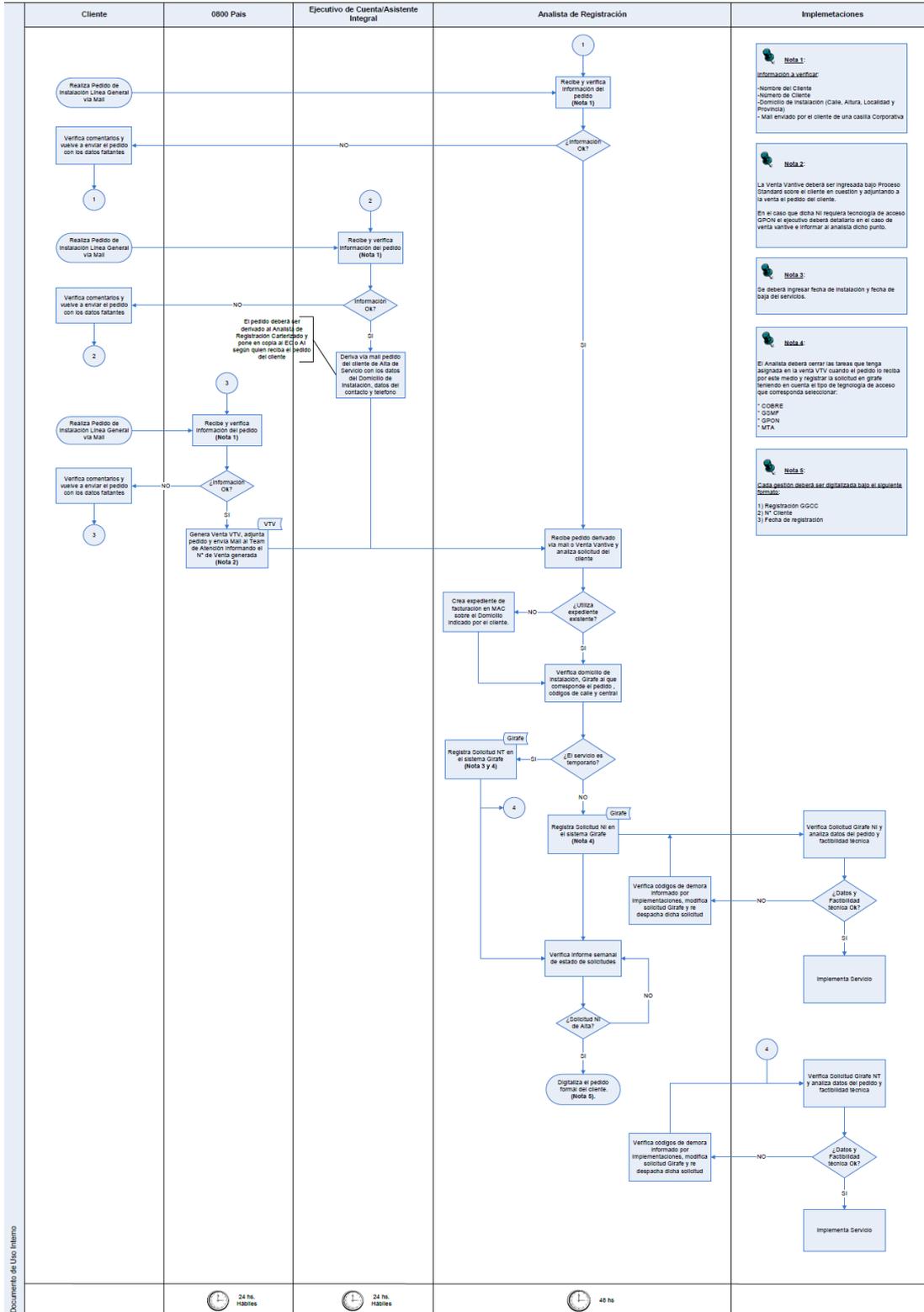


## CONEXIONES DOMICILIARIAS Y FIBRA OPTICA



# Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

## Mapeo del Proceso



- **Descripción del Proceso:**

Cuando el cliente solicita el alta de una línea telefónica general, lo puede realizar vía mail o al 0800 que la Empresa tiene designado para tal efecto, al Ejecutivo de Cuentas o a un Analista Comercial.

Los mail con la información del pedido los recibe una analista comercial o ejecutivo de cuentas. Ellos deben verificar los datos del solicitante, entre otros el nombre del cliente, número de cliente, domicilio de instalación (calle, altura, entrecalles, localidad, provincia y código postal) y que el mail enviado por el cliente sea de una casilla corporativa.

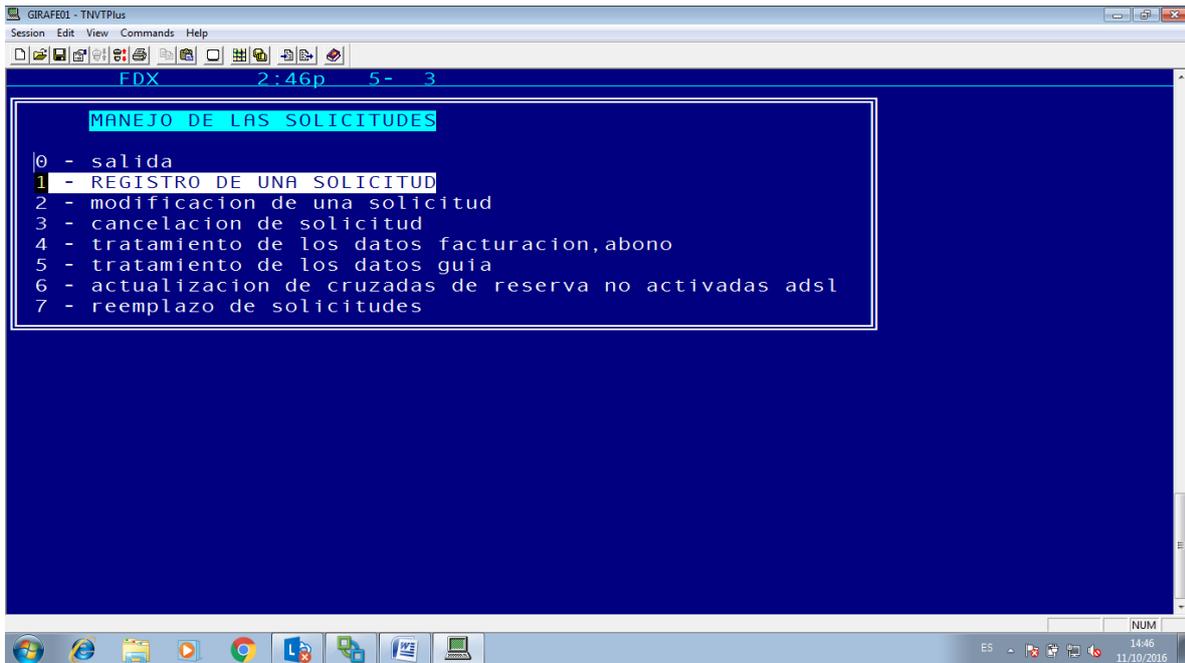
Cuando el pedido es canalizado por el Ejecutivo de Cuentas, luego de la verificación, deriva el pedido a un Analista Comercial, si el pedido es recepcionado por el 0800, debe ingresar un trámite de venta en Vantive (Sistema Corporativo), para que también sea derivado al Analista Comercial quien será el encargado de realizar la carga en Girafe (Sistema Corporativo).-

El Analista verificará si existe un expediente de facturación ya creado para este Cliente, en caso contrario generará uno nuevo, para luego cargar la solicitud NI (Nueva Instalación) ó NT (Nueva Instalación Temporal), en el Sistema Girafe, seleccionado la tecnología según corresponda.-

Luego de la Carga, la Solicitud es derivada de forma automática al Área Técnica, para que proceda a su Implementación, para lo cual previamente verifica los datos de la Solicitud y su factibilidad técnica, ya que en caso de existir algún inconveniente la misma debe ser devuelta al Área requirente para su modificación o para informar al Cliente la demora existente.-

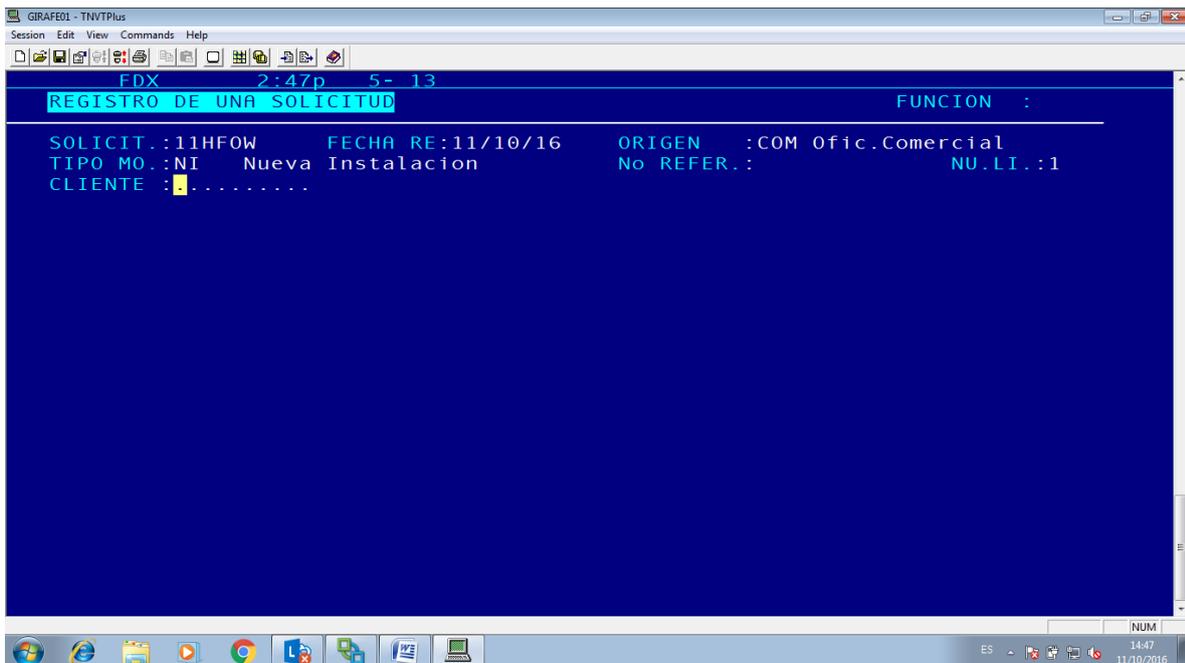
## Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

- Se adjuntan pantallas de Carga de NI en Sistema Corporativo Girafe
  - Pantalla de Registración de una Solicitud



```
GIRAFE01 - TNVTPlus
Session Edit View Commands Help
FDX 2:46p 5- 3
MANEJO DE LAS SOLICITUDES
0 - salida
1 - REGISTRO DE UNA SOLICITUD
2 - modificacion de una solicitud
3 - cancelacion de solicitud
4 - tratamiento de los datos facturacion,abono
5 - tratamiento de los datos guia
6 - actualizacion de cruzadas de reserva no activadas adsl
7 - reemplazo de solicitudes
```

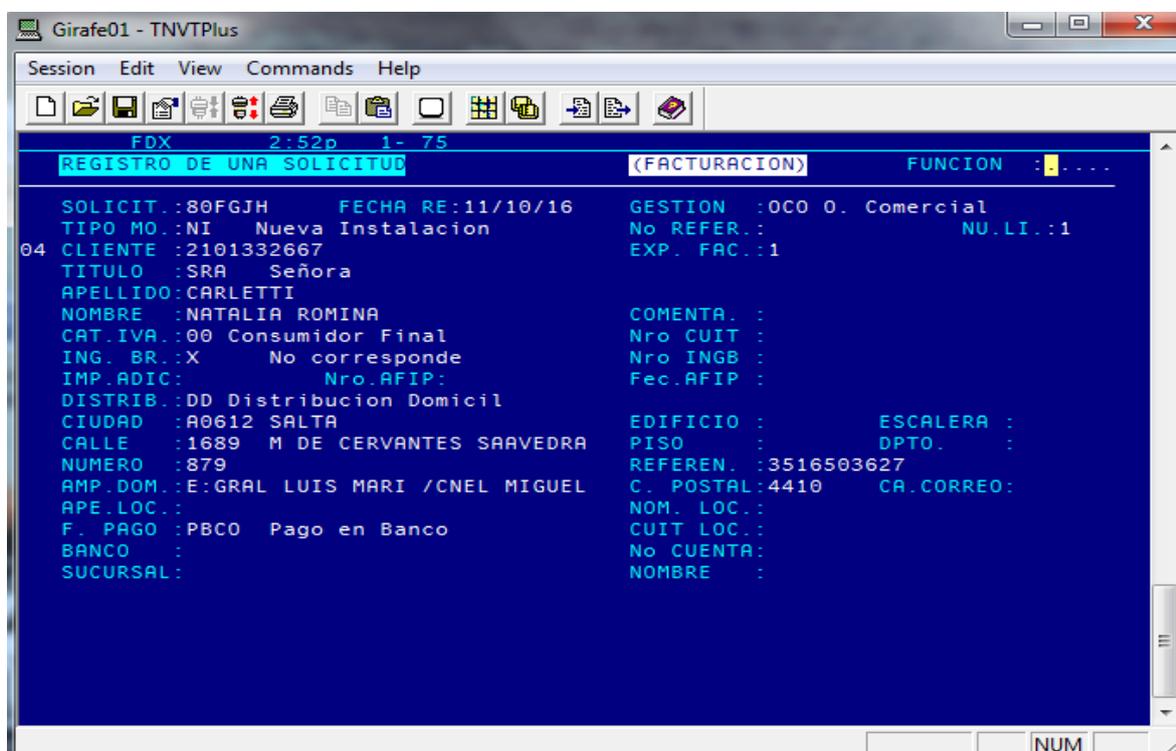
- Pantalla de Creación de un Cliente



```
GIRAFE01 - TNVTPlus
Session Edit View Commands Help
FDX 2:47p 5- 13
REGISTRO DE UNA SOLICITUD FUNCION :
SOLICIT.:11HFOW FECHA RE:11/10/16 ORIGEN :COM Ofic.Comercial
TIPO MO.:NI Nueva Instalacion No REFER.: NU.LI.:1
CLIENTE :.....
```

## Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

### ○ Pantalla de Carga de Datos



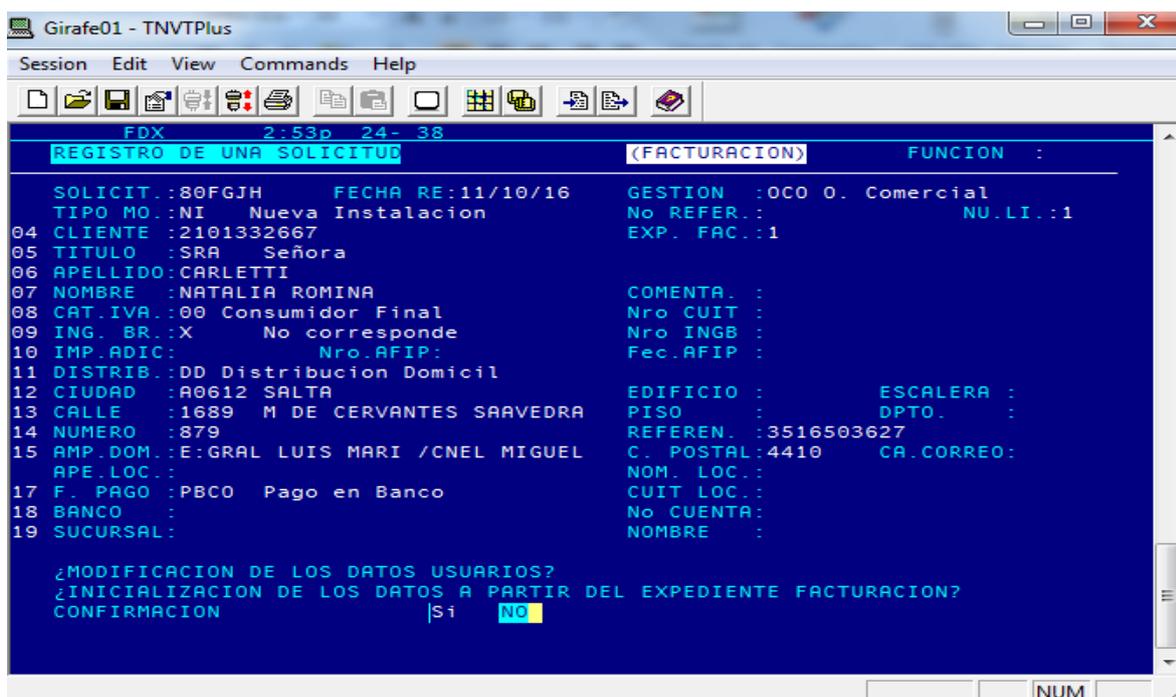
FDX 2:52p 1- 75

REGISTRO DE UNA SOLICITUD (FACTURACION) FUNCION : . . . . .

SOLICIT.: 80FGJH	FECHA RE: 11/10/16	GESTION : OCO O. Comercial
TIPO MO.: NI Nueva Instalacion		No REFER.: NU.LI.: 1
04 CLIENTE : 2101332667		EXP. FAC.: 1
TITULO : SRA Señora		
APELLIDO: CARLETTI		
NOMBRE : NATALIA ROMINA	COMENTA. :	
CAT.IVA.: 00 Consumidor Final	Nro CUIT :	
ING. BR.: X No corresponde	Nro INGB :	
IMP.ADIC: Nro.AFIP:	Fec.AFIP :	
DISTRIB.: DD Distribucion Domicil		
CIUDAD : A0612 SALTA	EDIFICIO :	ESCALERA :
CALLE : 1689 M DE CERVANTES SAAVEDRA	PISO :	DPTO. :
NUMERO : 879	REFEREN. : 3516503627	
AMP.DOM.: E:GRAL LUIS MARI /CNEL MIGUEL	C. POSTAL: 4410	CA.CORREO:
APE.LOC.:	NOM. LOC.:	
F. PAGO : PBCO Pago en Banco	CUIT LOC.:	
BANCO :	No CUENTA:	
SUCURSAL:	NOMBRE :	

NUM

### ○ Pantalla de Confirmación de Datos



FDX 2:53p 24- 38

REGISTRO DE UNA SOLICITUD (FACTURACION) FUNCION :

SOLICIT.: 80FGJH	FECHA RE: 11/10/16	GESTION : OCO O. Comercial
TIPO MO.: NI Nueva Instalacion		No REFER.: NU.LI.: 1
04 CLIENTE : 2101332667		EXP. FAC.: 1
05 TITULO : SRA Señora		
06 APELLIDO: CARLETTI		
07 NOMBRE : NATALIA ROMINA	COMENTA. :	
08 CAT.IVA.: 00 Consumidor Final	Nro CUIT :	
09 ING. BR.: X No corresponde	Nro INGB :	
10 IMP.ADIC: Nro.AFIP:	Fec.AFIP :	
11 DISTRIB.: DD Distribucion Domicil		
12 CIUDAD : A0612 SALTA	EDIFICIO :	ESCALERA :
13 CALLE : 1689 M DE CERVANTES SAAVEDRA	PISO :	DPTO. :
14 NUMERO : 879	REFEREN. : 3516503627	
15 AMP.DOM.: E:GRAL LUIS MARI /CNEL MIGUEL	C. POSTAL: 4410	CA.CORREO:
APE.LOC.:	NOM. LOC.:	
17 F. PAGO : PBCO Pago en Banco	CUIT LOC.:	
18 BANCO :	No CUENTA:	
19 SUCURSAL:	NOMBRE :	

¿MODIFICACION DE LOS DATOS USUARIOS?  
¿INICIALIZACION DE LOS DATOS A PARTIR DEL EXPEDIENTE FACTURACION?  
CONFIRMACION | Si NO

NUM

## RELEVAMIENTO ACTUAL - DETECCION DE DESVIOS

A continuación comenzaremos a ver el resultado del relevamiento, donde dejaremos evidenciado algunos de los inconvenientes que fueron observados y que serán el foco de mi diagnóstico.

### Organización:

- ❖ Observo que en el Organigrama, no se encuentra dependiendo del COO la función de Instalación y Mantenimiento Técnico, lo que genera que los Objetivos que son fijados para las Áreas de Venta y Posventa, no son compartidos por el Área Técnica.-

### Calidad:

- ❖ No se encuentra implementado adecuadamente un Proceso de Control que asegure la veracidad de los datos en el proceso de Carga de Clientes.-
- ❖ No se encuentran definidos tiempos máximos de demora en el proceso de Instalación de solicitudes de Clientes.-

### Registración:

- ❖ La carga de líneas se realiza sin chequeo previo, entonces encontré trámites duplicados.-
- ❖ Clientes que no podrían tener la línea o el servicio porque poseen deuda por DNI o por domicilio.-
- ❖ Detecté duplicidad de ventas en casos como:
  - ✓ \*Cliente que se le corta la comunicación y vuelve a llamar, lo atenderá otra persona cargando nuevamente la venta
  - ✓ \*Cuando no hubo chequeos previos de solicitudes pendientes
  - ✓ \*Si llamó otra persona como un familiar solicitando lo mismo.
  - ✓ \*Distintos titulares que solicitaron línea o servicio en el mismo domicilio
  - ✓ Solicitudes pendientes registradas en años anteriores

- ❖ Observé que no hay comunicación entre las áreas, como en el caso de área técnica, no todos los asesores dan la misma información en cuanto a los plazos de instalación de líneas o activación de servicios.-
- ❖ La información que brindan los asesores a los clientes no es la misma, no se informan de las ofertas vigentes.-
- ❖ Solicitudes irrealizables (Que no se podrán instalar) sin informar al cliente ya sea por falta de datos o errores de los sistemas.-
- ❖ Asesores que no cargaban la venta en línea y por ende no le informaban al cliente su número de trámite.-
- ❖ No se informaba al cliente plazo de instalación.-
- ❖ No se realiza un seguimiento Integral de la Venta: Atención del Cliente, Registración de Pedido, seguimiento y por ultimo instalación y activación.-
- ❖ Clientes que llamaban por demoras.-
- ❖ Pedidos de Ejecutivos que no se registraban o que no tenían seguimiento.-



## PROPUESTAS DE MEJORAS

- **Propuesta de Mejora de la Organización**

Sugiero un nuevo Organigrama Estructural donde el COO (Chief Operating Officer), asume el control total de la Operación, lo cual incluye:

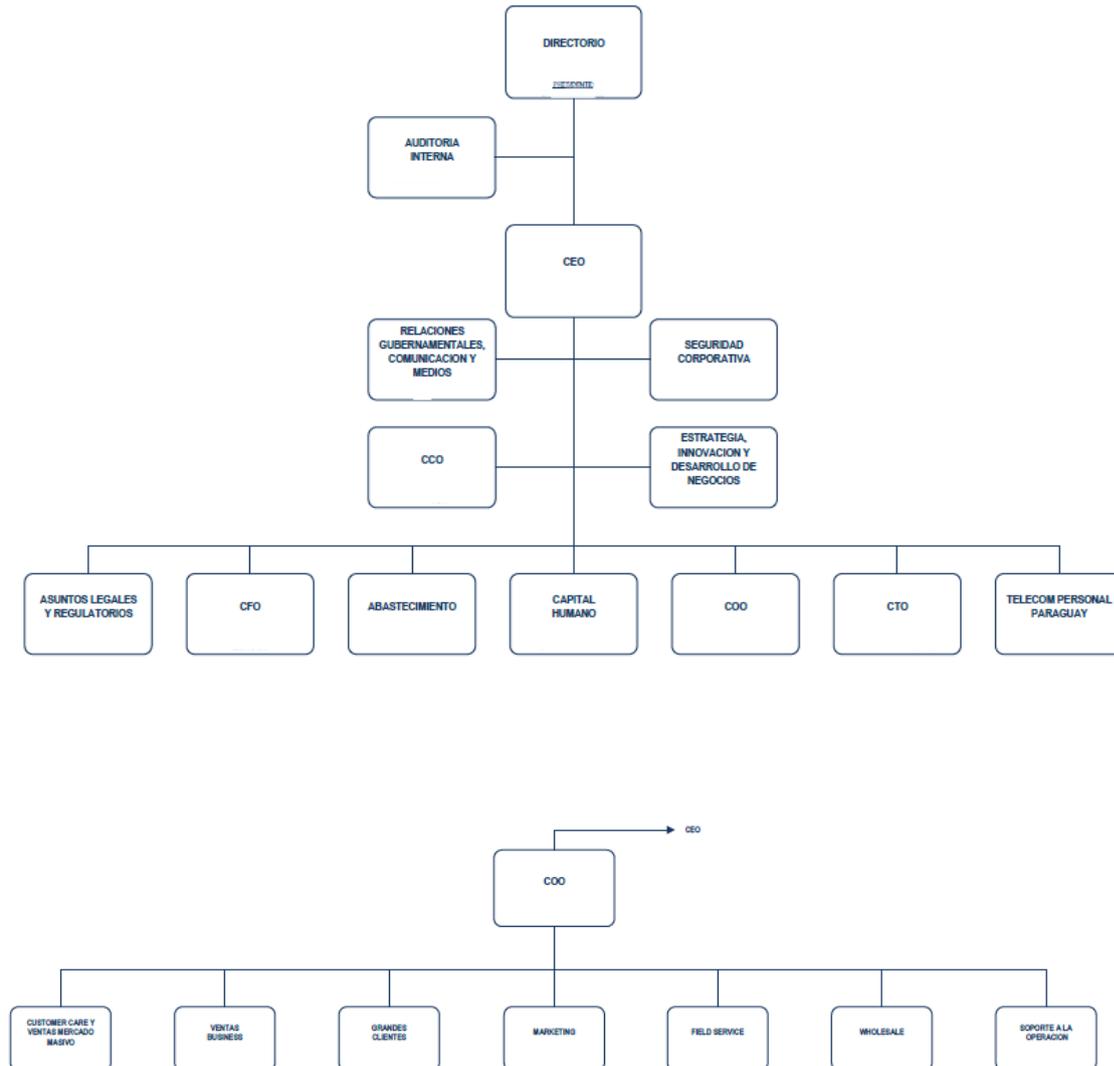
- Marketing
- Venta
- Customer Care
- Instalación
- Mantenimiento Técnico

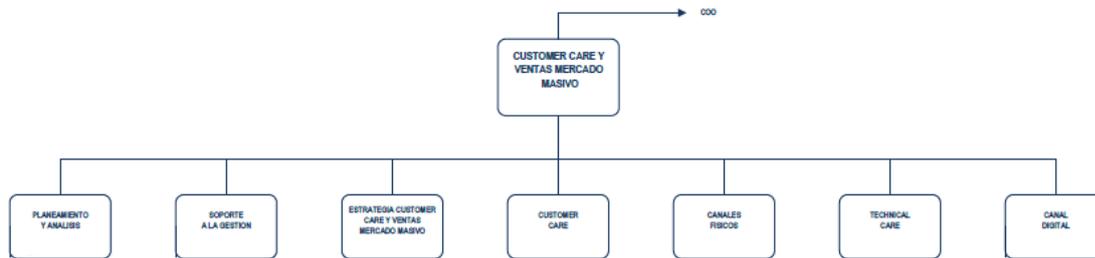
Además propongo que la función de Ventas y Customer Care, reporten a una única Área.-

Ambos cambios generarán sinergias superadoras, por alineación de Objetivos además de compartir los mismos evitando que las Áreas compiten por Objetivos particulares.-



## Nuevo Organigrama





- **Descripción de Mejora del Proceso de Carga de Cliente para Nueva Instalación**

Para el proceso de carga de NI, proponemos que todos los Empleados utilicen SIEBEL para generar el Cliente Nuevo, en lugar de utilizar Girafe, que es el provisionador y el sistema en el que originalmente se cargaba, el cual no posee varias validaciones que si tiene el nuevo Aplicativo SIEBEL.

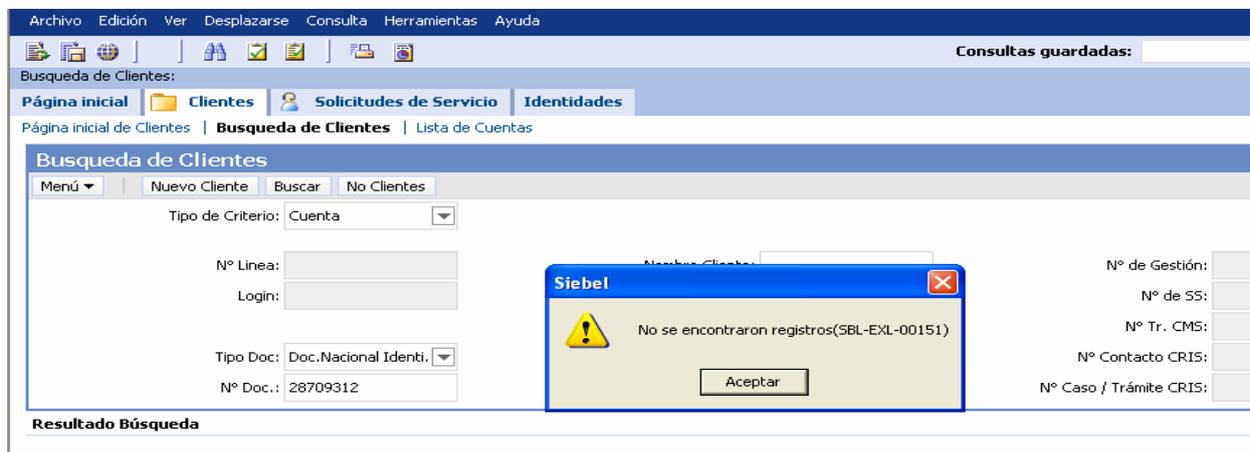
- **Detalle de Propuesta de Creación de Cliente en SIEBEL**

**Creación de Cliente:**

Para realizar los chequeos Previos a la Venta desde SIEBEL podremos verificar la existencia del cliente a través de la página Principal de Clientes, consultando por Tipo y N° de Documento o buscándolo desde la solapa “Búsqueda de Clientes” bajo los diferentes Criterios. Esta consulta arrojará como resultado si el cliente ha sido creado o si hay datos existentes sobre el mismo. Caso contrario aparecerá un Pop-Up con la leyenda “No se encontraron

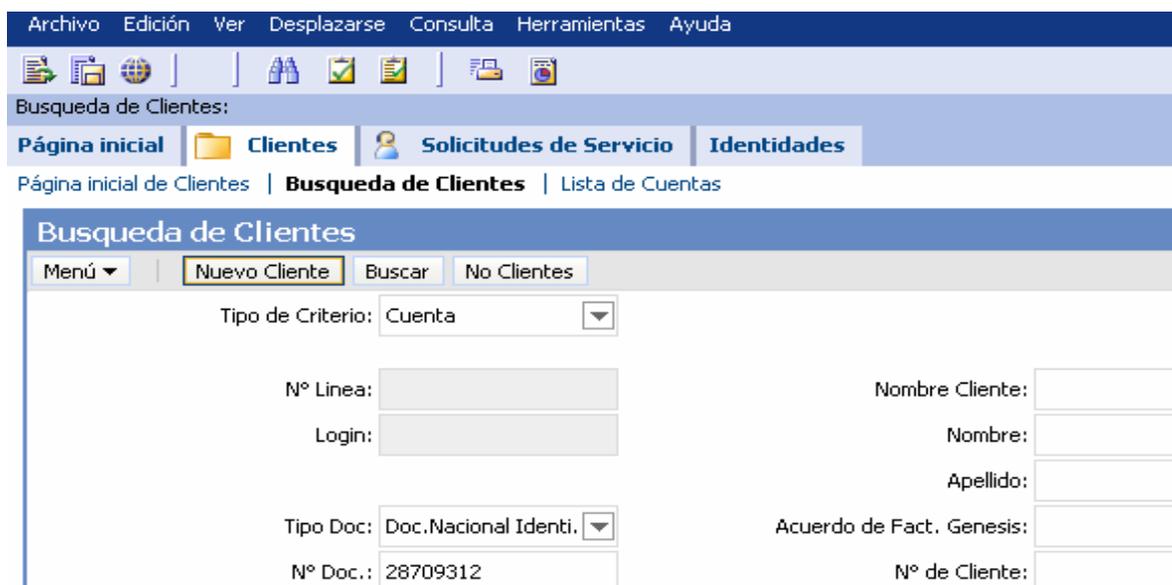
## Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

registros”.



The screenshot shows the Siebel CRM interface for 'Busqueda de Clientes'. The 'Nuevo Cliente' button is highlighted. A modal dialog box titled 'Siebel' is displayed in the center, containing a yellow warning icon and the text: 'No se encontraron registros(SBL-EXL-00151)'. Below the text is an 'Aceptar' button. The background form includes fields for 'Tipo de Criterio' (set to 'Cuenta'), 'N° Linea', 'Login', 'Tipo Doc' (set to 'Doc.Nacional Identi.'), and 'N° Doc.' (set to '28709312'). On the right side, there are several empty input fields for 'N° de Gestión', 'N° de SS', 'N° Tr. CMS', 'N° Contacto CRIS', and 'N° Caso / Trámite CRIS'.

Para comenzar la carga de la NI, una vez realizados los Chequeos Previos a la venta, se debe ingresar a la solapa Clientes; sub. Solapa “Búsqueda de Clientes” y se debe oprimir el botón NUEVO CLIENTE.

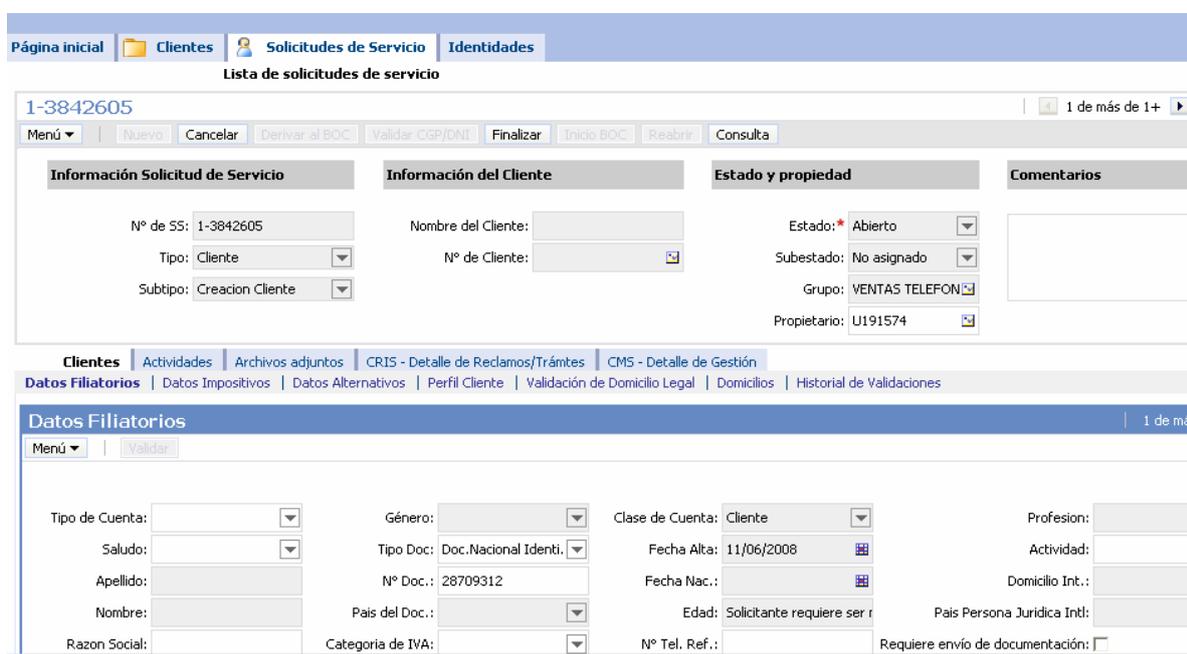


This screenshot shows the same Siebel CRM interface as above, but with the 'Nuevo Cliente' button highlighted in yellow. The modal dialog box is no longer present. The form fields are the same as in the previous screenshot, including 'Tipo de Criterio', 'N° Linea', 'Login', 'Tipo Doc', 'N° Doc.', and the right-side fields for 'N° de Gestión', 'N° de SS', 'N° Tr. CMS', 'N° Contacto CRIS', and 'N° Caso / Trámite CRIS'.

Ingresar Tipo y N° de Doc para realizar el chequeo previo y verificar si el cliente ya existe en el sistema.

## CARGA DE DATOS FILIATORIOS

Al hacer click en el Botón “Nuevo Cliente” los llevara a la solapa Solicitudes de Servicio y habilitara el formulario de datos filiatorios para completar los datos del cliente.



Los datos que deben completar en la Solapa Datos Filiatorios son:

Tipo de Cuenta: Al tratarse de clientes Residenciales, deberá seleccionarse del desplegable la opción Persona Física.

Saludo: Se seleccionará Señor o Señora dependiendo del género (Femenino o masculino) de la persona que estamos registrando.

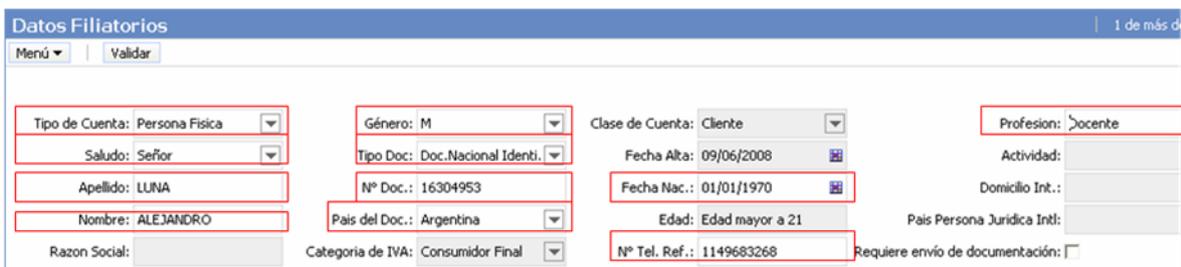
**Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones**




Los Datos que a continuación han sido remarcados son obligatorios con lo cual no podrán continuar en caso de no completarlos. Los mismos son:

Apellido; Nombre; Género; Tipo y N° de Documento; País del Documento; Fecha de Nacimiento; Número de Teléfono de Referencia y Profesión.

Aclaración sobre campo Apellido: No será necesaria la modificación en CMS de aquellos Nombres y Apellidos incorrectos, ya que Siebel impacta Estos nombres y apellidos correctamente en Girafe.



•Datos Obligatorios →

Una vez ingresados los datos filiatorios Obligatorios se debe oprimir el botón Validar para continuar con el siguiente paso.



Datos Filiatorios 1 de más de 1+

Menú ▾ Validar

Tipo de Cuenta: Persona Física ▾	Género: M ▾	Clase de Cuenta: Cliente ▾	Profesion: Docente ▾
Saludo: Señor ▾	Tipo Doc: Doc.Nacional Identi. ▾	Fecha Alta: 09/06/2008	Actividad: ▾
Apellido: LUNA	N° Doc.: 16304953	Fecha Nac.: 01/01/1970	Domicilio Int.: ▾
Nombre: ALEJANDRO	Pais del Doc.: Argentina ▾	Edad: Edad mayor a 21	Pais Persona Juridica Intl: ▾
Razon Social: ▾	Categoria de IVA: Consumidor Final ▾	N° Tel. Ref.: 1149683268	Requiere envio de documentación: <input type="checkbox"/>

Aclaración: El botón “Validar” verificara que se cargue correctamente Nombre, Apellido, Tipo de Cuenta, Género, Tipo y N° de Doc y que correspondan a una persona física. También verifica la “edad del cliente” (Mayor de edad) y chequea que se hayan completado los datos obligatorios.

- **Descripción de Mejora del Proceso de Instalación – Definición de un Plazo Máximo**

Definir de Común Acuerdo entre todas las Areas participantes del Proceso de Instalación los tiempos mínimos y máximos que cada uno insumirá para así consensuar un nuevo plazo máximo cumplible, que pueda ser informado a los Clientes al momento de realizarse la Venta.-

- **Descripción de Mejora del Proceso de Registración de Solicitudes para evitar Duplicaciones**

Antes de comenzar con la carga de un nuevo pedido de líneas se deberá incorporar una validación de solicitudes pendientes sin importar antigüedad de la misma y que contemple la verificación del domicilio, a efectos de evitar duplicidad de trámites o si se corta la comunicación y lo atiende otra persona no se genere una nueva solicitud o si llama otra persona no se cargue un nuevo pedido para el mismo domicilio.-

- **Descripción de Mejora del Proceso de Registración de Solicitudes vía telefónica – Cierre de Contacto**

Al momento de terminar el contacto telefónico entre el Empleado que se encuentra realizando la registración del pedido y el Cliente, se deberá incorporar una validación en el sistema corporativo, antes del cierre del contacto, para que obligatoriamente se guarde el audio como un archivo anexo, donde el Cliente responde afirmativamente las siguientes preguntas:

- **Se le ha informado el número de trámite de su pedido?**
- **Se le ha informado el tiempo máximo de instalación del servicio solicitado?**

- **Descripción de Mejora del Proceso de Control de Carga de Trámites de Venta y Posventa a solicitud de un Ejecutivo**

Propongo la Implementación de la carga vía WebTP, herramienta que actualmente no se encontraba implementada y que reemplazará los pedidos que realizan los Ejecutivos a los Analistas de Registración, vía mail, lo que ocasiona la pérdida de pedidos o la falta de seguimiento. La descripción de esta herramienta se encuentra detallada en el Anexo I.



## CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO

Teniendo en cuenta que la Empresa Telecomunicaciones se encuentra dentro de un mercado muy competitivo que permanentemente necesita estar invirtiendo para estar liderando una industria que es el motor de las industrias a nivel mundial y que por ende resulta sumamente crítico ser innovadora, eficiente y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los permanentes cambios, la implementación de mejoras que sugiero en mi trabajo y que detallo a continuación, seguramente ayudarán a cumplir con los Objetivos antes descriptos.

- Cambios de la Estructura Organizativa, para que las decisiones fluyan con mayor velocidad.-
- Cambios en el proceso de Carga de pedidos para evitar errores que se repiten habitualmente y fundamentalmente duplicaciones.-
- Ajuste del proceso de toma de pedidos en forma telefónica, para incrementar la satisfacción del Cliente.-
- Implementación de un tiempo máximo de Instalación conocido y consensuado por todas las Áreas para que el mismo pueda ser cumplido.-



## BIBLIOGRAFIA

- ❖ **GRANDE ESTEBAN, I. (1999).** *Marketing de los Servicios.* Madrid, España: Esic.
- ❖ **HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1999).** *Estrategias para el Liderazgo Competitivo.* Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ❖ **KAPLAN, R. S. y NORTON, D.P. (2000).** *El Cuadro de Mando Integral.* Barcelona, España: Gestión 2000.
- ❖ **TORRES, J. E. (2001).** *Estrategia y Política de Negocios.* Córdoba, Argentina: IUA
- ❖ **RICCI, M. B. (2002).** *Comercialización II.* Córdoba, Argentina: IUA
- ❖ **SIRIA, M. G. (2003).** *Sistemas de Control de Gestión.* Córdoba. Argentina: IUA
- ❖ **STANTON, W.J., ETZEL M. J. y WALKER B. J. (2004).** *Fundamentos de Marketing.* DF, MEXICO: Mc Graw Hill
- ❖ **KOTLER, P. (1996).** *Dirección de Mercadotecnia.* DF, MEXICO: Prentice Hall
- ❖ **REID, A. (1980).** *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones.* DF, MEXICO: Diana
- ❖ **Telecom Argentina. (2014).** *Normas y Procedimientos Internos.* Recuperado de Intranet de la Cía.-
- ❖ **Telecom Argentina. (2014).** *Entrevista a Gerentes de Áreas Operativas.*
- ❖ **Telecom Argentina. (2015).** Portal de Novedades. Recuperado de Intranet de la Cía.-



ANEXO I

*WebTP*

# GESTION DE TRAMITES VENTA Y POSVENTA WEBTP

## Manual del Usuario



## **INDICE**

1. INDICE
2. INTRODUCCION
3. OBJETIVOS
4. BENEFICIOS DEL SISTEMA
5. INICIO DEL SISTEMA
6. GESTION
  - 6.a. Visualizar trámites
  - 6.b. Alta de un nuevo trámite
7. ESTADOS y SUB-ESTADOS
8. CONCEPTOS ASOC. A LOS DIFERENTES TIPOS DE TRAMITES
9. DESPACHO DE TRAMITES
10. AUTORIZACION DE TRAMITES
11. CIERRE DE TRAMITES
12. DESISTIMIENTO DE TRAMITES
13. CONSULTA
14. INFORMES
15. ANEXO I – CUADRO DE TRAMITES Y REQUISITOS
16. ANEXO II – MOTIVOS DE DESISTIMIENTO DE TRAMITES

## **INTRODUCCION**

El nuevo sistema de Gestión de Tramites de la Webtp es una aplicación destinada al registro y seguimiento de todas las gestiones de Venta y Posventa de una manera sistematizada, con el objetivo de lograr procesos más eficientes.

Esta aplicación permitirá obtener información actualizada y rápida de cada trámite desde el inicio hasta la finalización del mismo, pudiendo tener en detalle su estado de avance y la persona responsable de su tramitación.

Esta herramienta será de gran utilidad para unificar criterios, procesos, información y mejorar los tiempos de gestión en toda la operatoria, brindándole mayor transparencia al proceso en general.

## **OBJETIVOS**

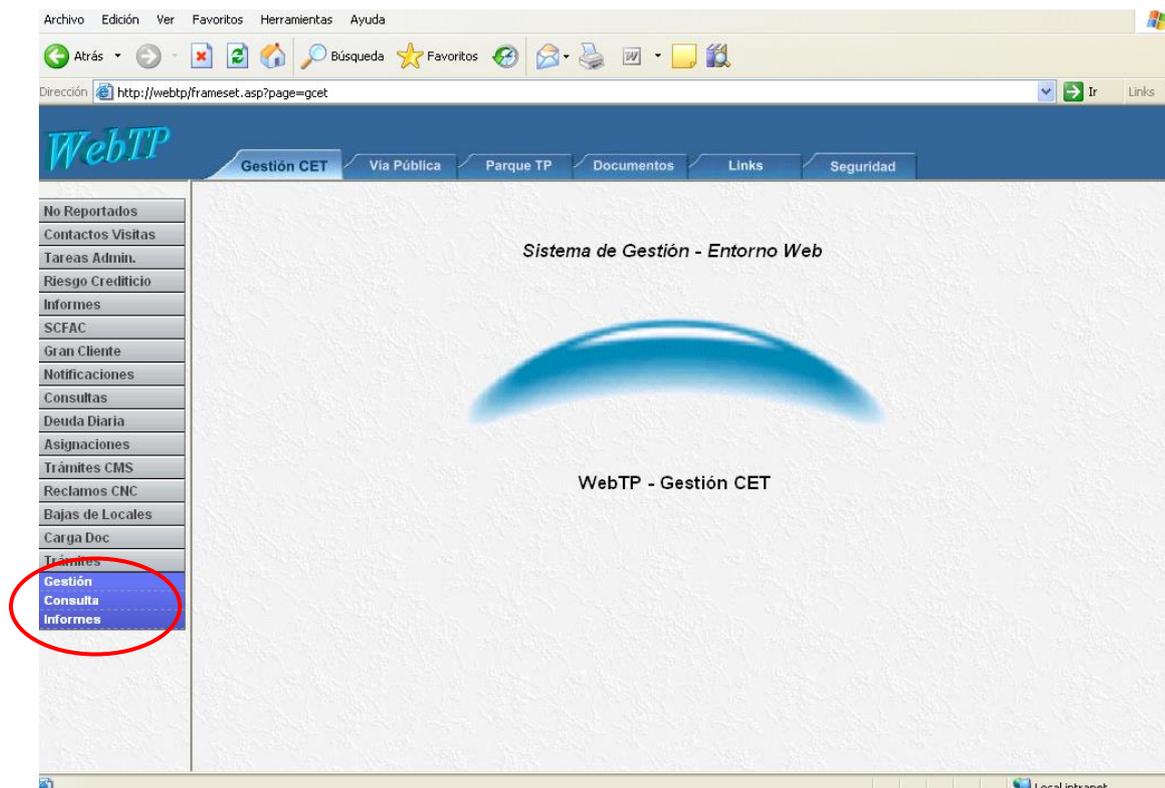
- ❖ Optimizar el registro y seguimiento de toda la operatoria de Trámites de Ventas y Posventas.
  
- ❖ Sistematizar las actividades de gestión diarias mediante procesos eficientes.

## **BENEFICIOS DEL SISTEMA**

- ❖ Permite ordenar y conocer el estado de cada gestión solicitada por cada ejecutivo.
  
- ❖ Permite cuantificar el volumen de operaciones realizadas por cada soporte/ejecutivo.
  
- ❖ Evita los intercambios de mails.
  
- ❖ Permite que en épocas de licencias otro soporte/ejecutivo continúe con las gestiones pendientes.
  
- ❖ Permite medir los tiempos de cada gestión lo cual ayudará a optimizar los procesos existentes.

## **INICIO DEL SISTEMA**

Para ingresar al sistema se deberá ingresar a la WEBTP, solapa GESTION CET (Control Entrada Trámites) y seleccionar la opción TRAMITES.



El menú principal dispondrá de las siguientes opciones:

- 1) GESTION
- 2) CONSULTAS
- 3) INFORMES

### **1) GESTION**

La opción Gestión posee dos funcionalidades:

- a) Visualizar los trámites que requieran de la intervención del usuario.
- b) Dar de alta un nuevo trámite.

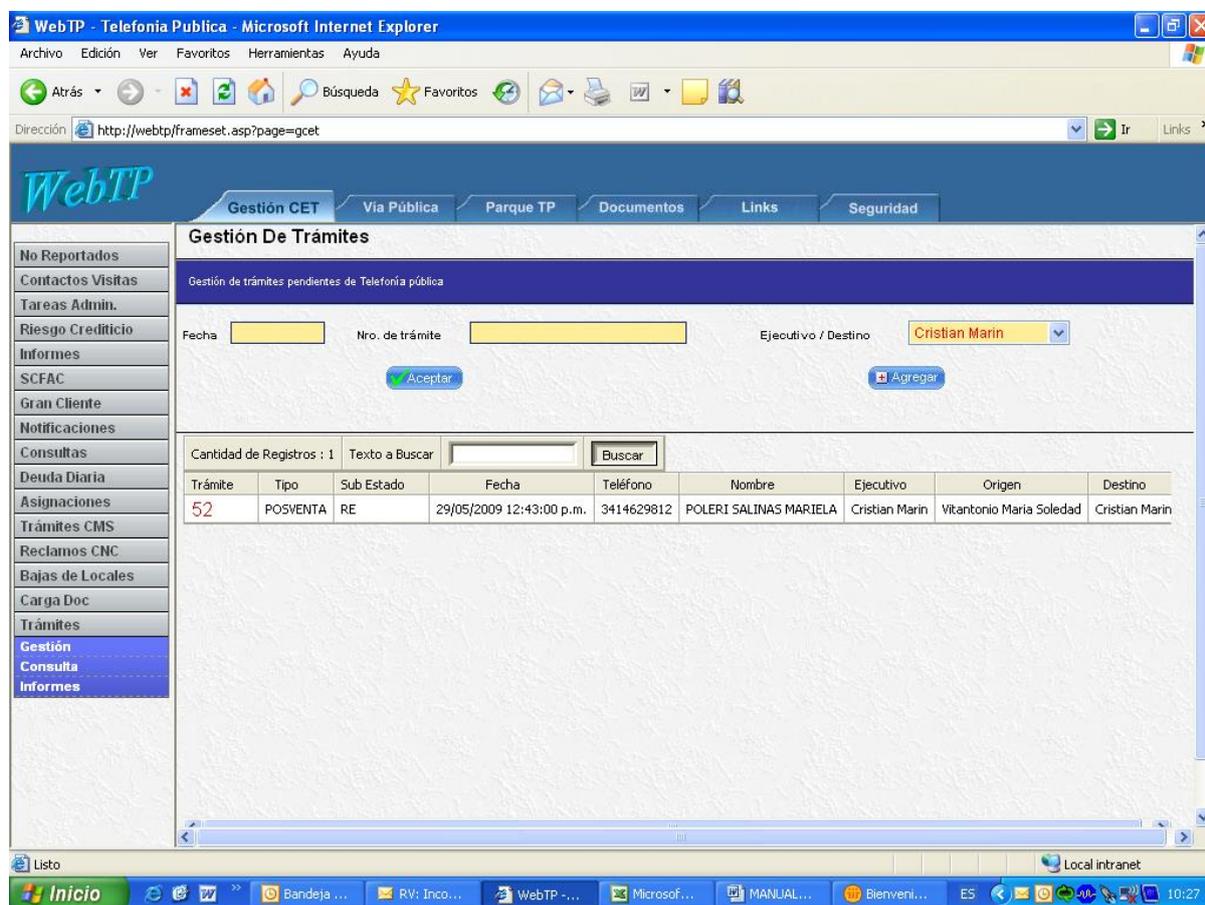
#### **Visualizar Trámites**

## Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

Para verificar los trámites que requieran de la intervención del usuario (Soporte, Ejecutivo o Coordinador-Gerente), se deberá presionar el botón 

A continuación se listarán los trámites “pendientes” cuya responsabilidad de tratamiento estará a cargo del usuario logueado.

Al hacer clic sobre el número de trámite, el usuario podrá visualizar el tipo de trámite y en el campo Observaciones podrá ver todo lo que se le está solicitando.



The screenshot shows the 'WebTP' web application interface. The main content area is titled 'Gestión De Trámites' and displays 'Gestión de trámites pendientes de Telefonía pública'. There are search filters for 'Fecha', 'Nro. de trámite', and 'Ejecutivo / Destino' (set to 'Cristian Marin'). Below the filters is a table with the following data:

Trámite	Tipo	Sub Estado	Fecha	Teléfono	Nombre	Ejecutivo	Origen	Destino
52	POSVENTA	RE	29/05/2009 12:43:00 p.m.	3414629812	POLERI SALINAS MARIELA	Cristian Marin	Vitantonio Maria Soledad	Cristian Marin

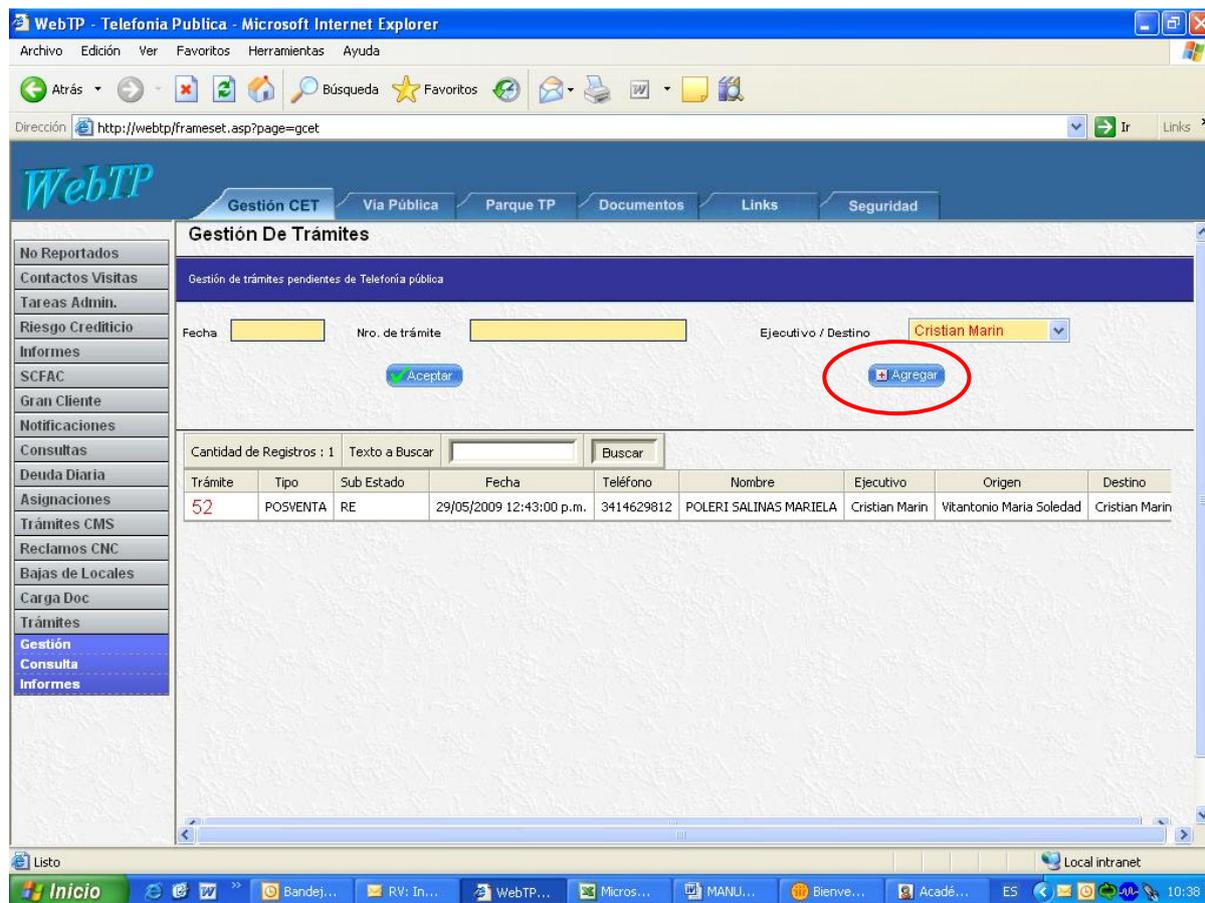


Es posible cambiar el nombre del Ejecutivo o Soporte en caso que los mismos se encuentren ausentes (por vacaciones, licencias, viajes, etc.). De esa forma, se podrá cubrir dicha ausencia para que la gestión no quede demorada.

### Alta de un nuevo trámite

## Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

Para solicitar la realización de una tarea, el usuario deberá presionar el botón



Luego se debe seleccionar el tipo de trámite a realizar:

**Venta**

**Posventa**



*Los Ejecutivos tendrán la posibilidad de registrar todos los tipos de trámites.*

*Los Soportes tendrán la posibilidad de registrar gestiones de tipo VENTA Y POSVENTA .*

Para generar la gestión se deberá obligatoriamente:

- 1) Tildar la Gestión a realizar. Tener en cuenta que las que están en color rojo

requieren autorización del Gerente o Coordinador.

- 2) Completar el campo Observaciones con los datos necesarios según corresponda (Ver Anexo I – Cuadro de Trámites y Requisitos).
- 3) Presionar el botón  para confirmar el trámite o  si desiste del mismo.
- 4) Adjuntar archivos de ser necesario. Esta acción se realiza después de confirmar el trámite presionando el botón .

De esta manera quedara registrado el trámite asignándosele un número y un estado inicial. Automáticamente se disparará un mail hacia el Ejecutivo, Soporte o Autorizante comunicándole acerca de la gestión ingresada, nro de la misma y comentario respectivo.

Los Trámites pueden adoptar diferentes ESTADOS y SUB-ESTADOS:

#### ESTADOS:

- **Pendiente:** quedarán en este estado aquellos trámites que no fueron finalizados o desistidos.
- **Cerrado:** tomará este estado una vez finalizado o desistido el trámite.

#### SUB-ESTADOS:

Los trámites Pendientes podrán adoptar los siguientes sub-estados:

- Pendiente Soporte (PS): tomará este sub-estado cuando el trámite aun no haya sido trabajado por el Soporte destino.
- En seguimiento Soporte (ES): tomará este sub-estado cuando el Soporte haya iniciado la gestión solicitada, encontrándose a la espera de cumplimientos administrativos y/o técnicos para darla por finalizada.
- Redespacho a Ejecutivo (RE): tomará este sub-estado en caso que el Soporte necesite información adicional de parte del Ejecutivo o en caso que la gestión no cumpla con los requisitos establecidos en el Anexo I - *Cuadro de Trámites y Requisitos* para darse curso.
- Redespacho a Soporte (RS): tomará este sub-estado en dos momentos:
  - Cuando el Gerente o Coordinador autoriza un trámite que requiera de autorización.

- Cuando el Ejecutivo devuelve al soporte el trámite con la respuesta correspondiente.
- Pendiente de Autorización (PA): tomará este sub-estado en caso que la gestión precise ser autorizada por el Gerente o Coordinador antes de ser tratada por el soporte.

Los trámites Cerrados podrán adoptar los siguientes sub-estados:

- Desistido (DE): tomará este sub-estado cuando el Ejecutivo o Soporte desea anular la gestión por algún motivo. (Ver Anexo II – Tabla de Motivos de Desistimiento de Trámites)
- Finalizado (FI): tomara este sub-estado cuando el soporte dé por concluido el tratamiento del trámite solicitado y el mismo no haya sido desistido.



*Todos los estados por los que pase un trámite deberán estar acompañados de un COMENTARIO adecuado a fin de lograr un entendimiento correcto del mismo.*

---

### Consideraciones generales:

Si el tipo de trámite es VENTA, el sistema no preguntará el número de línea. En caso de ser necesaria esa información, deberá agregarse en el campo Observaciones.

En caso de ser POSVENTA, deberá ingresar un número de línea perteneciente al cliente. Si la misma estuviera dada de baja o no pertenece al parque, el sistema mostrara el mensaje “La línea no está activa” dando igual la opción de continuar con la carga del trámite presionando el botón  , caso contrario .

En caso de continuar, los datos a completar en Observaciones deberán tener la mayor cantidad de información acerca del cliente.

Si el ingreso de la gestión es sobre una línea de baja, que actualmente esta bajo la titularidad de otra persona, se debe aclarar esta situación en Observaciones.

## **CONCEPTOS ASOCIADOS A LOS DIFERENTES TIPOS DE TRAMITE**

### TRAMITES DE VENTA

Nueva Instalación Individual	CF con Baja	Calificación Crediticia
Nueva Instalación Mayorista	CF con Transferencia	Alta Líneas Adicionales
Nueva Instalación SSP	Venta Internet	Gestiones Varias
Nueva Instalación TP	Reconexión	

### TRAMITES DE POSVENTA

Baja Punto de Venta	Incomunicaciones Varias	Gestión Reporte
Baja de Líneas Adicionales	Modificaciones Voz	Dev. Dep. en Gtia.
Baja Productos Datos	Modificaciones Datos	Calificación Crediticia
Cambio de Domicilio	Duplicado Factura	Gestión Equipos
Rehabilitaciones Varias	Gestión Fact Retribución	Gestiones Varias

### **DESPACHO DE TRAMITES**

*Mediante esta acción, una vez registrado el Trámite, cada persona interviniente en el proceso podrá ir derivándola a quien corresponda, tomando la misma otro sub-estado hasta su finalización.*

Al momento de generar un trámite, el mismo quedará como tarea pendiente en el Inbox del Ejecutivo, Soporte o Autorizante. Este deberá darle curso y despacharlo según corresponda.

Si el trámite es trabajado por el Soporte, el mismo deberá despacharlo al Sub-estado ES (En Seguimiento Soporte). Este sub-estado indicara que la gestión esta en espera de algún cumplimiento técnico o administrativo para continuar su curso y que el responsable del seguimiento es el Soporte.

Si se trata de un trámite que requiera autorización (y no está contemplado dentro de

## Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

las gestiones detalladas en rojo), el Soporte/Ejecutivo deberá despachar la gestión al Autorizante que corresponda. En tal caso la gestión tomara el Sub-estado PA (Pendiente de Autorización).

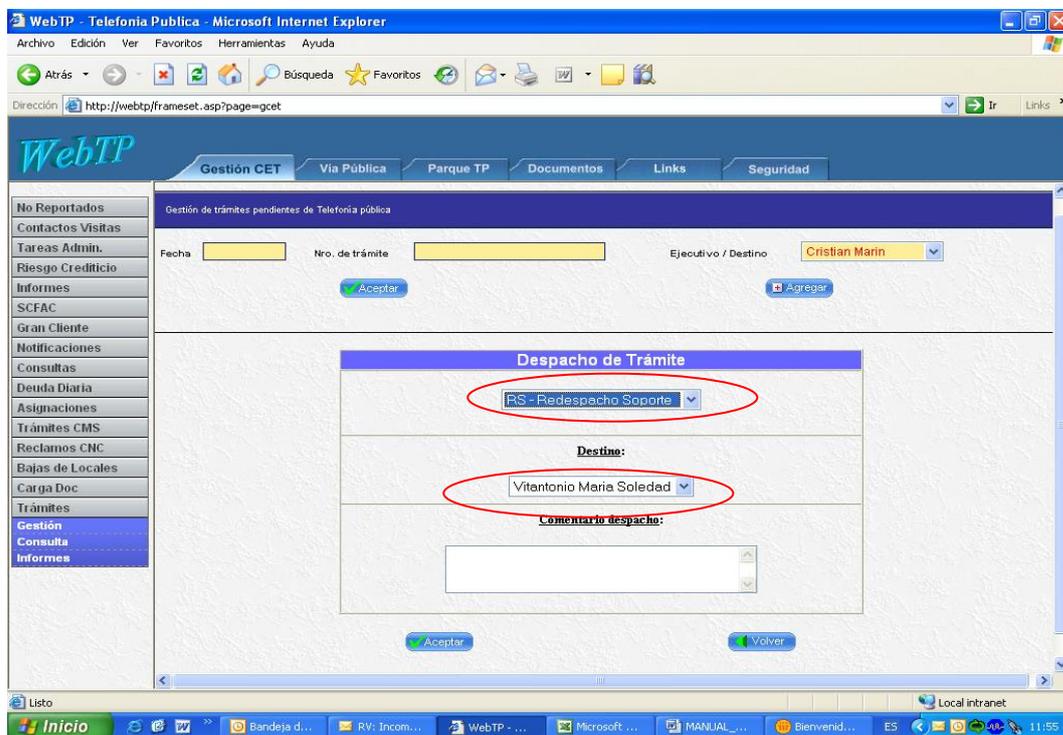
Para despachar un trámite, se deberá ingresar al trámite y presionar el botón



Una vez seleccionado el estado, el sistema nos dará la opción de elegir el Ejecutivo, Soporte o Autorizante al cual derivar la gestión, agregando el comentario que justifique el despacho.



Cada vez que exista un despacho, el sistema enviará un mail de aviso a la casilla de Outlook del usuario destino.

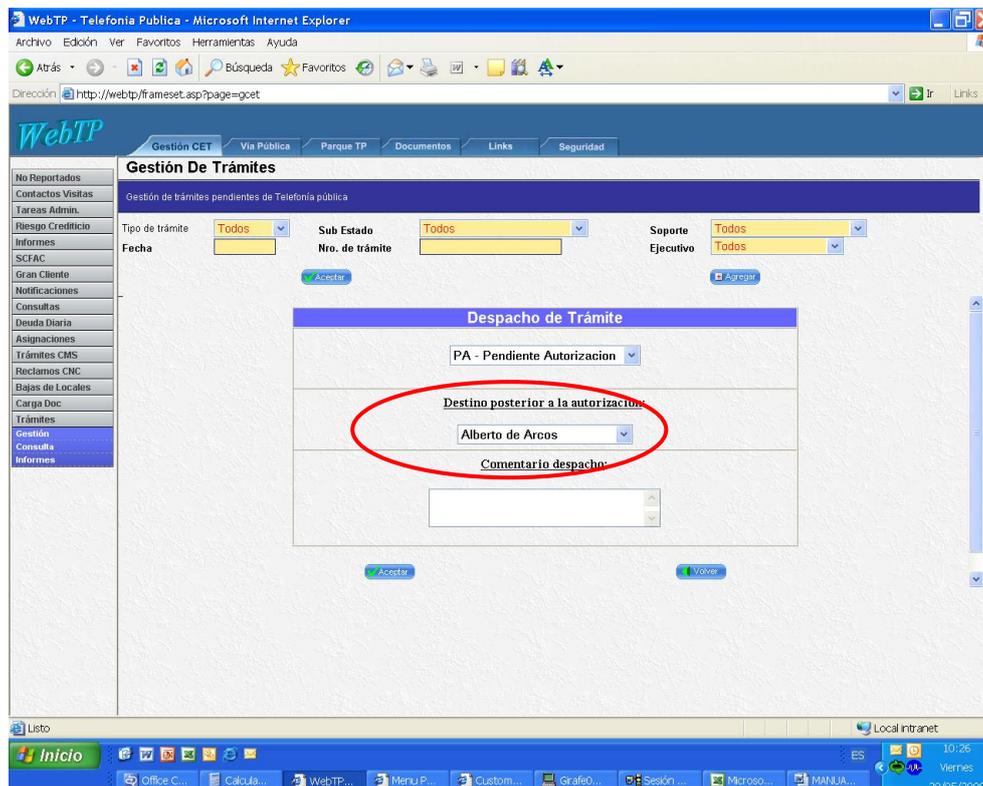


## AUTORIZACION DE TRAMITES

Existen trámites que por su importancia, requieren de autorización previa para darles tratamiento. Estos, una vez registrados, automáticamente serán derivados al autorizante respectivo.

Estas gestiones se distinguen porque se encuentran en color rojo. De esta manera, una vez que el Ejecutivo genere un trámite de estas características, el mismo pasara a estado PA (Pendiente de Autorización) quedando a la espera de la autorización del coordinador para continuar su curso.

Adicionalmente, si una gestión esta en manos del soporte y la misma requiere de una autorización para poder ser gestionada (ejemplo: pedido de una rehabilitación sin tener el comprobante adjunto), el soporte despachara la gestión al autorizante, y a la vez deberá también elegir el nombre de la persona destino posterior a la autorización.



## CIERRE DE TRAMITES

Esta acción permitirá dar por concluido un trámite luego de haber cumplimentado el proceso que implicaba el mismo.

Para esto se deberá acceder al trámite en cuestión y luego presionar el botón



De esta manera la gestión tomara el estado CERRADO sub-estado FINALIZADO (FI).

## DESISTIMIENTO DE TRAMITES

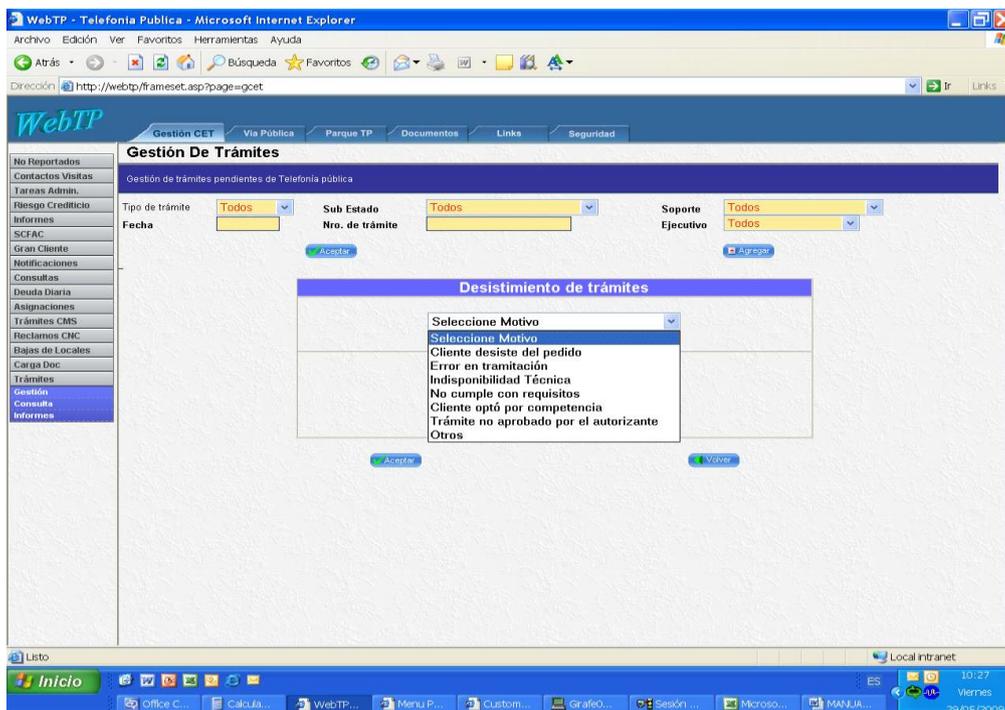
Esta acción implica que, estando ya generada una gestión, se podrá anular por diferentes motivos sin haberse llegado a ejecutar la misma.

Para esto deberá acceder a la opción GESTION y hacer click sobre el número de trámite requerido. Se desplegará en detalle el mismo y luego de presionar el botón



, la pantalla le permitirá seleccionar el motivo del desistimiento.

Seleccionar del desplegable el motivo del desistimiento, completar el campo Comentario y ACEPTAR.



De esta manera la gestión tomara el estado CERRADO sub-estado DESISTIDO (DE).

---



*Tener en cuenta que el desistimiento de una gestión, implicará adicionalmente acciones paralelas. Por ejemplo: el desistimiento de un trámite de tipo Nueva Instalación, requerirá también la anulación de una solicitud en Girafe. Es por esto que al momento de desistir una gestión, es importante informar la situación al soporte o al ejecutivo según corresponda.*

---

Tanto el desistimiento como el cierre de un trámite, generará un mail informativo al Ejecutivo origen del trámite.

## **2) CONSULTA**

*Esta opción nos permite consultar todas las gestiones independientemente del estado en que se encuentren.*

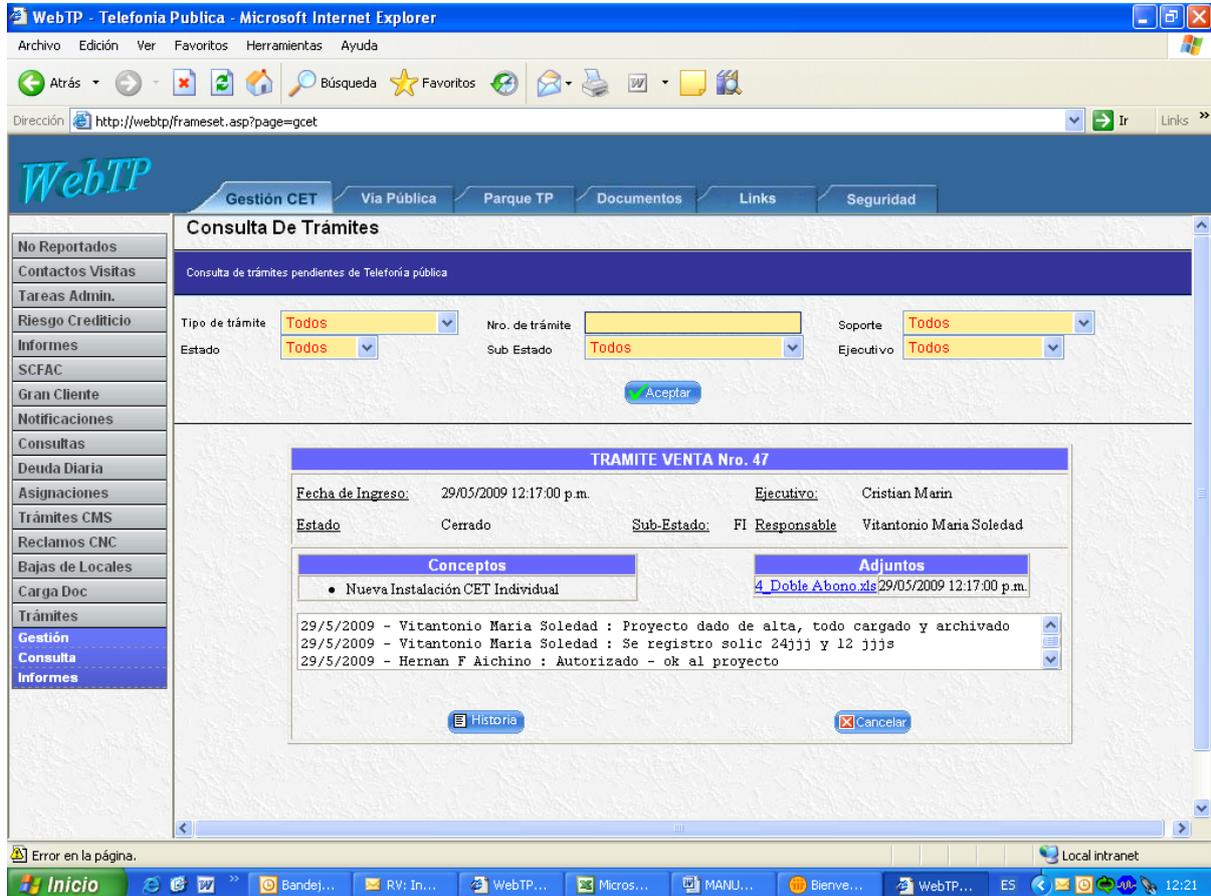
La consulta admite uno o varios criterios de búsqueda:

- Por tipo de trámite (venta, posventa, reclamos y reintegros o morosidad)
- Por número de trámite.
- Por estado (pendiente o cerrado)
- Por subestados.
- Por Soporte.
- Por Ejecutivo.

Luego de hacer la selección requerida y presionar el botón  , se listarán los trámites que cumplan con los parámetros de búsqueda seleccionados.

Al hacer clic sobre el número de trámite se desplegará la siguiente pantalla:

Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones

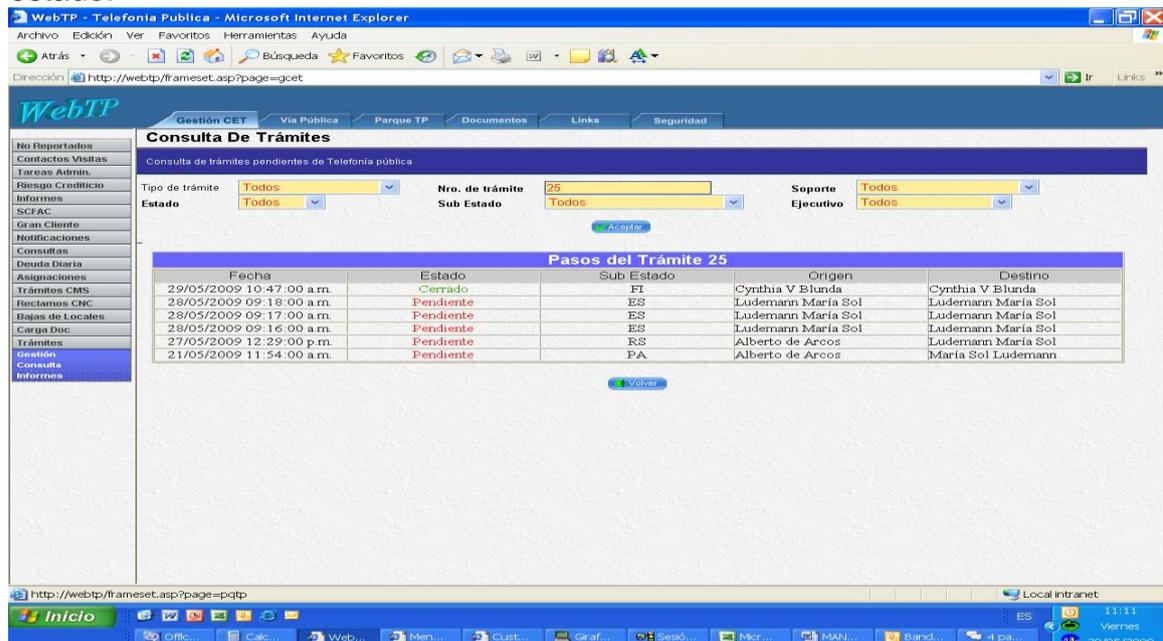



En la pantalla de Consulta no se podrá modificar ninguna información. En caso de querer realizar alguna modificación, deberá ingresar por la opción Gestión.

- ❖ **FECHA DE INGRESO:** fecha de creación del trámite.
- ❖ **NRO. DE GESTION:** a la gestión se le asignará un número con el cual luego se podrá buscar la misma en la opción CONSULTAS.
- ❖ **ESTADO:** la gestión tomará un Estado según se encuentre pendiente de darse curso, o finalizada.
- ❖ **SUB-ESTADO:** la gestión tomará un Sub-Estado según se encuentre en manos del soporte, ejecutivo o coordinador para su tratamiento.

**Implementación de mejoras en el proceso de gestión de venta y posventa de productos y servicios en una empresa de telecomunicaciones**

- ❖ **EJECUTIVO:** este campo informará el nombre del Ejecutivo asociado al trámite.
- ❖ **RESPONSABLE ACTUAL:** este campo informará el nombre del Soporte/Ejecutivo/Autorizante al cual se encuentra despachada la gestión para su tratamiento.
- ❖ **CONCEPTOS:** muestra el nombre de la gestión que se solicita.
- ❖ **ADJUNTOS:** muestra el/los archivos que fueron adjuntados, los mismos contienen documentación o requisitos necesarios para dar curso a la gestión
- ❖ **COMENTARIOS:** en este campo quedaran registrados los comentarios realizados por cada persona interviniente, con fecha y nombre respectivo.
- ❖ **HISTORIA:** a través de esta opción se podrá consultar los estados por los que paso la gestión, fecha de cada uno, persona origen y destino en cada estado.



The screenshot shows the 'Consulta De Trámites' interface in a Microsoft Internet Explorer browser. The page title is 'WebTP - Telefonía Pública - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://webtp/frameset.asp?page=gct'. The interface includes a navigation menu with options like 'Gestión CET', 'Via Pública', 'Parque TP', 'Documentos', 'Links', and 'Seguridad'. The main content area is titled 'Consulta De Trámites' and contains a search form with fields for 'Tipo de trámite', 'Estado', 'Nro. de trámite', 'Sub Estado', 'Soporte', and 'Ejecutivo'. Below the search form is a table titled 'Pasos del Trámite 25' with columns for 'Fecha', 'Estado', 'Sub Estado', 'Origen', and 'Destino'. The table contains five rows of data.

Fecha	Estado	Sub Estado	Origen	Destino
29/05/2009 10:47:00 a.m.	Cerrado	FI	Cynthia V Blunda	Cynthia V Blunda
28/05/2009 09:18:00 a.m.	Pendiente	ES	Ludermann Maria Sol	Ludermann Maria Sol
28/05/2009 09:17:00 a.m.	Pendiente	ES	Ludermann Maria Sol	Ludermann Maria Sol
28/05/2009 09:16:00 a.m.	Pendiente	ES	Ludermann Maria Sol	Ludermann Maria Sol
27/05/2009 12:29:00 p.m.	Pendiente	RS	Alberto de Arcos	Ludermann Maria Sol
21/05/2009 11:54:00 a.m.	Pendiente	PA	Alberto de Arcos	Maria Sol Ludermann



**FIN**