



INFORME FINAL

TAREA N°5

CURSO	:	IN 71J
PROFESOR	:	OSCAR BARROS V.
SEMESTRE	:	OTOÑO 2004
ALUMNO	:	MARIA EUGENIA GALVEZ J.
FECHA	:	19 JULIO 2004

INDICE

Introducción	2
Identificación de la Empresa	2
Definición del rediseño de procesos a efectuar en VTR	5
Ventajas competitivas del rediseño del modelo de negocios	5
Justificación del modelo de negocios	6
Especificación del papel de las TI	8
Visión y ámbito de procesos a rediseñar	9
Objetivos de desempeño	11
Modelo de la situación actual del proceso	12
Análisis de la situación actual	24
Análisis de la dirección de cambio	25
Selección de las tecnologías habilitantes	27
Rediseño propuesto al modelo de negocios	29
Justificación del modelo en base a simulación	35
Detalle del rediseño	37
Anexo 1: Modelo bpwin – Situación actual	45
Anexo 2: Diccionario de situación actual	54
Anexo 3: Modelo bpwin – Rediseño	66
Anexo 4: Diccionario de rediseño	74

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en Chile, el mercado de las telecomunicaciones, es un mercado altamente competitivo, con competidores fuertes que se disputan los clientes día a día.

Como el tipo de cliente también ha cambiado en el tiempo; hoy nos vemos enfrentados a clientes más conocedores de las tecnologías vigentes y que pueden llegar a tomar decisiones con mayor conocimiento de los servicios que esperan recibir.

Todo lo anterior obliga a las empresas a estar constantemente revisando sus procesos y buscando mejoras que le ayuden a satisfacer mejor las necesidades de los clientes de manera más eficiente y oportuna.

En esta línea, VTR ha querido revisar como está funcionando la venta de sus servicios, y como se trabaja en la definición de las campañas que apoyan esta venta. Como está satisfaciendo las necesidades reales de sus clientes y como hace promociones para mantenerlos fidelizados.

También, como ha integrado las TI en estos procesos de transformación, necesarios para adaptarse al cambiante mercado y ver que le falta por hacer aún.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

VTR, empresa de líder en la industria de las telecomunicaciones, inmersa en un mercado altamente competitivo.

VTR ofrece servicios de Telefonía local y de larga distancia, Televisión e Internet Banda Ancha.

VTR tiene presencia en 45 ciudades, con un total de aproximado de 1.600.000 hogares cableados (home pass), es decir clientes activos.

VTR apuesta por el servicio al cliente, como una ventaja competitiva, en el mercado actual. Por lo que constantemente está preocupada de entregar a sus clientes un servicio de calidad, que genere lealtades y relaciones a largo plazo.

Por esta razón, VTR tiene como estrategia central “El cliente es nuestra pasión”.

Y lo que se hace, en la actualidad, para lograr ese objetivo, es una búsqueda diaria de conocimiento de los clientes, que es lo que quieren y que necesitan, para lograr llegar a ellos con productos y promociones que satisfagan sus requerimientos.

En esta búsqueda, o nueva mirada que se ha emprendido, VTR se ha dado cuenta de algunas cosas importantes:

- a) No todos los clientes son iguales: existen unos más rentables que otros.
- b) Los más rentables son los más antiguos, son los que han creado lazos de lealtad con la empresa.
- c) Es más económico retener un cliente, que captar uno nuevo.
- d) El cliente nos percibe como una empresa que ofrece calidad de servicio y valora la marca.

Y todo lo anterior nos lleva a pensar que los clientes deben ser ‘tratados’ de maneras diferentes, es decir, nos vemos enfrentados a temas como pronósticos de comportamiento, segmentación, valoración del cliente, etc.

Actualmente VTR, está estructurada en 4 administraciones zonales (Zona Norte, Zona Centro, Zona Sur y Zona Santiago) y una unidad de apoyo central (UAC). Mantiene 3 canales de venta: CallCenter(nacional), Terreno(local) y Sucursales(local), que satisfacen las demandas en las 45 ciudades de Chile. Y apoya la venta realizando aprox. 150 campañas anuales en todo el país; algunas nacionales y otras zonales.

Funciona un comité de campañas a nivel zonal y a nivel país, el que se reúne cada 2 semanas (zonas) y cada 2 meses (país). Este comité es el encargado del proceso de definición de campañas.

En este comité participan por lo menos los gerentes zonales, los analistas comerciales, los analistas de marketing, los jefes de callcenter.

En las reuniones se presentan análisis de cifras de ventas por productos, por zona, por comuna; y se comparan contra presupuesto. Se definen que productos están bajando más sus niveles y sobre esos se decide concentrar los esfuerzos. Se revisan efectos de campañas específicas para determinar si pueden ser utilizadas nuevamente, etc. Todo lo anterior con análisis muy manuales, con información que cada participante trae a la reunión, y que se cruza en ese momento. Cuando ya se ha decidido que segmento o localidad o producto 'atacar', se solicita la generación de las bases para las campañas, esta solicitud debe hacerse a la gerencia de análisis de mercado del UAC.

Estas bases se generan en un modelo predictivo que se alimenta de información que le provee el DW y éste a su vez es alimentado por los módulos operacionales (Tango); luego éste genera listas que son entregadas a cada zona para la ejecución de la campaña.

Es decir, este es un proceso no formalizado, que no tiene prácticas bien estructuradas, que no tiene el apoyo de información necesario para la toma de decisiones eficientes. Y que hoy día está generando problemas como: campañas en paralelo por diferentes canales, llamadas o visitas duplicadas a los clientes, reclamos de clientes porque reciben ofertas diferentes por canales diferentes, la información no llega a tiempo a todos los canales, pérdida de buenos clientes, mal uso de recursos, etc.

Por lo que, sino se realiza una revisión de estos procesos que impliquen un rediseño, utilizando metodologías estructuradas, es difícil que el modelo actual sea sustentable en el tiempo.

3. DEFINICIÓN DEL REDISEÑO DE PROCESOS A EFECTUAR EN VTR

El rediseño que realizaremos en VTR se denominará:

“Formalización del proceso de planificación, ejecución y control de las campañas en VTR”

Y tendrá que ver con replantearse cómo se están haciendo las cosas en VTR, en relación a las campañas de marketing, con esto se pretende generar mejores prácticas y procesos más eficientes; que a la larga se traducirán en ventajas competitivas y crearán valor a la empresa, los que serán percibidos por los clientes como una total satisfacción de sus necesidades.

4. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

En general con este trabajo, se pretende generar valor agregado a los servicios y productos que ofrece VTR, tanto para la relación con los clientes: en cuanto a la eficiencia como a la oportunidad con que VTR llega a los clientes con la oferta específica que cubrirá sus necesidades específicas; como para la relación de VTR y sus competidores: se generará una característica diferenciadora con la competencia, la que es un mejor servicio de atención.

Las ventajas que se pretenden generar son:

- a) Conocimiento mas completo de los clientes
- b) Información que permitirá acercarse más a satisfacer las necesidades de los clientes
- c) Mejoras prácticas que ayudarán a mejorar índices de tasa de renuncia
- d) Herramientas de apoyo a las acciones de fidelización
- e) Disminución de clientes morosos
- f) Disminución de costos por automatización de actividades

- g) Disminución de costos por uso eficiente de recursos
- h) Información de resultados históricos que permitirán mejor gestión
- i) Generación de relaciones de lealtad proveedor-cliente
- j) Manejo de mejor y más completa información que permitirá acercarse más a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que permitirá aumentar la cantidad de clientes con campañas más específicas, bien definidas y efectivas.
- k) Mejores ingresos

5. JUSTIFICACION DEL MODELO DE NEGOCIOS

El rediseño propuesto persigue generar relaciones de largo plazo con los clientes, lo que a la larga significará aumento de los ingresos para VTR.

Estas relaciones de largo plazo significan, que existirá un conocimiento más específico y certero de las reales necesidades de los clientes y las promociones generadas apostarán por maximizar el beneficio que recibe VTR y el cliente.

Al realizar un análisis de costos que justifican el desarrollo de este trabajo, podemos referirnos a:

a) Costos de Coordinación

Por el uso de recursos compartidos: el análisis de información de los clientes, para la generación de bases de campañas, es realizado por una sola persona que informa a todo el país, según las solicitudes que le hacen de cada zona. Y cada zona hay un encargado de llevar a cabo las campañas en todas las ciudades que involucra su zona.

Por la relación proveedor-cliente: la ejecución de una campaña requiere contar con ciertas autorizaciones de varias áreas para llevarse a cabo. La planificación de una campaña debe seguir cierta secuencia de actividades, donde unas deben comenzar cuando ya han terminado otras, por ejemplo: para definir nuevo mercado objetivo,

debemos contar primero con los resultados de la campaña anterior y del nuevo análisis de mercado.

Los tiempos de envío de todos los artículos de merchandising que se deben enviar a las zonas, los que son preparados por el UAC. También por la transferencia de información desde el UAC a las zonas. De todos estos input depende por ejemplo la fecha de lanzamiento de una campaña.

Por restricciones de simultaneidad: no tener campañas sobre el mismo mercado objetivo ejecutándose al mismo tiempo.

b) Costos de Transacción

El poder definir y planificar campañas más eficientes ayudará a que todos los insumos o servicios que deben ser contratados a externos sean calculados con mayor exactitud en tiempo y cantidad. Y que los costos por negociaciones asociados disminuyan.

También si consideramos que las zonas serán clientes de información del UAC, los costos de solicitud de información se verán reducidos.

Desde la mirada del cliente también reduciremos sus costos de búsqueda, dado todo el análisis de segmentación y de planificación de una campaña o promoción, estaremos en condiciones de ofrecerle oferta que se adecuan más exactamente a sus necesidades. Y reduciremos los costos de negociación asociados a una nueva contratación.

c) Costos de Coordinación Interna

Por el rediseño de los procesos, automatizando algunos, produciremos ahorros en recursos humanos y en recursos asociados a actividades redundantes. También ahorros en costos de holguras.

Por el uso de sistemas de información inteligentes que permitan una adecuada segmentación de clientes y generación de bases para campañas; información que será alimentada por análisis de mercado, datos de la operación y resultado de campañas anteriores. Las que deberán estar disponibles para todos en la web. Esto reduce los costos de oportunidad y los costos de procesamiento de información, mejorando a la larga la toma de decisiones.

d) Costos de agencia

Estos costos se disminuyen dado que se automatizan y se estructuran los procesos, incorporándose las políticas y reglas de negocio en la lógica del modelo. También se definen responsables específicos por lo que los incentivos para realizar las tareas definidas y a tiempo son los correctos.

e) Costos de cambio

Estos costos no pueden estar referidos al tipo de tecnologías que se ofrecen a nuestros clientes, ya que este no es un elemento diferenciador entre los competidores. Pero si podemos hacer la diferencia a nivel de atención de post venta y en la generación de relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Esto lo logramos con la detección a tiempo de los cambios en las necesidades de los clientes y en la generación de una oferta específica que la cubra, que llegue a sus manos en el momento preciso.

6. ESPECIFICACIÓN DEL PAPEL DE LAS TI

Todo lo anterior sólo se justifica si se basa en el uso de tecnologías de información, con sólo hacernos las siguientes preguntas se puede entender a que nos referimos:

- a) ¿Cómo manejamos los volúmenes de información necesarios?
- b) ¿Cómo manejamos la complejidad del multiproducto para identificar la necesidad del cliente?

- c) ¿Cómo manejamos la velocidad del cambio y el aumento constante de clientes?
- d) ¿Cómo mostramos a los usuarios finales y a los clientes internos del proceso, los resultados relevantes que le permitan hacer gestión de manera eficiente?
- e) ¿Cómo generamos conocimiento que pueda ser utilizado por todos al interior de la organización?
- f) ¿Cómo automatizamos todas las actividades que hoy se hacen manuales para hacer los procesos más eficientes?

7. VISIÓN Y ÁMBITO DE PROCESOS A REDISEÑAR

- a) La Visión

La visión de VTR a nivel estratégico, con respecto a este proyecto, es:

“Ofrecer ofertas específicas para satisfacer las necesidades de cada cliente en el ámbito de la comunicación, entretenimiento e información de sus hogares; por medio de campañas eficientes y correctamente segmentadas, que me permitan entregar el mejor servicio esperado por el cliente”

b) El ámbito del proceso a rediseñar

El diseño del proceso tendrá un alcance limitado por:

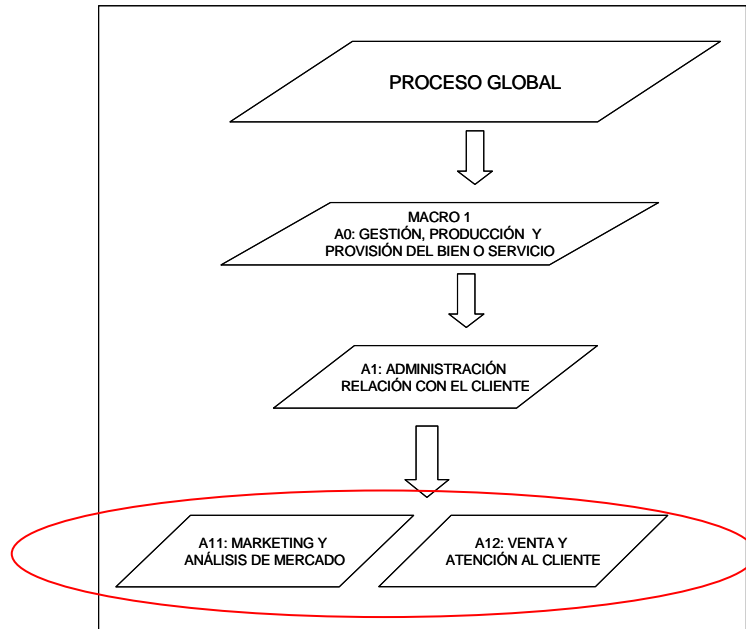


figura 1: Ámbito del proyecto

Es decir, nos centraremos en diseñar un proceso que abarque las actividades de:

a) “Marketing y análisis de mercado”, desde el lanzamiento de nuevos productos, la segmentación de mercados objetivos y las campañas de marketing asociadas para su promoción.

b) “Venta y atención al cliente”, para asegurar que las campañas de ejecutan correctamente.

Las que se encuentran detalladas en “Gestión, Producción y provisión del bien o servicio” en Macro 1.

8. OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

Se han definido los siguientes objetivos de desempeño, que nos permitirán medir si gracias al uso de las tecnologías de información en los procesos de relación con los clientes, se logra aumentar la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos.

- a) Rentabilidad de campañas nacionales/zonales
- b) Ventas por campaña
- c) Disminución de tiempos de lanzamiento de una campaña
- d) Disminuir tiempos de obtención de resultados
- e) Disminuir tasa de reclamos por superposición de campañas
- f) Disminuir rotación de “buenos clientes”
- g) Disminuir índices de morosidad por campañas mal aplicadas
- h) Disminuir la tasa de renuncia

9. MODELO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO

Como técnica de modelamiento se usarán los patrones especificados en Macro 1 dvs¹, los que permiten representar la cadena de valor completa de la unidad de negocios, es decir desde que el cliente genera requerimientos hasta que estos son provistos.

La ventaja de modelar de esta forma los procesos es que nos permite obtener una descripción gráfica estandarizada, que permite hacer una representación total de las particularidades del proceso, facilitando su comprensión, su perfeccionamiento y el traspaso de conocimiento.

Para la representación de la situación actual se ha escogido el modelo IDEF0, por ser un método formal de descripción de procesos que permite la descomposición en niveles jerárquicos, facilitando la comprensión del proceso a un nivel detallado sin perder el proceso global y porque se adapta perfectamente al análisis en base a Patrones de Negocios.

El diagrama IDEF0, figura 2, consta de un proceso de flujos de entrada, mecanismos, controles y flujos de salida, que interactúan con otros procesos para conformar un proceso global que cubra todo el modelo de negocios.

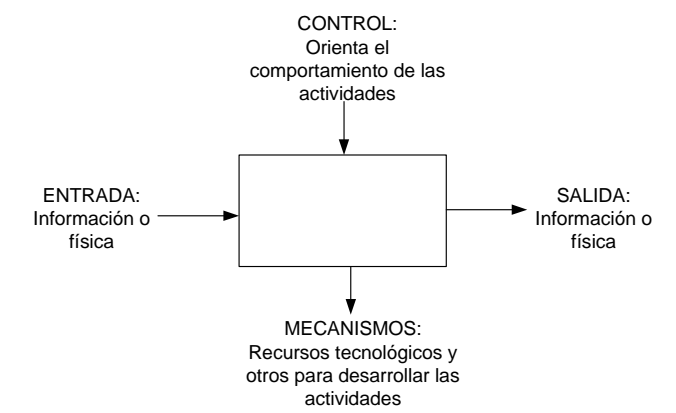


figura 2: Diagramación en IDEF0

¹ Rediseño de Procesos de Negocios mediante el uso de Patrones, Oscar Barros V.

El macroproceso de la situación actual se ha especificado para VTR con el nombre de *“Distribución y venta de productos y/o servicios de VTR”*; y los diagramas asociados se resumen a continuación. En anexo 1 y 2 se detallan completamente, incluyendo los diccionarios de actividades y flujos.

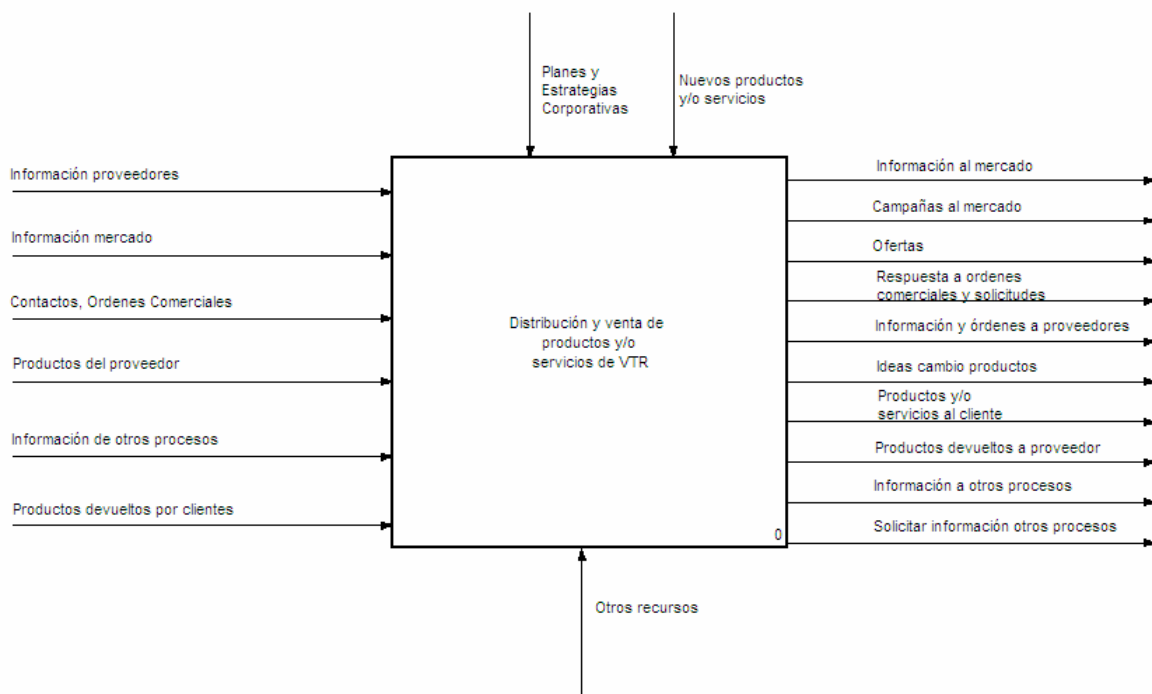


figura 3: Distribución y venta de productos y/o servicios de VTR

A este nivel podemos tener una visión general del proceso y formarnos una idea general del negocio que pretendemos graficar. En la figura 3, se ve claramente que este nivel es el que mantiene la relación con el cliente: desde que se reciben sus requerimientos, hasta que estos son satisfechos. Y las relaciones que existen con otras entidades como proveedores, competidores, organismos reguladores, otros procesos, etc; que permiten que se cumpla lo anterior.

A nivel de flujos podemos detallar:

a) Entradas

- i. Información proveedores: datos relevantes de proveedores vigentes en el mercado y los productos que ofrecen.
- ii. Información de mercado: datos de comportamiento de la competencia, datos estadísticos de las entidades reguladoras.
- iii. Contactos, Ordenes comerciales: Requerimientos o consultas de los clientes.
- iv. Productos del proveedor: Productos físicos recibidos de los proveedores.
- v. Información de otros procesos: Datos relevantes de otros procesos que sirven de input para decisiones de los procesos de este nivel.
- vi. Productos devueltos por clientes: Productos entregados por los clientes porque presentan alguna falla o porque han terminado sus contratos con VTR.

Los flujos (ii), (iii) nos permiten identificar los requerimientos de los clientes a nivel de mercado y los que ya tenemos cautivos. Con el análisis de estos podemos mejorar nuestras ofertas para satisfacerlos mas adecuadamente.

b) Controles

- i. Planes y estrategias corporativas: Lineamientos de la operación de la empresa.
- ii. Nuevos productos y/o servicios: Información de lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.

Estos controles definen el lineamiento de la operación diaria de la empresa, se reciben estrategias anuales que marcan el rumbo de la empresa y dependiendo de estas sabemos en que línea serán los nuevos productos y/o servicios en que nos enfocaremos cada año. Por ejemplo este ha sido el año del 3Play.

c) Salidas

- i. Información al mercado: Cualquier comunicación que salga de los límites de VTR.
- ii. Campañas al mercado: Comunicaciones de marketing sobre promociones o nuevos productos y/o servicios.

- iii. Ofertas: Promociones especiales.
- iv. Respuestas a ordenes comerciales y solicitudes: Respuestas a los requerimientos de los clientes.
- v. Información y ordenes a proveedores: Solicitud de cotizaciones o ordenes de compra.
- vi. Ideas cambio de productos: Reportes que nacen del contacto con el cliente sobre la percepción de los servicios y/o productos de VTR.
- vii. Productos y/o servicios al cliente: Instalación y entrega de los productos y/o servicios contratados por los clientes.
- viii. Productos devueltos al proveedor: Entrega de productos con fallas.
- ix. Información a otros procesos: Reportes varios entregados para gestión a otros procesos.
- x. Solicitar información otros procesos: Requerimientos de información a procesos de otro nivel.

Principalmente con los flujos (ii), (iii), (iv), (vi), (vii) nos hacemos cargo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

d) Mecanismos

- i. Otros recursos: Información de marketing, comercial, información histórica del comportamiento de los clientes, etc.

En la figura 4, vemos un nivel más de detalle y en el podemos identificar los 5 procesos que lo componen. “Administración relación con abonados”: proceso que incluye la actividades relacionadas con la relación con el cliente, con la recepción de los requerimientos, con la evaluación de la entrega de los servicios y/o productos, además de las relacionadas con evaluación de mercado, competencia, etc. “Administración relación con proveedores”: incluye las actividades de la relación con los proveedores, tanto nacionales como internacionales. “Gestión, distribución y entrega”: incluye las actividades que aseguran que los servicios y/o productos contratados por los clientes serán entregados o instalados en los tiempos y con la calidad definida como estándares de servicio. “Distribución y entrega de productos”: incluye actividades físicas de

instalación, actividades de despacho. "Tango": Compuesto por las bases de datos que apoyan toda la operación antes descrita, permiten mantener al día el estado de las solicitudes, instalaciones, reparaciones, etc. Otros procesos leen información de acá para realizar sus actividades.

Como el objetivo de este trabajo es abordar el tema de las campañas de marketing, el análisis se centrará en el proceso "Administración relación con abonados"

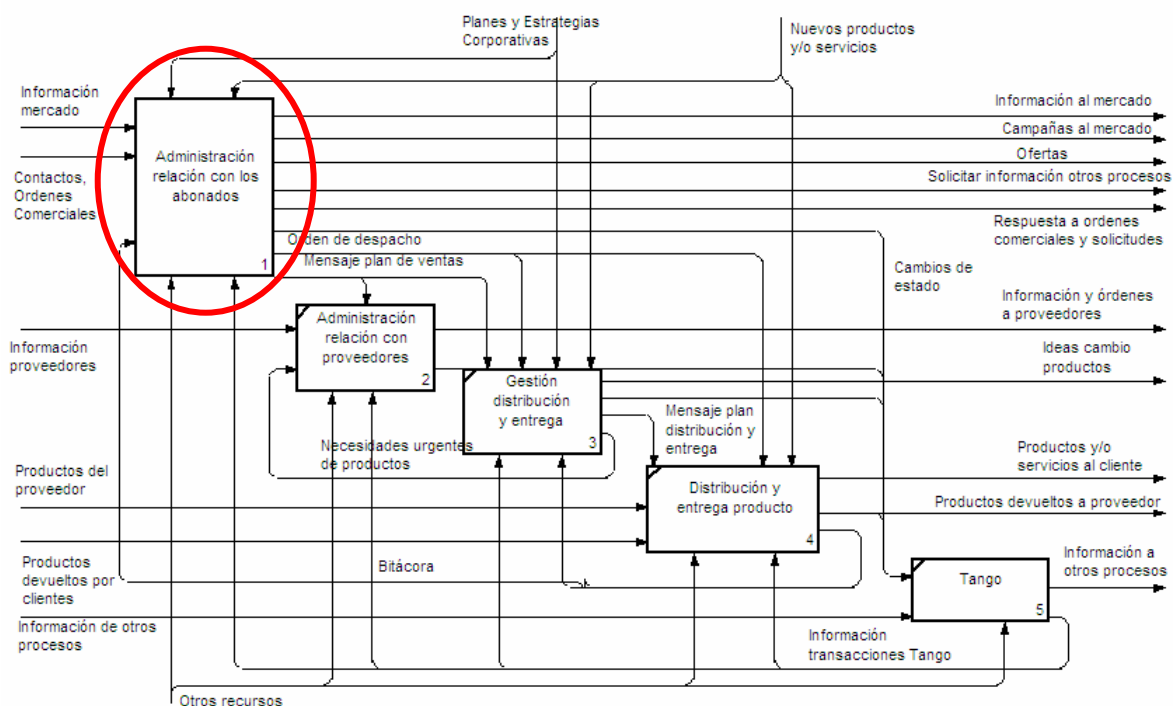


figura 4: Detalle macroproceso Distribución y venta de productos y/o servicios de VTR

En la figura 5, podemos ver el detalle del proceso "Administración relación con abonados". El que está compuesto por 3 sub-procesos: "Marketing y análisis de mercado", "Venta y atención a clientes" y "Analizar factibilidad técnico económica de los servicios requeridos".

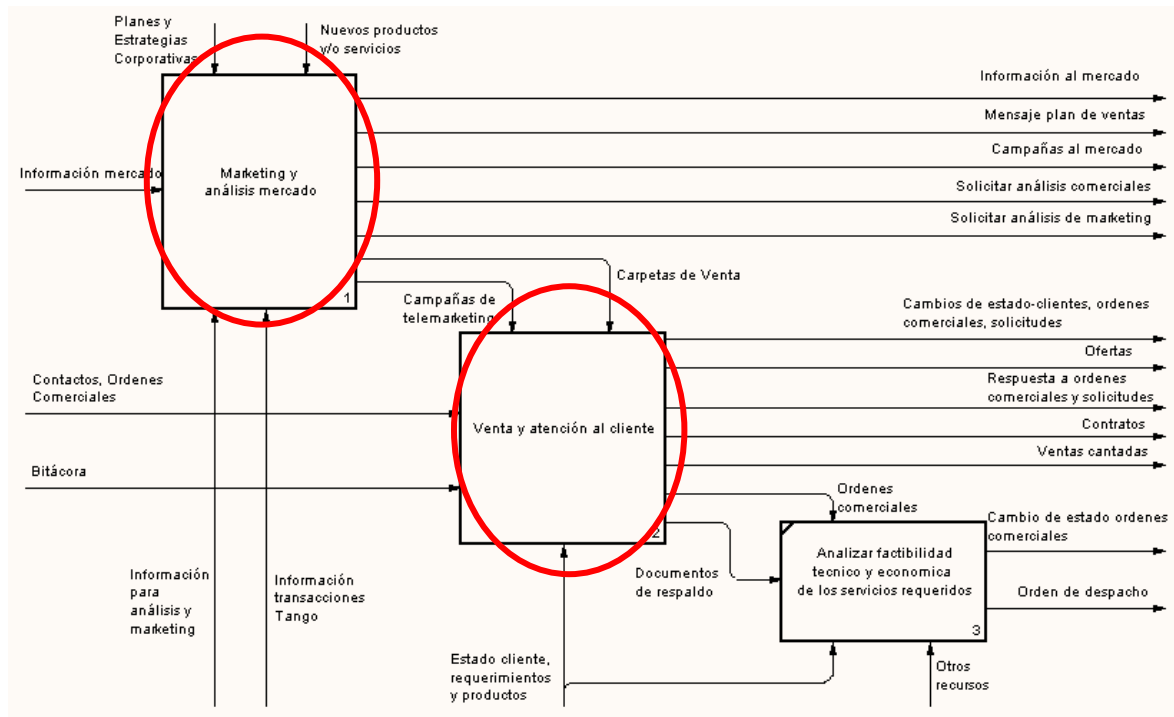


figura 5: Detalle proceso Administración relación con los abonados

"Marketing y análisis de mercado"

Este sub-proceso se encarga de realizar los análisis de estudios de mercado, para determinar las oportunidades existentes y así determinar nuevas estrategias para captar nuevos mercados y segmentos de mercado. También realizan actividades para generar nuevas necesidades por los productos VTR.

"Venta y atención a clientes"

Este sub-proceso es el que tiene todas las actividades de contacto con el cliente, a través de sus plataformas de atención clientes presenciales: en sucursales y terreno y telefónica: en callcenter.

“Analizar factibilidad técnico económica de los servicios requeridos”

Este sub-proceso incluye las actividades de evaluación técnica de los servicios y la evaluación económica de los clientes. Estas actividades se encuentran automatizadas en el módulo de oferta comercial de Tango ya que los prospectos se cargan por dirección, es decir, cuando se solicita un servicio determinado y se ingresa la dirección al sistema, este inmediatamente evalúa si podemos instalar el servicio en ese domicilio, esto principalmente depende si el sector está en la red instalada de VTR o si el edificio está cableado por VTR.

En el análisis abordaremos el detalle de “Marketing y análisis de mercado” y “ Venta y atención a clientes”, ya que es en estos sub-procesos donde podemos revisar como mejorar la gestión de campañas para que estas satisfagan de mejor manera los requerimientos de los clientes y luego asegurarnos que estas son ejecutadas correctamente.

En la figura 6 vemos el detalle del sub-proceso “Marketing y análisis de mercado”.

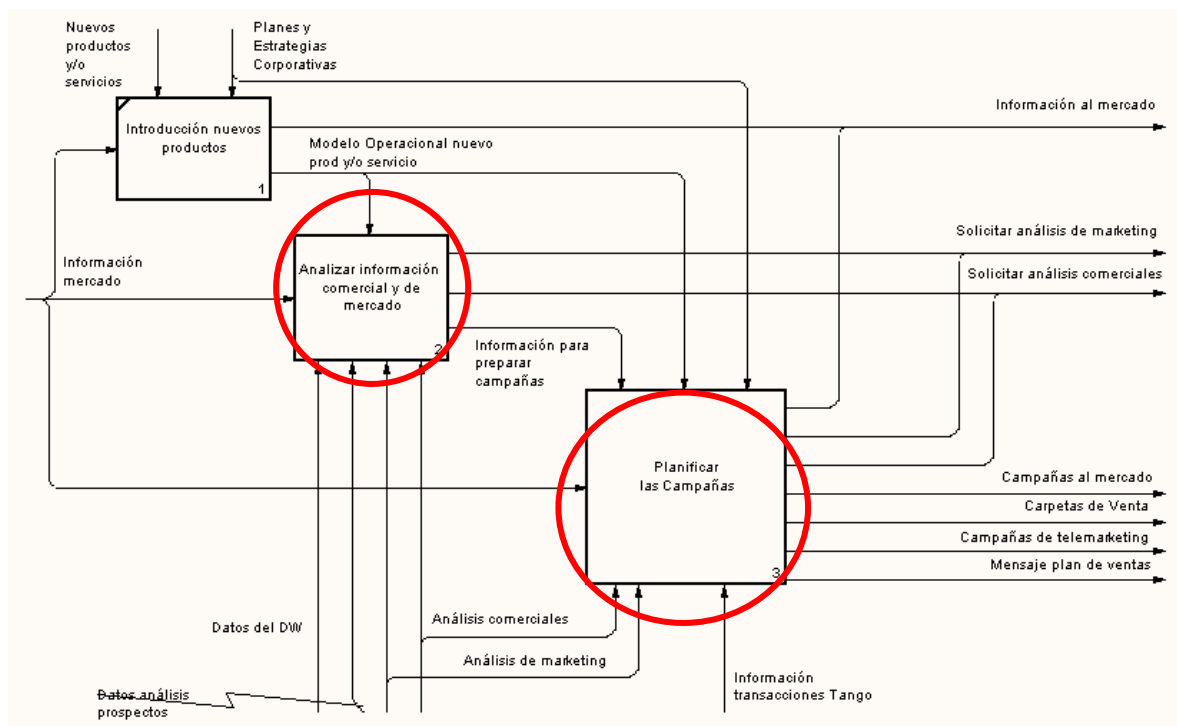


figura 6: Detalle subproceso Marketing y análisis de mercado

Este esta compuesto por los procesos: “Introducción nuevos productos”, “Analizar información comercial y de mercado” y “Planificar la campañas”. Y serán estos dos últimos los que se revisarán.

El sub-proceso “Analizar información comercial y de mercado”, graficado en la figura7, está compuesto por: (a) “Prepara análisis comerciales”: que incluye las actividades de análisis de la competencia, análisis de nuevos productos que debemos lanzar al mercado, ajuste s de presupuesto, efectos de campañas anteriores, etc. (b)“Segmentación de clientes”: que incluye actividades de generación de bases de datos con segmentos definidos de acuerdo a requerimientos de actividad anterior. (c)“Preparar bases de datos prospectos”: que incluye actividades de parametrización de ofertas o promociones en el modulo de atención comercial de tango, para que se pueda realizar la venta.

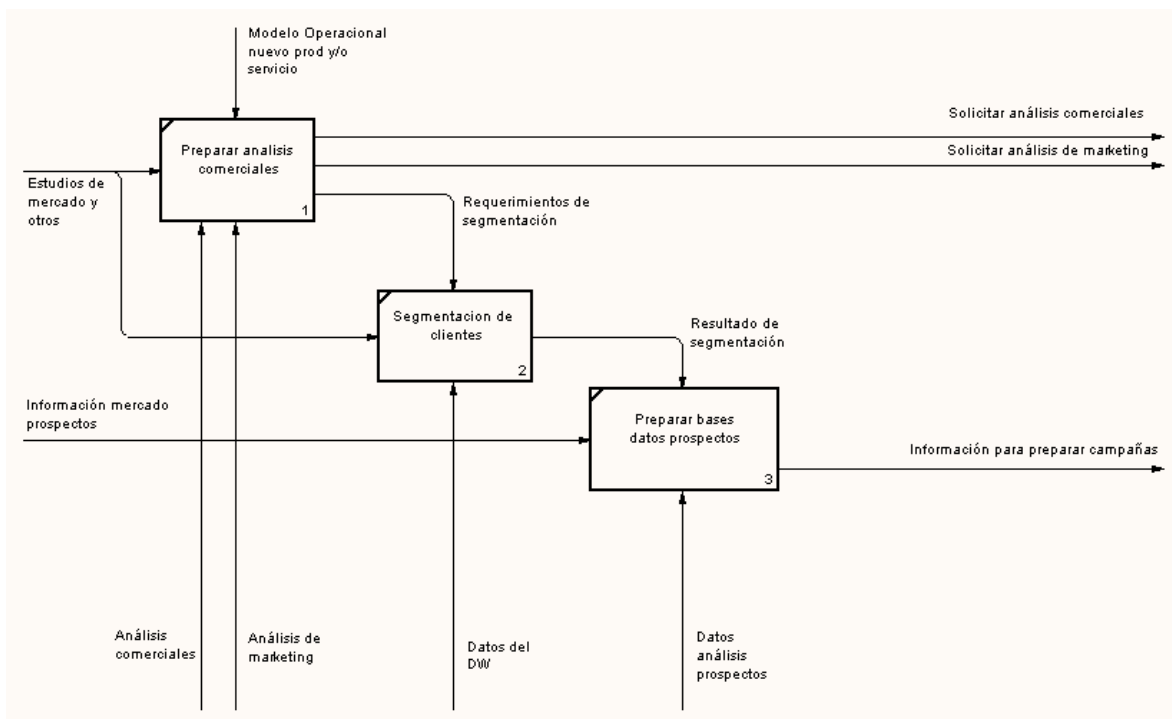


figura 7: Detalle subproceso Analizar información comercial y de mercado

El sub-proceso “Planificar la campañas”, graficado en la figura 8, está compuesto por: (a) “Planificar campañas nacionales” que incluye las reuniones de carácter nacional que se realizan cada dos meses, en las cuales se analizan el resultado de las campañas realizadas y las que están en curso, se definen lineamientos de las campañas zonales, se definen las nuevas campañas, se valúa presupuesto, etc. (b) “Planificar campañas zonales”: que incluye las reuniones mensuales que se realizan en cada zona, donde se analizan los lineamientos nacionales y se definen las campañas locales.

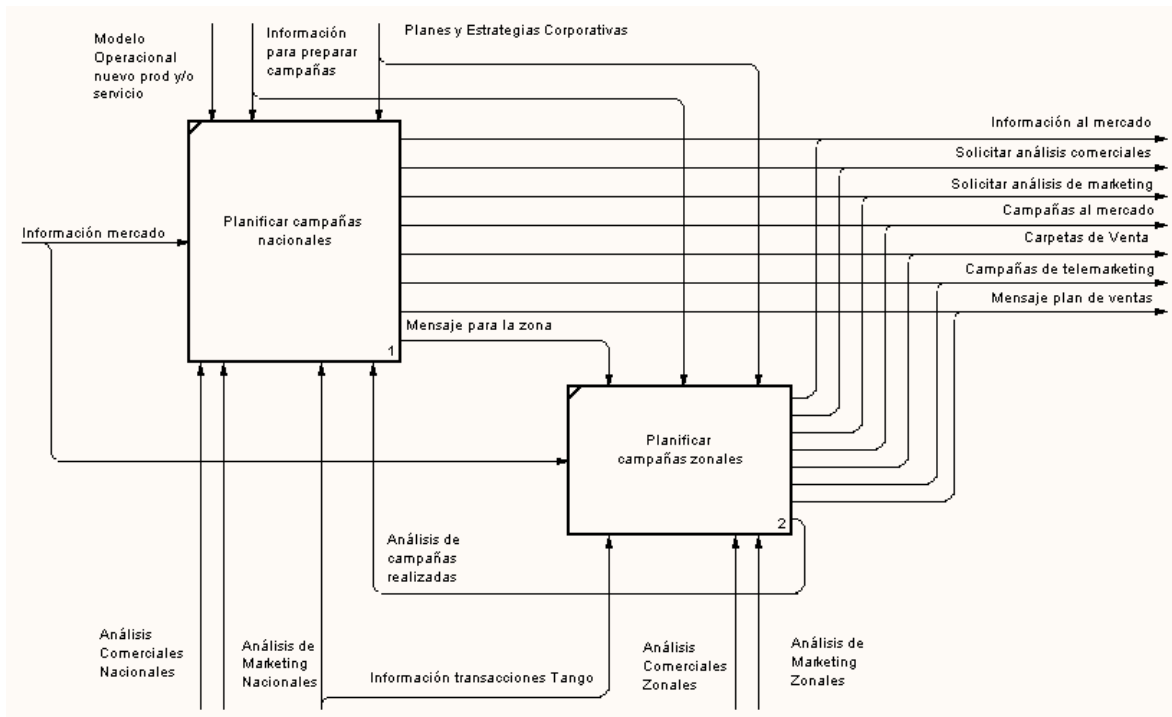


figura 8: Detalle subproceso Planificar las campañas

En la figura 9 vemos el detalle del sub-proceso “Venta y atención a clientes”.

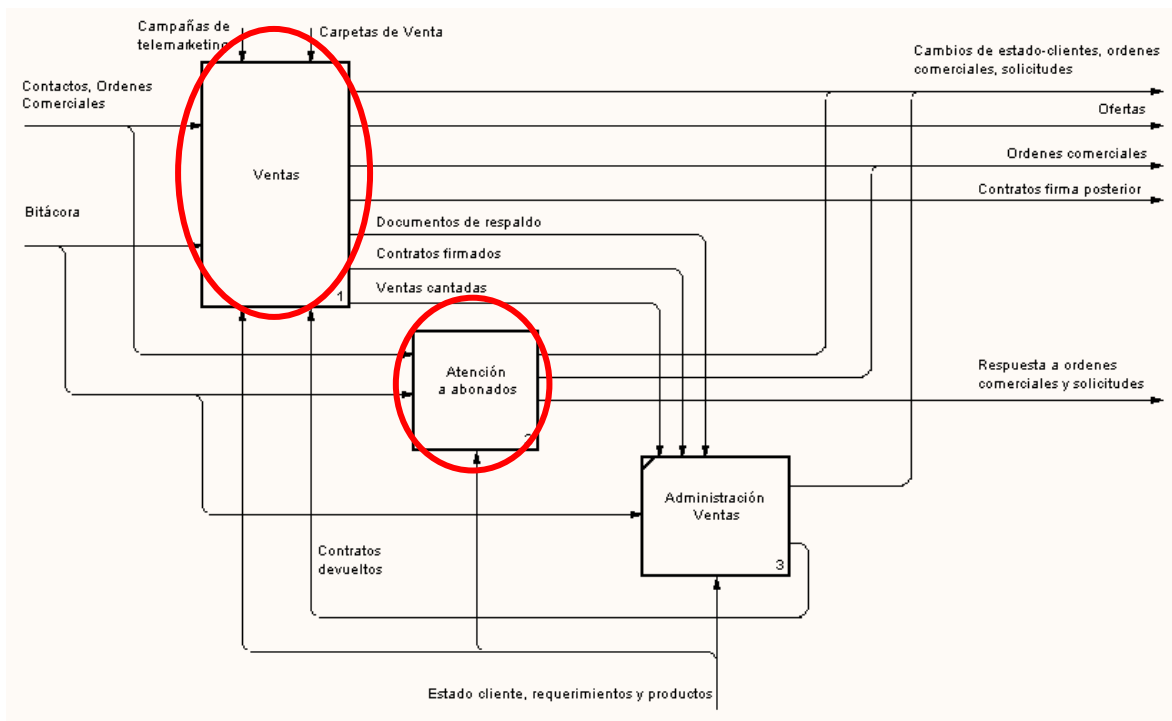


figura 9: Detalle subproceso Venta y atención al cliente

Este esta compuesto por los procesos: “Ventas”, “Atención abonados” y “Administración Ventas”. Y serán los dos primeros los que se revisarán.

El sub-proceso "Ventas", graficado en la figura 10, está compuesto por: (a) "Venta sucursal": que incluye las actividades de atención al cliente realizadas en las sucursales de VTR, que derivan en una venta (b) "Venta terreno": que incluye las actividades de atención al cliente realizadas en terreno, que derivan en una venta. (c) "Venta telefónica": que incluye las actividades de atención al cliente telefónicas, que derivan en una venta.

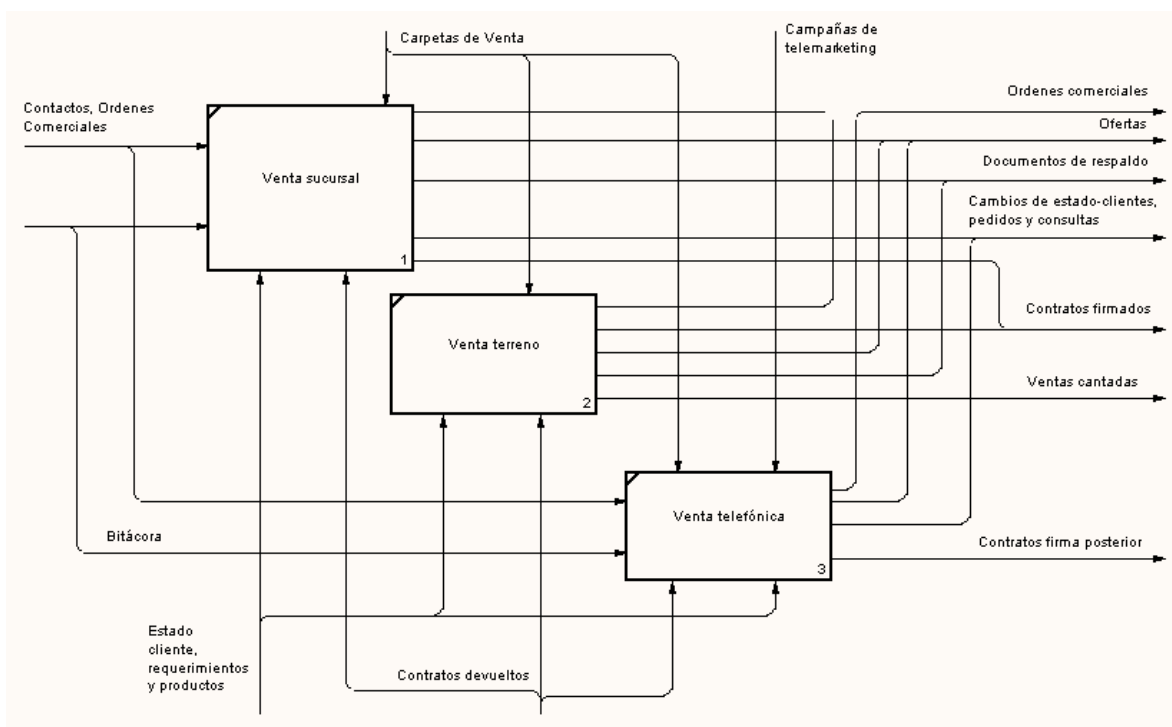


figura 10: Detalle subproceso Ventas

El sub-proceso “Atención abonados”, graficado en la figura 11, está compuesto por:

(a) “Atención sucursales”: que incluye las actividades de atención al cliente realizadas en las sucursales de VTR, que derivan en consultas, requerimientos, reclamos, ordenes comerciales, etc. (b) “Atención telefónica”: que incluye las actividades de atención al cliente realizadas vía telefónica, que derivan en consultas, requerimientos, reclamos, ordenes comerciales, etc. (c) “Atención Internet”: que incluye las actividades de revisión de requerimientos, solicitudes, consultas, reclamos ingresados por los clientes en la web.

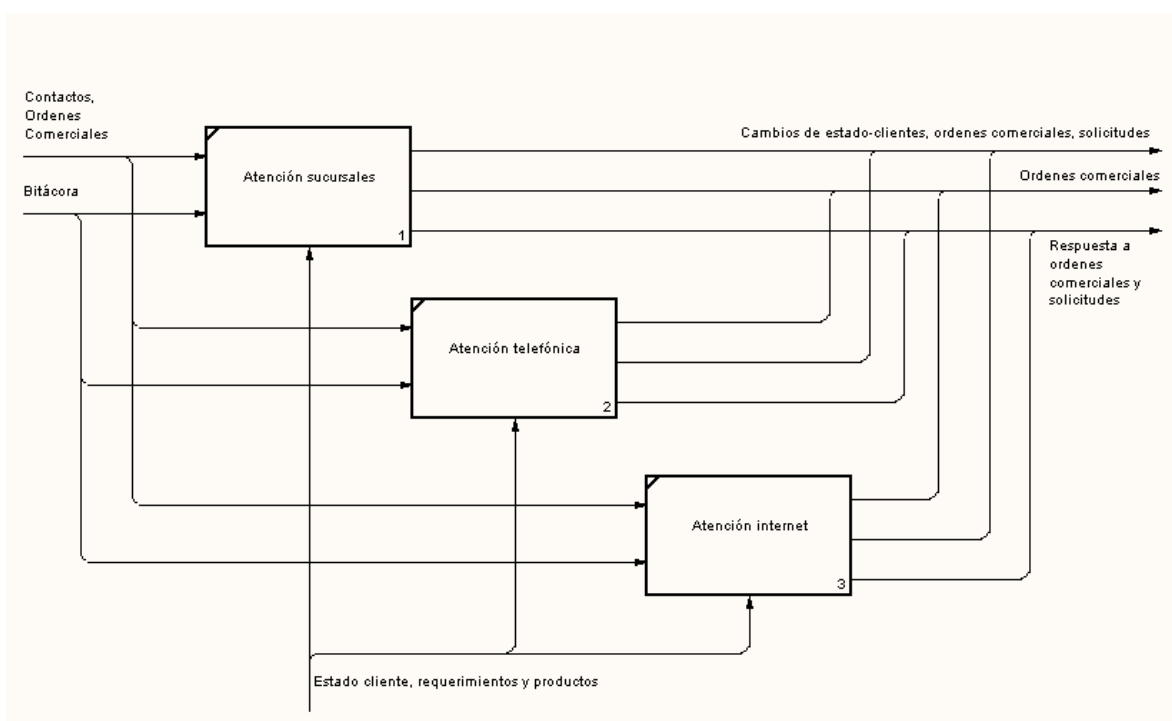


figura 11: Detalle subproceso Atención a abonados

10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Al analizar los diagramas anteriores y el relevamiento de los procesos realizado en la empresa y recordando el objetivo de VTR de satisfacer lo más exactamente posible las necesidades individuales de cada cliente, es que se ve como oportunidad de mejora, en las que pueden ser utilizadas las tecnologías de información los siguientes puntos:

- a) La empresa hizo una gran inversión en implementar su datawarehouse, el que aún no está totalmente en producción y que puede ser utilizado para la segmentación y generación de bases de prospecto, conectando automáticamente con una aplicación de campañas, desde la cual se ingresan los objetivos y límites para realizar la segmentación.
- b) La planificación de las campañas se realiza con actividades y tareas redundantes, muchas son manuales, se duplica información que es utilizada por todas las zonas. Se puede utilizar la intranet que esta implementada para todo VTR, como medio para comunicar a todos los involucrados en estos procesos, donde puedan compartir información común con las distintas zonas.
- c) No hay registro de las campañas realizadas, que permita realizar gestión, análisis de rentabilidad, control de ejecución en paralelo, etc. Se puede implementar una aplicación de campañas, la que permita planificar, coordinar, ejecutar, monitorear y analizar las campañas.
- d) VTR está implementando políticas de segmentación, por lo que se pueden aplicar metodologías de BI para realizarlos.

11. ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN DE CAMBIO

VTR para poder cumplir con su estrategia de ofrecer promociones específicas y satisfacer las necesidades particulares de cada uno de sus clientes, a través de campañas eficientes y eficaces debe lograr un conocimiento profundo de sus clientes. Para lograr alcanzar este objetivo el rediseño debe considerar las siguientes variables:

a) Mantención consolidada de estado

Se considera realizar una integración de datos, con el fin de coordinar todas las actividades involucradas en el proceso de planificación y ejecución de campañas.

Se propone implementar una interfaz que integre todos los sistemas que hoy funcionan prácticamente independientes unos de otros, con el fin que apoyen de mejor manera la toma de decisiones. Tango, Oracle Financial, OFA serán integrados a través de tecnologías middleware.

Hoy día existe mucha redundancia de información que prepara y utiliza cada zona, la que puede ser proporcionada por cada analista zonal de la misma zona, de otra zona o del UAC. Por lo que la obtención de reportes es poco eficiente y poco efectiva. Se pretende integrar toda la información requerida, manejando información pública para todos los involucrados de estos procesos, asegurando información integra, actualizada y con bajos costos de coordinación.

b) Anticipación

Dado el competitivo mercado donde está VTR, para poder llegar a tiempo a sus clientes con las mejores ofertas, deberá implementar un mecanismo que permita generar promociones efectivas y que se ajusten a las necesidades particulares de cada uno de los clientes. Esto se logra con mecanismos que permitan adelantarse a las necesidades y prácticamente llegar a ofrecer a los clientes incluso antes de que ellos perciban como cierta la necesidad. Debemos llegar a crear la necesidad. Actualmente

existen modelo predictivos y de segmentación que apoyan la definición de las nuevas promociones, pero aun se encuentran en una etapa insipiente de implementación.

c) Integración de procesos conexos

Se pretende implementar un sistema workflow que permita coordinar y retroalimentar todas las actividades del proceso de planificación de las campañas. Existen una serie de validaciones y controles presupuestarios necesarios de realizar antes de lanzar una campaña, los que deben ir ocurriendo de manera secuencial y cumpliendo ciertos plazos definidos. Estas actividades son de áreas independientes, incluso de zonas independientes. Lo que provoca actividades redundantes, demoras en tiempos de ejecución, etc.

d) Prácticas de Trabajo

Hoy son informales, no homogeneizadas y no se encuentran definidas en procedimientos escritos, son más bien según la experiencia de cada actor.

Además hoy día todas las zonas solicitan manualmente a la persona que administra los modelos predictivos, que está en UAC, que les realice segmentación de clientes y prepare bases según ciertas especificaciones por ellos entregadas. Con la implementación de un sistema en tres capas, que tenga una interfaz de comunicación entre los distintos procesos, se cambiará la manera de solicitar estas bases, ya que se hará vía la interfaz y siguiendo parámetros definidos consensualmente con todos los involucrados en este tema.

e) Coordinación

Hoy día la coordinación existente entre cada área involucrada en este proceso no es clara, no hay definiciones claras sobre que es responsable y porque responde cada área en este proceso. Tampoco hay claridad de las áreas que realmente deberían componer un grupo encargado de la planificación, ejecución, análisis y gestión de las campañas.

f) Asignación de responsabilidades

Se descentralizarán las decisiones de marketing, dando más autonomía a las zonas. Dado el apoyo en información, grupos de clientes segmentados, estrategias de la empresa, que se encontrarán mas a la mano, a través de una interfaz en la intranet, que proveerá a todas las zonas de la información necesaria para la toma de decisiones. Esta mayor libertad se deberá complementar con procedimientos y definición de indicadores de cumplimiento.

g) Apoyo computacional

Implementación de sistema de planificación y administración de campañas, que se interfacee con Tango, DW y modelos de segmentación. Los resultados podrán ser revisados por todos a través de interfaz gráfica en la intranet corporativa. Lo mas importante es implementar el DW como base consolidada de información que apoye al proceso de segmentación y definición de las campañas.

12. SELECCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS HABILITANTES

Las TI son herramientas que permiten dar soporte a los procesos de negocios definidos, permiten la comunicación entre las distintas áreas de la empresa involucradas en estos procesos, la interacción entre los distintos sistemas.

También las TI nos permitirán trabajar con los grandes volúmenes de información necesaria para realizar segmentación de clientes.

a) Relaciones internas

Queremos abordar y solucionar la problemática existente hoy de deficiente coordinación entre todas las áreas involucradas en el proceso.

La falta de información en línea para que pueda ser usada por todos, el desuso del DW que lleva un par de años en implementación, la automatización de reglas de negocio y el uso de inteligencia de negocios que aporten en la segmentación de clientes y apoyen la toma de decisiones.

- i. Internet-Intranet: interfaz de autoatención para todas las zonas y la UAC, donde puedan ingresar directamente solicitudes de bases segmentadas de clientes, donde se puedan definir y planificar las campañas que se desea realizar, donde se revise información de campañas anteriores con sus resultados y efectos en los objetivos, donde vean evolución de la campaña casi en tiempos reales, con la posibilidad de tomar decisiones correctivas cuando aún sea oportuno hacerlo.
- ii. Workflow: para el control de actividades de cada proceso y para realizar un seguimiento ordenado de cada aprobación, controlando los tiempos que toma cada actividad, ya que estos tiempos son fundamentales al decidir la fecha de lanzamiento.
- iii. Middleware: para resolver el tema de la integración entre los diferentes sistemas que hoy operan en VTR (Tango, Oracle Finantial, OFA).
- iv. Inteligencia de negocios: para el análisis de los datos que se encuentran en el data warehouse, para luego definir modelos de pronóstico y segmentación.
- v. Aplicación para ser utilizada como administrador de campañas, debe ser un sistema multiusuario para que pueda ser utilizada en todo el país, y debe permitir interactuar con los módulos operacionales de Tango.

b) Relaciones Externas

La relación con los clientes esta bien abordada hoy en VTR, la relación con los proveedores esta en proceso de mejoras pero más enfocado a los proveedores técnicos.

En este proceso tenemos relación con agencias de publicidad, imprentas, mensajeros, etc; que son proveedores más específicos y de prácticas de trabajo menos tradicionales. Aunque no definiremos una solución específica en este punto, lo dejaremos mencionado para abordarlo en el futuro, ya que también se desea integrar la variable costos asociada a todas estas campañas, como un componente clave de la planificación.

13. REDISEÑO PROPUESTO AL MODELO DE NEGOCIOS

El rediseño propuesto se enfoca al proceso “Atención relación con el cliente” y específicamente a los sub-procesos “Marketing y análisis de mercado” y “Venta y atención al cliente”.

Y el rediseño pretende principalmente mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos que hoy existen. Automatizando una serie de flujos de información que hoy se producen manualmente, y apoyándose en una solución que permita mantener toda la información relacionada a las campañas, para que sirva como apoyo a la toma de nuevas decisiones sobre el tema. También que permita hacer gestión sobre las campañas y cálculos de rentabilidad. Que restrinja la aplicación de campañas paralelas sobre el mismo grupo objetivo, etc.

El proceso que será rediseñado se muestra en la figura 12, específicamente los sub-procesos que se encuentran marcados. Mas detalles de los diagramas y del diccionario se encuentra en el Anexo 3 y 4 del final del documento.

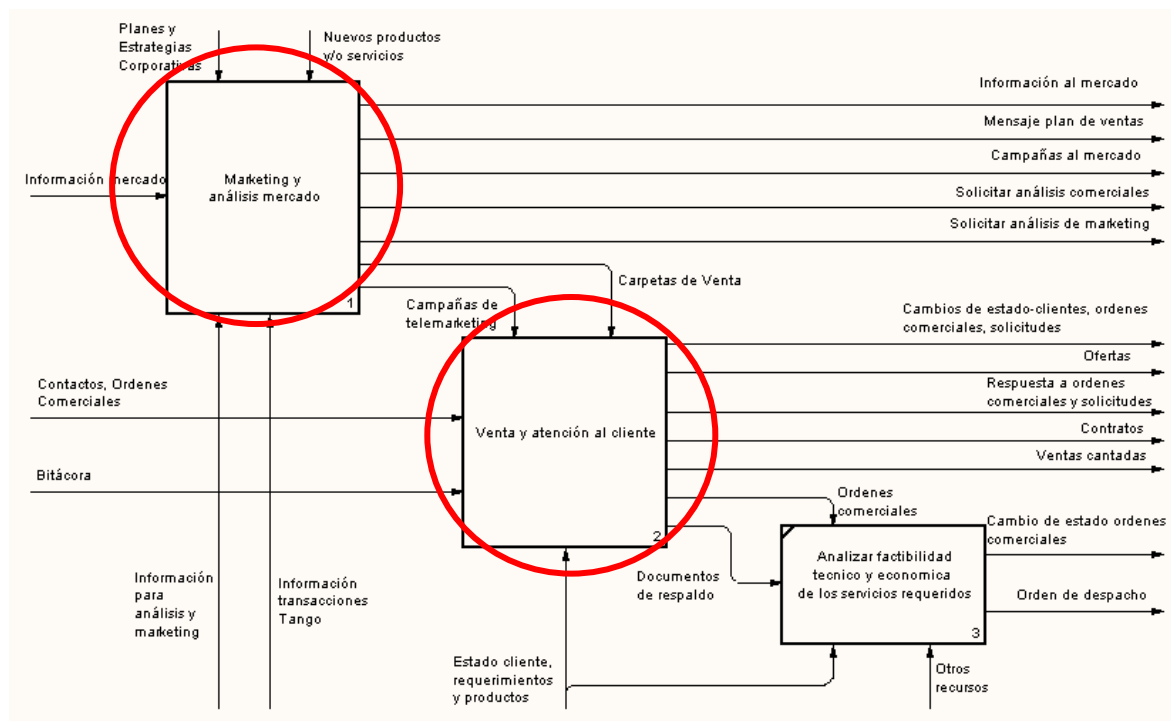


figura 12: Detalle sub-proceso rediseñado Atención relación con el cliente

a) Sub-proceso “Marketing y análisis de mercado”

En “Marketing y análisis de mercado” se propone modificar las actividades de “ Analizar información comercial y de mercado” y “Planificar las campañas”, tal como se indica en la figura 13.

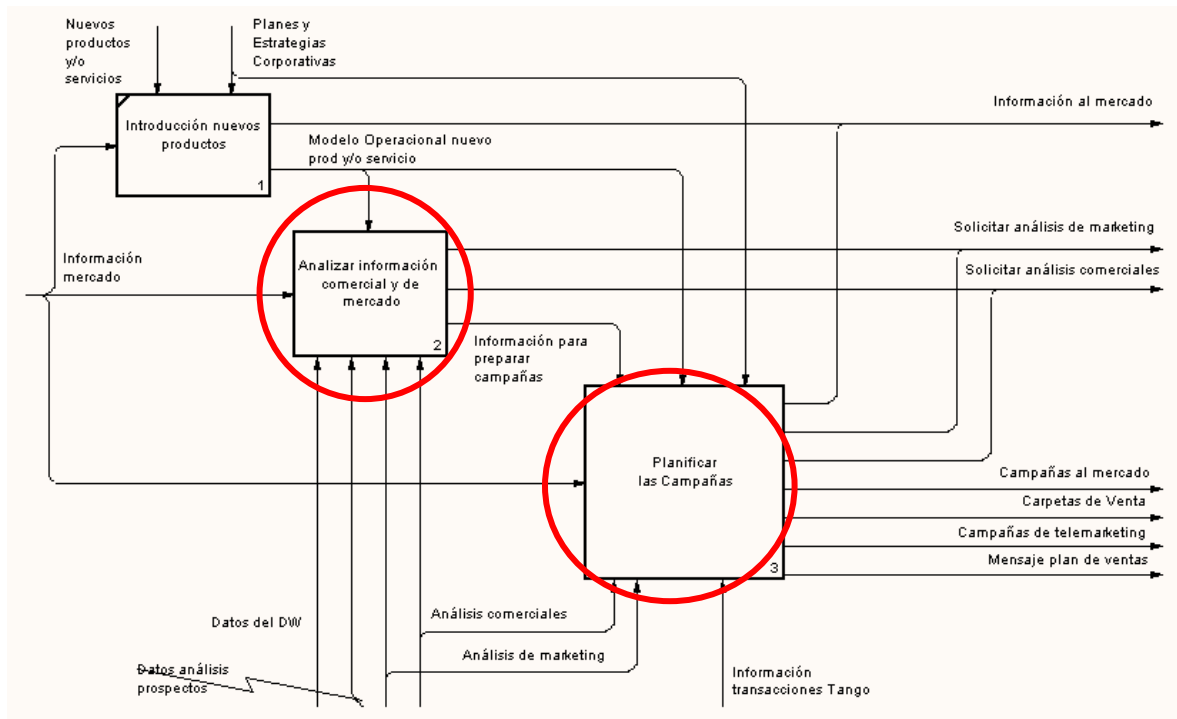


figura 13: Detalle sub-proceso rediseñado Marketing y análisis de mercado

i. “Analizar información comercial y de mercado”

Para este sub-proceso lo que se pretende es automatizar la generación de información, integrando el datawarehouse con modelos de BI y segmentación. Se deberá construir una interfaz que sirva para definir los parámetros y las variables a aplicar en estos modelos. Luego cuando los segmentos estén listos se carguen automáticamente a un repositorio que pueda ser consultado por el solicitante a través de la intranet.

ii. “Planificar campañas”

Para este sub-proceso se eliminarán las actividades “Planificar campañas nacionales” y “Planificar campañas zonales”, reemplazándolas por: “Preparación de información”, “Definición de campañas”, “Aprobación de campaña”, “Campañas VTR”; como se muestra en la figura 13.

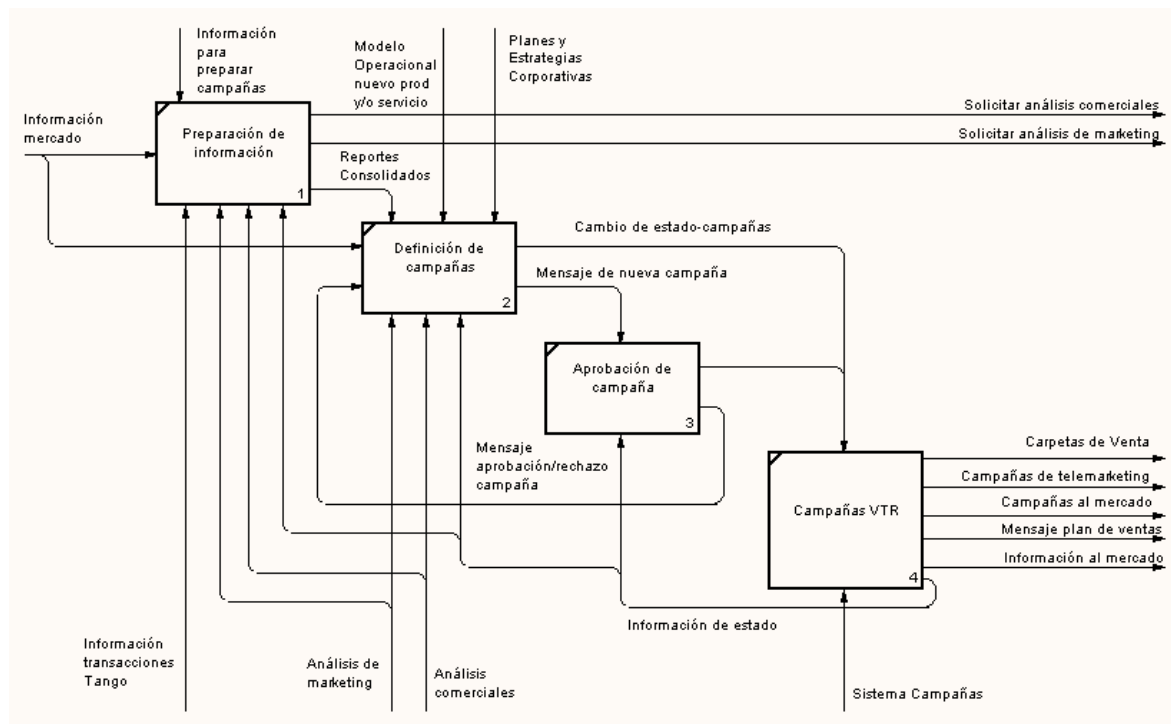


figura 13: Detalle sub-proceso rediseñado Planificar las campañas

Las nuevas actividades tienen como objetivos formalizar y generalizar el proceso de definición, planificación y lanzamiento de las campañas de marketing que se realicen en VTR. Eliminando la diferenciación a nivel de procesos actual que las divide en nacionales o zonales, ya que ya hemos visto que las actividades asociadas a estos procesos son similares sin importar el límite de ejecución. También con esto eliminamos actividades redundantes y automatizamos las manuales, reduciendo tiempos de proceso y errores de ejecución.

i) “Preparación de información”: Se recibe toda la información de modelos de comportamiento y segmentación, mas los análisis comerciales y de marketing. Generándose reportes consolidados que apoyen la decisión sobre las nuevas campañas. Los informes se estandarizarán y se grabarán a la intranet para que puedan ser consultados por todos los involucrados y además se enviará a “Definición de campañas” para que sirva como información base para las definiciones finas de las campañas.

ii) “Definición de campañas”: Revisión de informes recibidos, contraste con las estrategias de la empresa, definición de la nueva campaña en cuanto a nombre, segmento objetivo, zona, producto, etc. Las definiciones se ingresan en la aplicación de campañas, donde se debe validar que las definiciones que se están haciendo no existan en otra campaña similar, en cuanto a nombre, mercado objetivo, producto, fecha de ejecución, etc. Toda esta actividad, junto a la anterior estaría a cargo del analista comercial.

iii) “Aprobación de campaña”: Revisión final de definición y aprobación. Esta actividad será responsabilidad del gerente comercial.

iv) “Campañas VTR”: Aplicación que mantendrá la información sobre las campañas realizadas y por realizar. En cuanto a estados, definiciones, ejecución, resultados, costos, etc.

Esta definición de actividades es aplicable a nivel zonal y a nivel nacional, por lo que no es necesario detallarlo por separado, las diferencias se dan a nivel de los límites de la información que procesan.

Todo este proceso será apoyado además por flujos automáticos de información, que permitirán administración de documentos, que podrán ser compartidos por todas las zonas. Eliminaremos traspaso de información vía archivos Excel, duplicidad de información dando vuelta por todas las zonas, duplicidad de funciones, control de ejecución de campañas sobre el mismo mercado objetivo en paralelo, etc.

b) Sub-proceso "Atención y ventas clientes"

Estos procesos no lo cambiaremos en estructura, lo que cambiaremos es la manera que les llegará información relativa a las campañas, nuevos planes de venta, etc. Esto será por medios automáticos.

14.JUSTIFICACIÓN DEL MODELO EN BASE A SIMULACIÓN

Para justificar el rediseño propuesto se realizó una simulación de la situación actual versus la situación mejorada, enfocada a los logros obtenidos por una campaña de marketing bien enfocada y realizada de manera eficiente y oportuna. Un diagrama de la simulación realizada se observa en la figura 14.

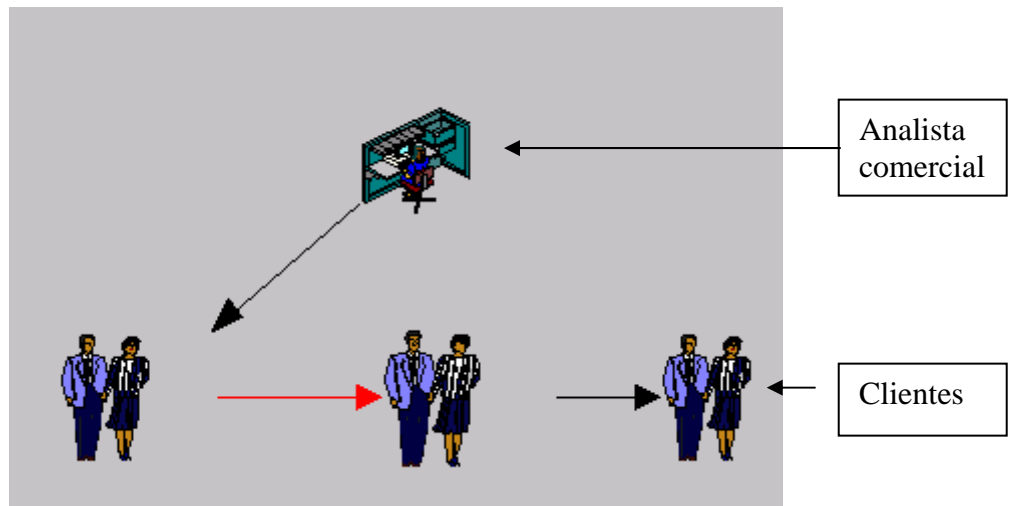


figura 14: diagrama de simulación

Para realizar esta simulación se han definido como límites las siguientes condiciones: El modelo define una campaña bien enfocada como a la campaña que genera mayor nivel de satisfacción en el cliente. Se consideran sólo campaña de fidelización. Se considera un número finito de clientes ya que el resultado obtenido en la simulación es aplicable a la totalidad de los clientes. La satisfacción de los clientes con respecto a la campaña recibida es una variable medible, que depende del aporte al conocimiento de los productos que reciban de la campaña y este aporte es relativo con respecto a los que ya conocen ellos de los mismos productos. El costo de una campaña esta sujeta a un presupuesto fijo y sus costos son atribuibles al contacto del cliente. Los clientes serán contactados sólo vía telefónica.

El modelo de simulación contiene los siguientes elementos:

Localizaciones: “Analista Comercial”, encargado de definir las campañas, a esta localización llega la entidad campaña, para que se le defina objetivos, mercado, fecha de ejecución, costos, etc. “Clientes”, es el fin del recorrido que realiza la entidad campaña, se les puede asociar atributos de niveles de satisfacción.

Entidades: “Campaña”, que representa la comunicación de las estrategias de la empresa en pos de satisfacer las necesidades del cliente. El nivel de aceptación es medido por el nivel de satisfacción percibido por el cliente una vez recibida esta entidad. El cliente recibe una campaña a la vez.

Procedimientos: Los detalles de la definición de la campaña se realizan una vez que esta entidad llega al analista comercial. Es en esa instancia cuando se le calcula el costo y se ajusta el presupuesto. Al llegar la campaña al cliente, se ajusta nuevamente el presupuesto de acuerdo al valor del contacto realizado. También se registra el cambio en el nivel de satisfacción percibida por el cliente una vez recibida la campaña. Al final la campaña sale del sistema.

Los resultados obtenidos se pueden ver en la figura 15 y 16.

Variable Name	Total Changes	Average Days Per Change	Minimum Value	Maximum Value	Current Value	Average Value
def campana	365	0.997808	0	3	1	1.9205
presup tot	365	0.997808	-1.51e+07	100000	-1.51e+07	-7.64123e+06
satis cli 1	365	0.998356	-3.74	0	-2.94	-2.89544
satis cli 2	365	0.998904	0	0.3	0.3	0.29841
satis cli 3	365	0.999452	0	6	6	5.95395
nivel cli 1	365	0.998356	-2.1	0.4	0.4	0.32955
nivel cli 2	365	0.998904	0.1	0.1	0.1	0.1
nivel cli 3	365	0.999452	0	2	2	1.99561
k cli 1	348	1.047126	1	3	3	2.88816
k cli 2	365	0.998904	0	3	3	2.9841
k cli 3	364	1.002198	0	3	3	2.97697
count	1116	0.326882	0	3	3	2.97533
nivel satis	365	0.997808	0	1.83	1.12	1.11876

figura 15: Situación actual

Variable Name	Total Changes	Average Days Per Change	Minimum Value	Maximum Value	Current Value	Average Value
def campana	365	0.997808	0	3	1	1.9205
presup tot	365	0.997808	-1.51e+07	100000	-1.51e+07	-7.64123e+06
satis cli 1	364	1.001099	0	0.8	0.8	0.79364
satis cli 2	365	0.998904	0	0.3	0.3	0.29852
satis cl 3	364	1.002198	0	6	6	5.95395
nivel cli 1	365	0.998356	-0.1	0.4	0.4	0.399726
nivel cli 2	365	0.998904	0.1	0.1	0.1	0.1
nivel cli 3	365	0.999452	0	2	2	1.99781
k cli 1	364	1.001099	1	3	3	2.9841
k cli 2	365	0.998904	0	3	3	2.9852
k cli 3	364	1.002198	0	3	3	2.97697
count	1099	0.331938	0	3	3	2.98575
nivel satis	365	0.997808	0	2.36667	2.36667	2.34572

figura 16: Situación rediseñada

Como podemos apreciar la situación rediseñada nos reporta mayores índices de satisfacción. Produciéndose una diferencia de 1,2 puntos promedio entre un nivel y otro. Por lo tanto es altamente relevante realizar mejoras para satisfacer de manera mas adecuada los requerimientos de los clientes, sobre todo si consideramos las mínimas barreras de salida que tienen los clientes para irse a la competencia.

15.DETALLE DEL REDISEÑO

a) Procedimiento de actividades realizadas por personas

A continuación se detallan los procedimientos de las actividades que realizan las personas, es decir, las que no son totalmente automatizables.

Como ya mencionamos, el rediseño se focalizará en las actividades del sub-proceso Planificar las Campañas, las que utilizarán la aplicación de campañas para automatizar las validaciones necesarias para asegurar por ejemplo, que las campañas no se estén ya realizando sobre el mismo grupo objetivo, que las definiciones que se están no tengan antecedentes de fracaso, etc.

Para esto detallaremos los procedimientos que se deben seguir para Definir la campaña y para Aprobar la campaña.

En la figura 17 podemos ver el diagrama del procedimiento de “Definir campaña”, esta actividad será realizada por el analista comercial.

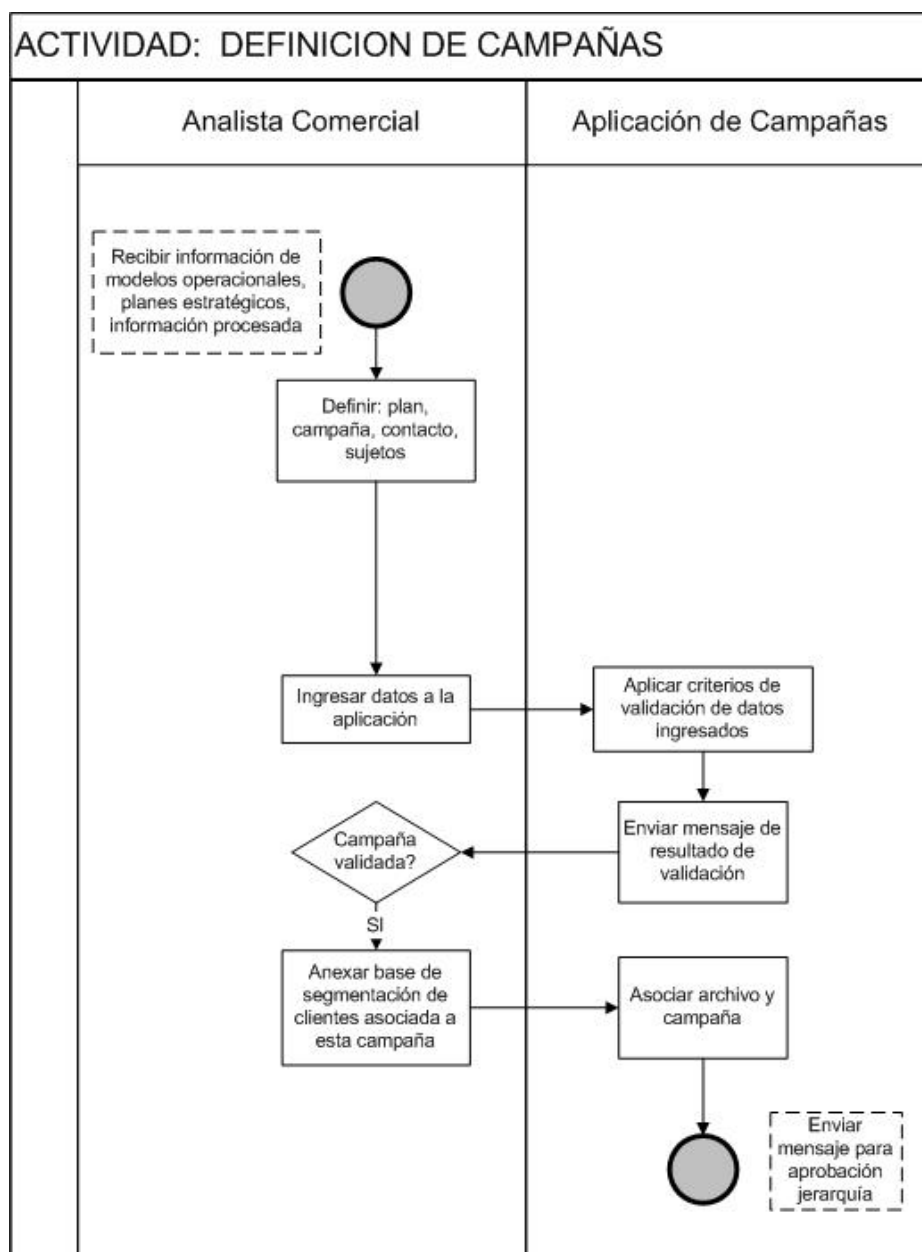


figura 17: Diagrama actividad Definición de campaña

En la figura 18 vemos la actividad “Aprobación de campaña”, actividad que es realizada por el Gerente Comercial.

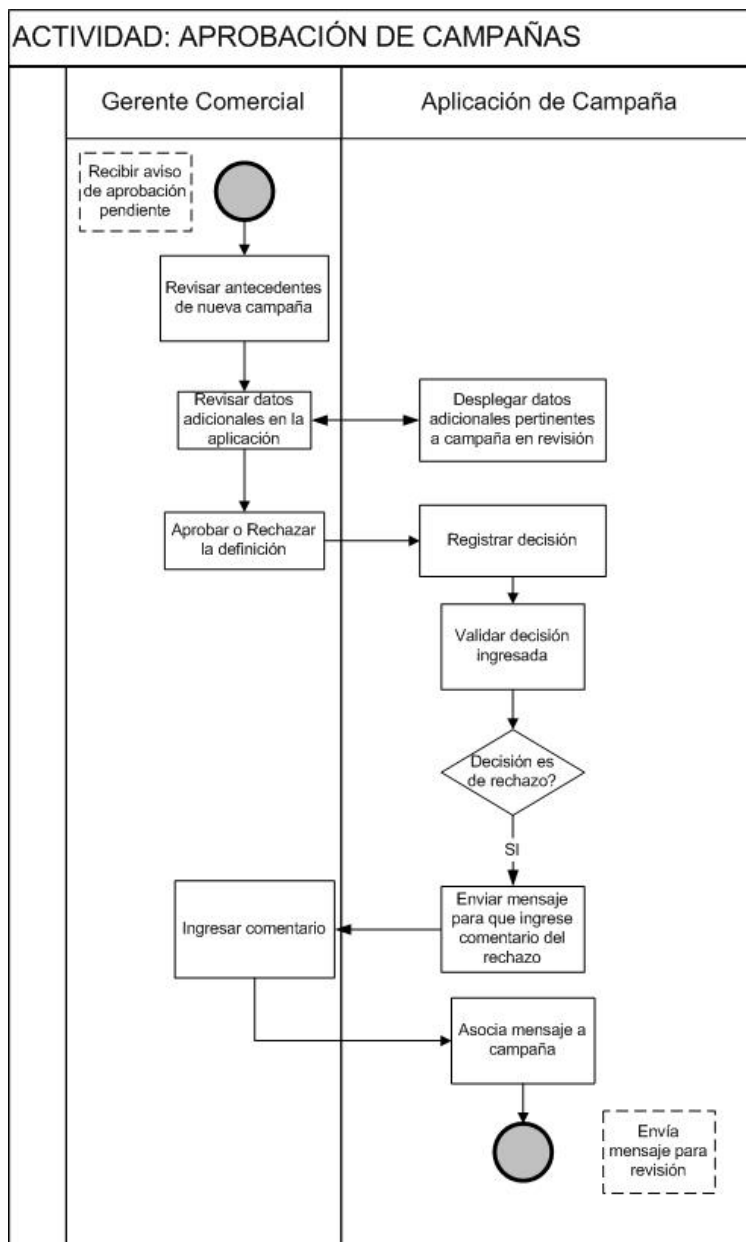


figura 18: Diagrama actividad Aprobación de campaña

En la figura 19 vemos la actividad “Analizar información comercial y de mercado”, actividad que es realizada por el Analista Comercial.

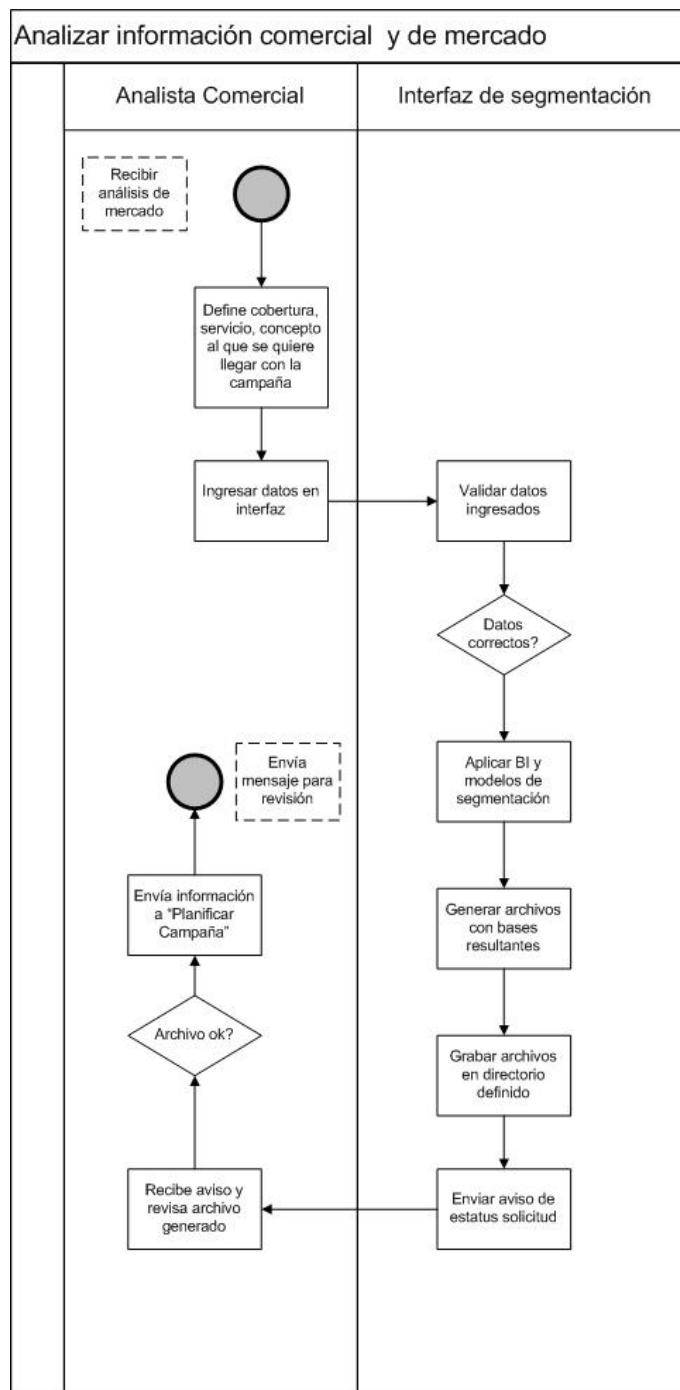


figura 19: Diagrama actividad Analizar información comercial y de mercado

b) Lógica de actividades automatizables

A continuación se detallan las lógicas de negocio de las actividades automatizables que se definen en el rediseño.

Las lógicas que se definirán son las involucradas en las actividades:

- Definición de campañas

Esta actividad lo que hace es validar si la campaña que estoy definiendo, de acuerdo a los parámetros, ya existe en el sistema.

Ingresa datos en la aplicación:

Asigna

Validar = tipo_campaña + cob_ppal_campaña + servicio_obj_campaña + cpto_obj_campaña

Aplicar criterios de validación de datos ingresados

Si validar existe
 enviar mensaje " Campaña idéntica en sistema"
sino
 Asignar id_campaña
 Asignar estado_campaña = por aprobar
 Grabar

- Aprobación de campañas

Recibir aviso de aprobación pendiente

If estado_campaña = por aprobar
 Enviar mail a gerente comercial

Valida decisión ingresada

If	decisión = aprobar
	Grabar campaña
	Asignar estado_campaña = aprobada
Sino	enviar mensaje para ingreso comentario de rechazo

Envía mensaje para revisión

If	estado_campaña = rechazada
	Enviar mail a analista comercial

- Analizar información comercial y de mercado

Recibir análisis de mercado

Registrar análisis recibidos
Lista _ análisis = Lista _ análisis + análisis

Define requerimientos de segmentación

Requerimientos = cobertura+servicio+concepto
--

Generar archivos con bases resultantes

If	registro de datawarehouse contiene a requerimiento
	Agregar a lista segmentación
	Grabar en directorio asignado
	Enviar mail de aviso a solicitante

c) Flujos de información que alimentan las actividades

A continuación se detallan algunos flujos de información que alimentan las actividades antes definidas.

- Definición de campaña

Las actividades automáticas definidas para esta actividad requiere de la siguiente información:

nom_campaña: nombre corto
desc_campaña: descripción detallada
mens_campaña: mensaje que incluirá la campaña
tipo_campaña: fidelización, adquisición, retención, etc
cob_ppal_campaña: nacional, zonal
cob_sec_campaña: zona norte, zona sur, zona centro, zona stgo
servicio_obj_campaña: tv, internet, telefono, ld
cpto_obj_campaña: canales de futbol, cine canal, etc
canal_espe_campaña: callcenter atento, ceac, ld; sucursal: vitacura, providencia, etc
canal_gral_campaña: callcenter, sucursal
medio_campaña: email, revista, fono, boleta
fecha_ini_campaña
fecha_fin_campaña
id_usuario
fecha_modificación
id_estado: por aprobar, aprobada, rechazada, en ejecucion, finalizada

- Aprobación de campaña

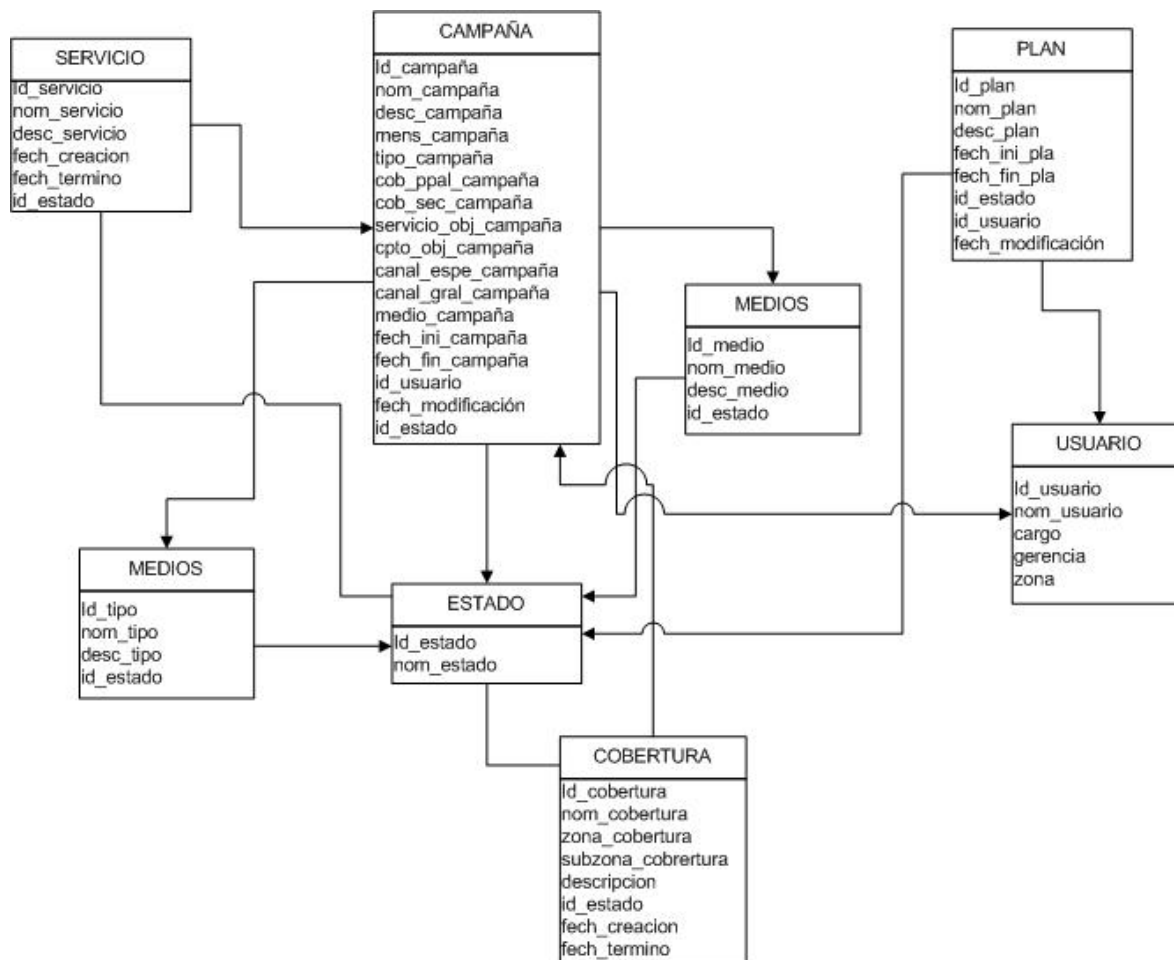
Id_campaña
estado_campaña
des_campaña
cob_ppal_campaña
servicio_obj_campaña

- Analizar información comercial y de mercado

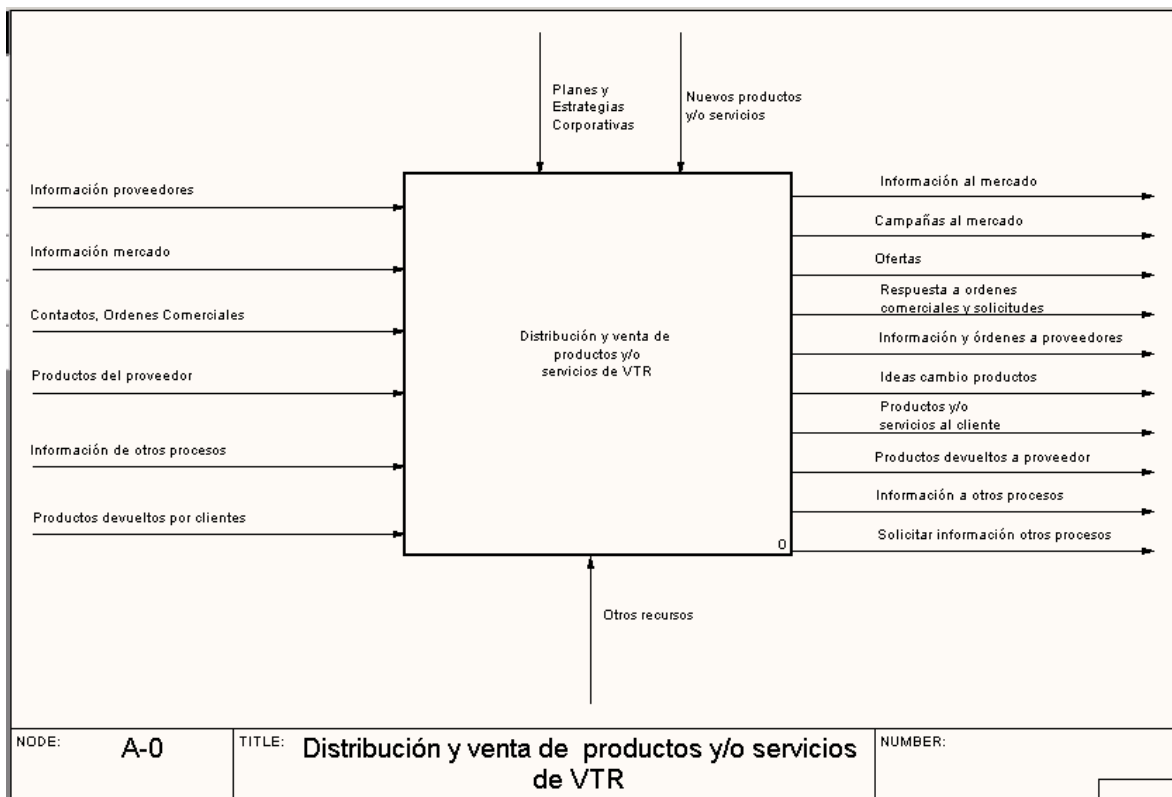
Lista_analisis
Tipo_analisis: comercial, marketing
Lista_requerimientos

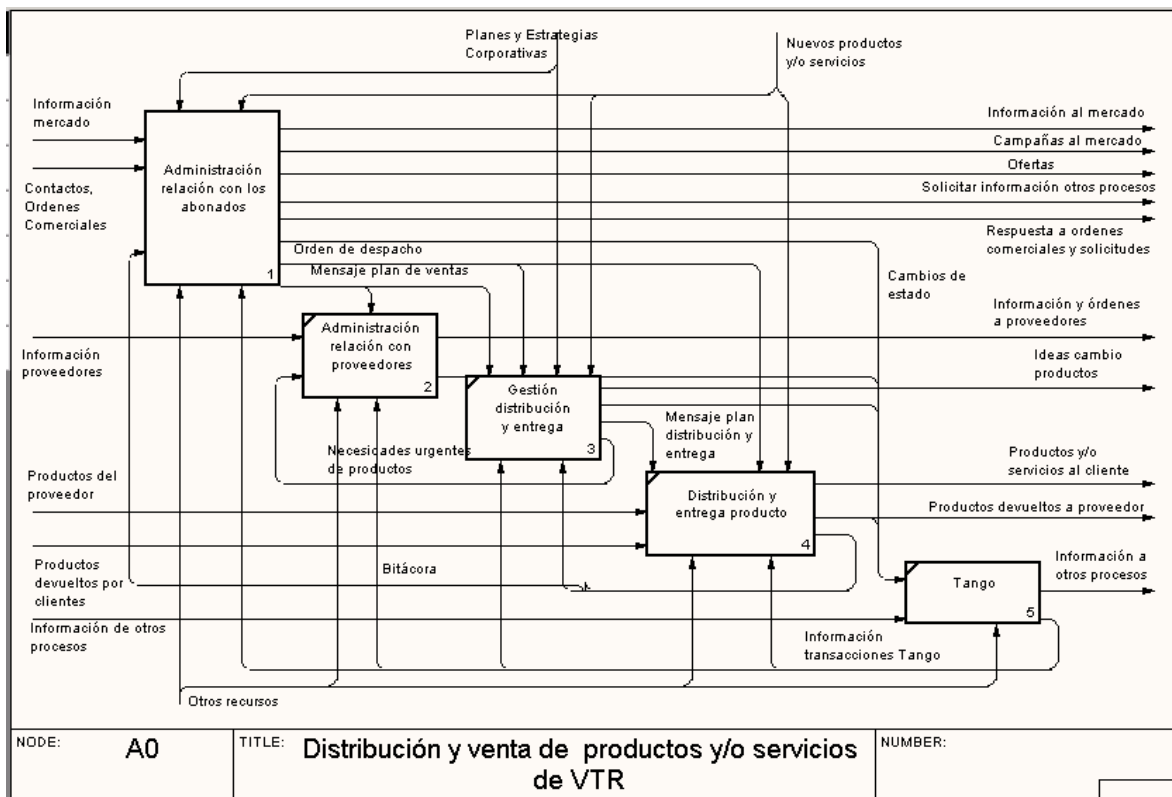
d) Modelo de clases

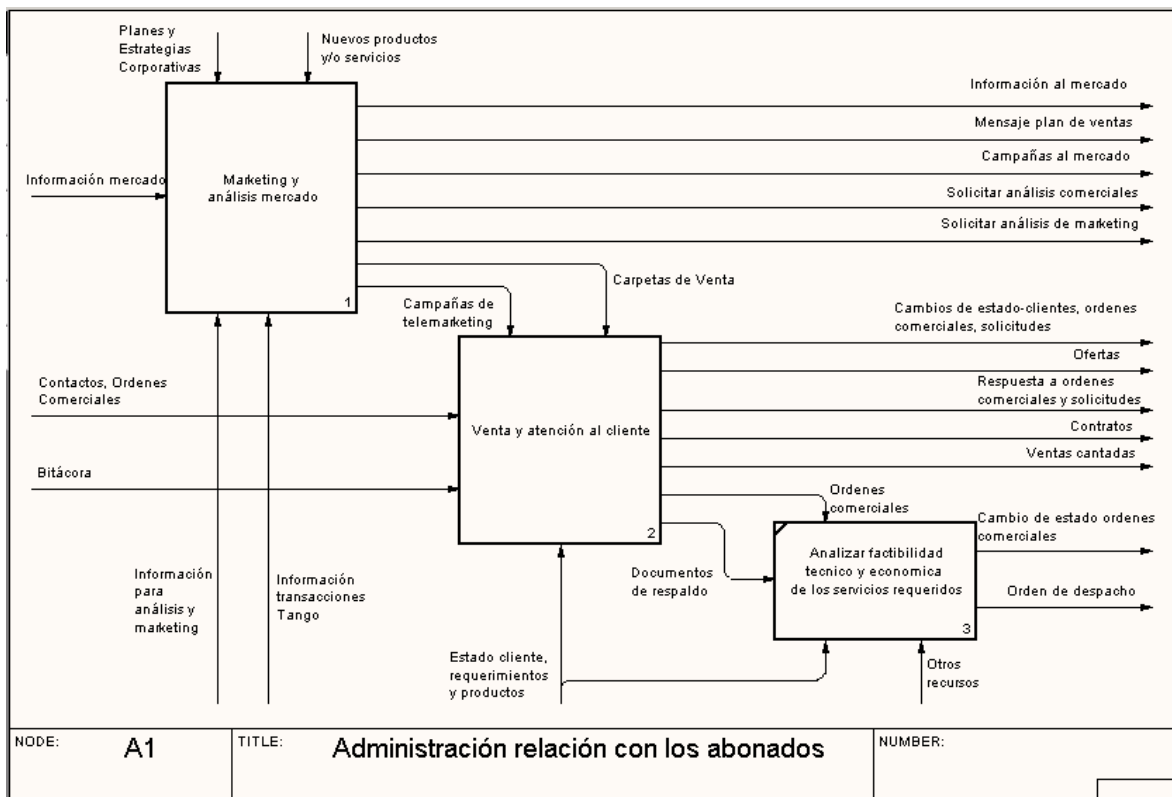
A continuación se presenta una primera aproximación del diagrama de clases que debe representarse en Mantención de estado.

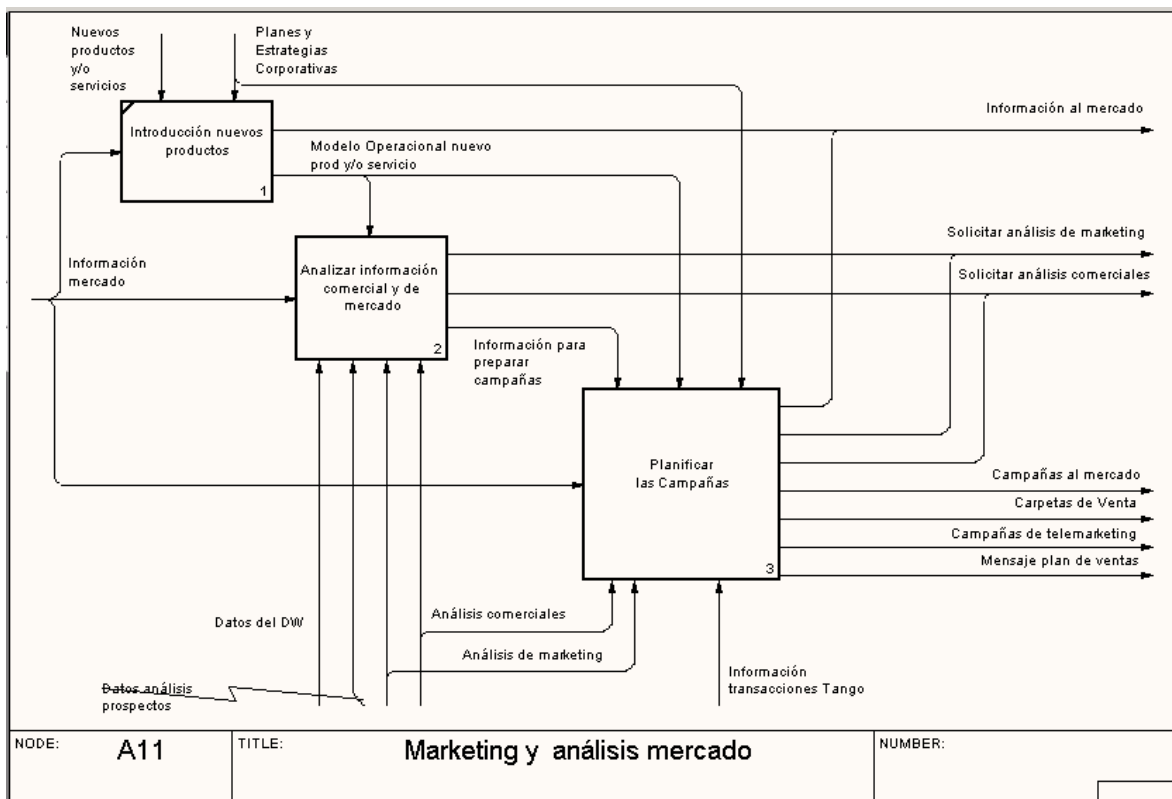


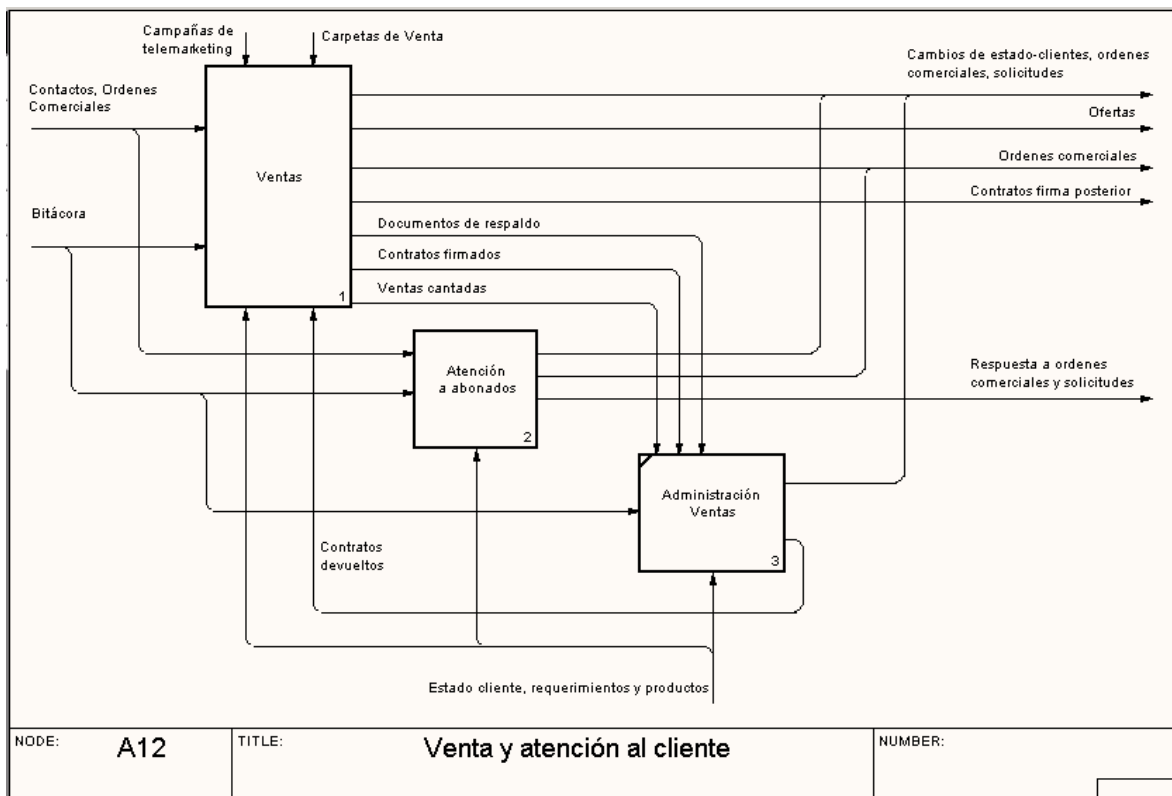
ANEXO 1: MODELO BPWIN – SITUACION ACTUAL

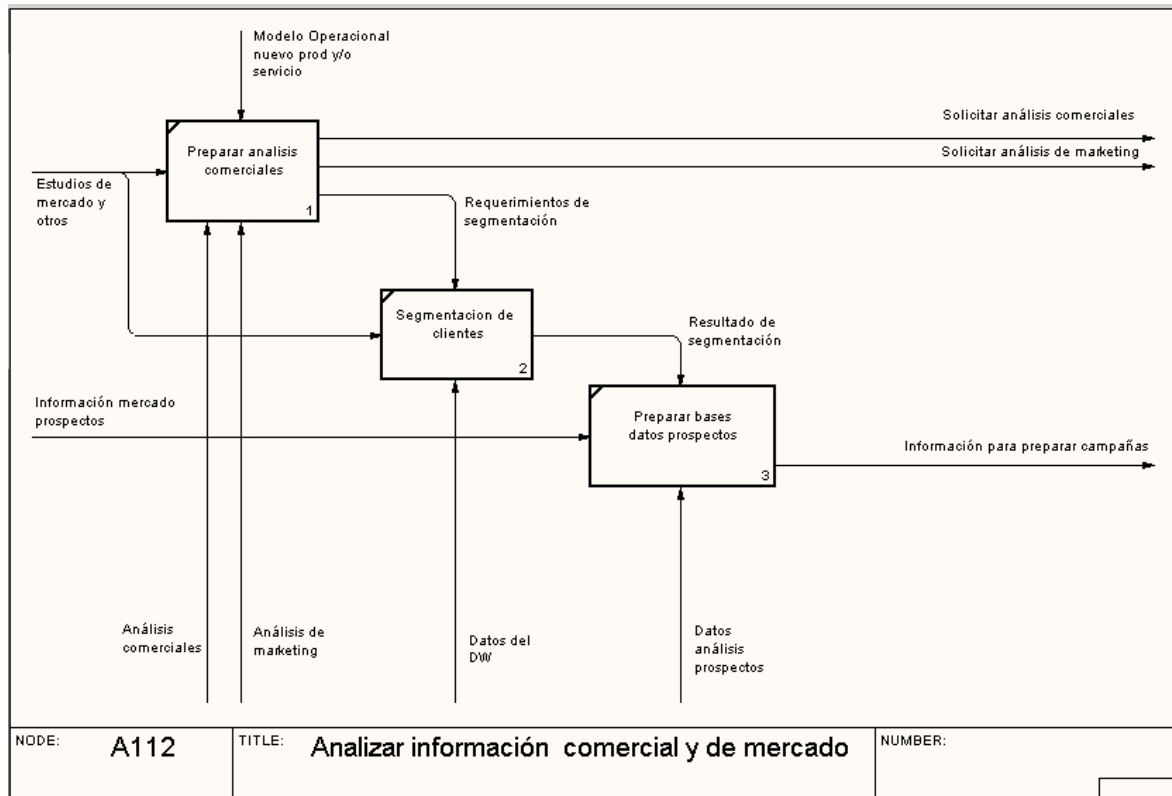


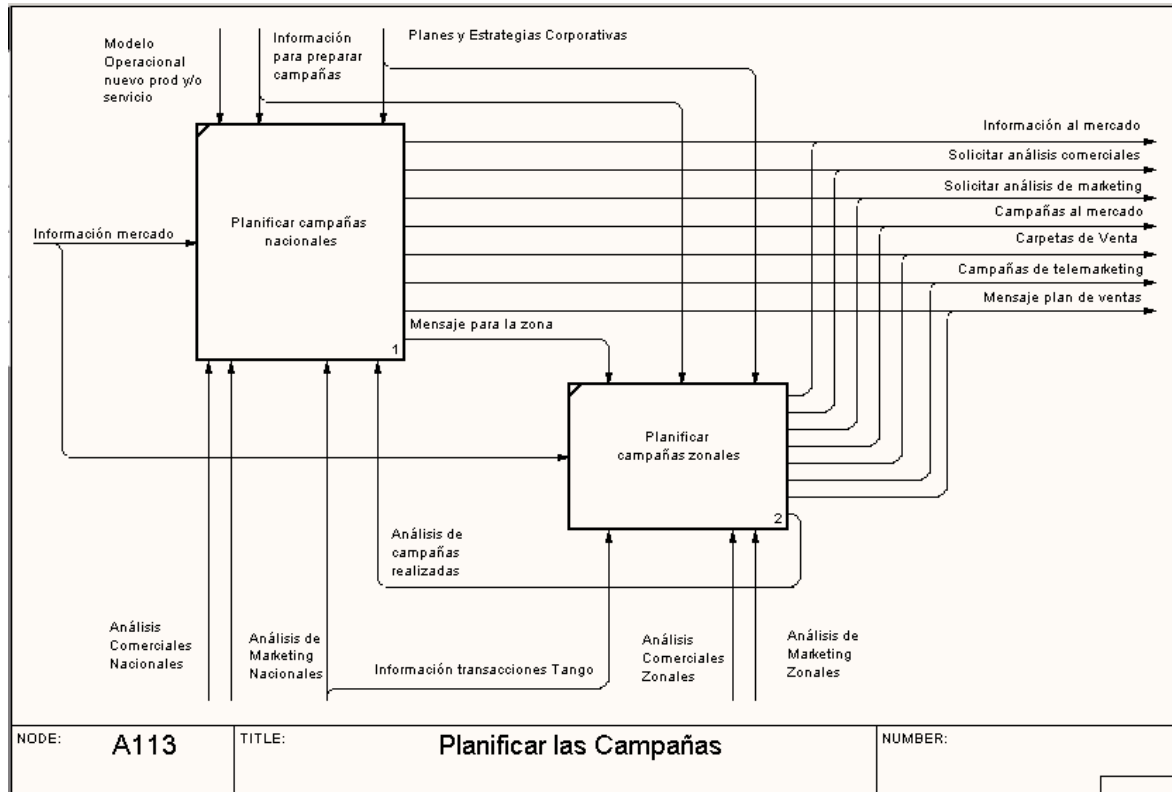


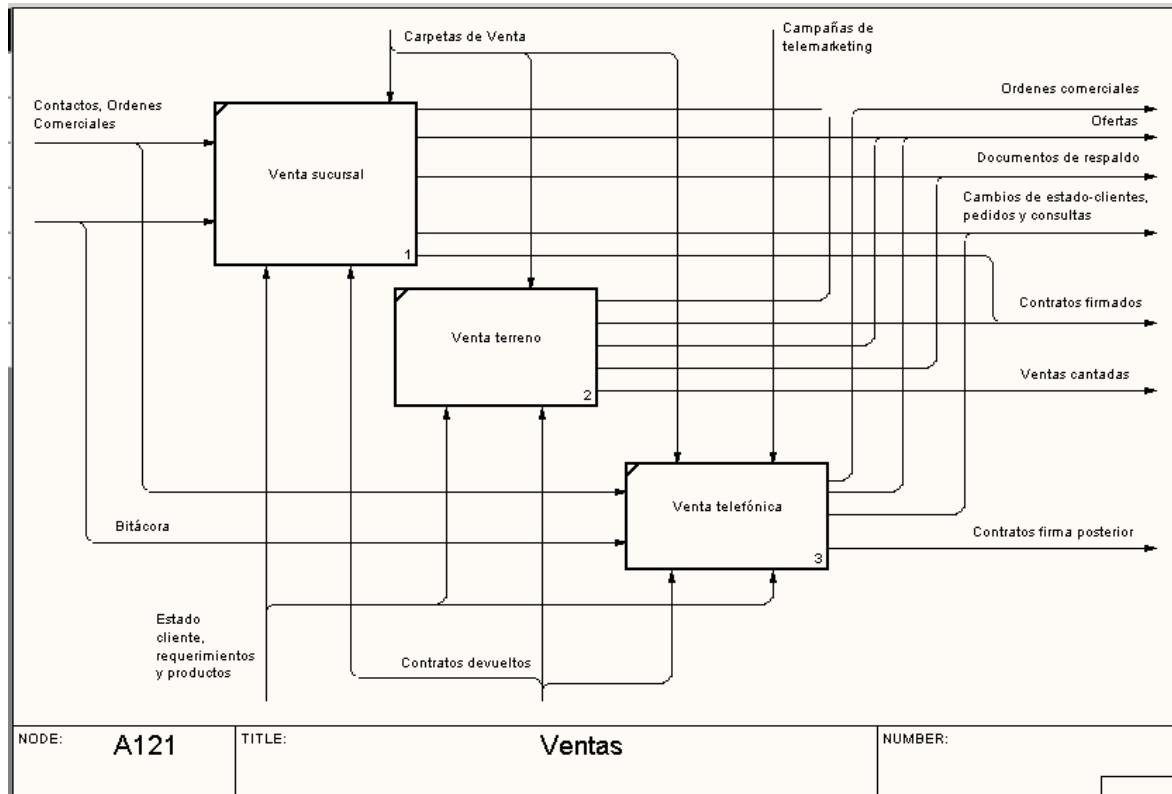


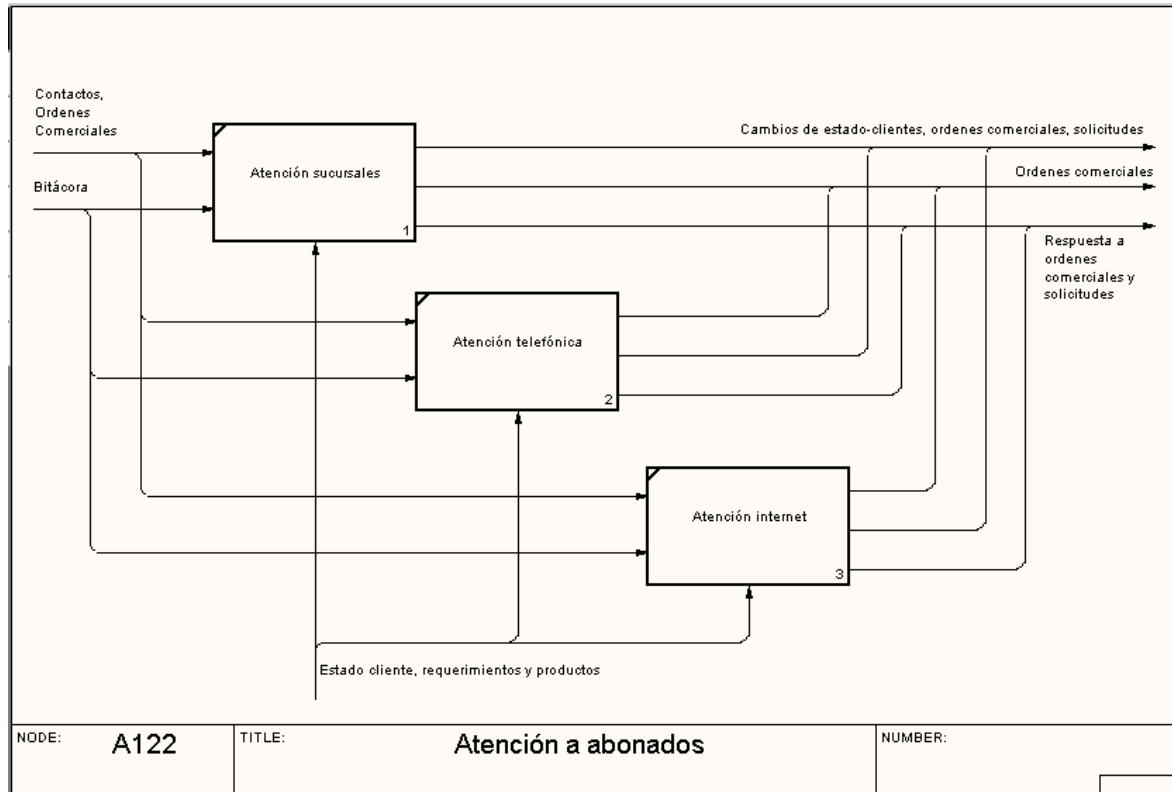












ANEXO 2: DICCIONARIO DE SITUACION ACTUAL

1. DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

Activity name	Administración relación con los abonados
Activity number	1
Activity definition	Conjunto de actividades encargado de recibir requerimientos - solicitudes, órdenes, pedidos, etc. y/o consultas -por ejemplo, acerca de productos ofrecidos, estado de pedidos, -órdenes, cotizaciones, etc.- de los clientes; evaluar e iniciar la satisfacción de los requerimientos y consultas, incluyendo la entrega de información al cliente acerca de cómo y cuándo se entregarán los productos. Incluye, además, actividades de análisis y evaluación del mercado y de la satisfacción de requerimientos por parte de la empresa, para iniciar acciones correctivas cuando sea necesario; participa, también en la implementación de nuevos productos. Cuenta con "Información estado", que incluye todos los antecedentes necesarios para realizar las actividades anteriores.
Activity name	Marketing y análisis mercado
Activity number	11
Activity definition	Realiza las acciones de divulgación y promoción de los productos actuales o los nuevos en introducción y crea las condiciones y da las instrucciones para que sus requerimientos puedan ser procesados. Analiza el desempeño comercial de los productos y de las variables que lo afectan y toma medidas para optimizar las ventas.
Activity name	Venta y atención al cliente
Activity number	12
Activity definition	Son las actividades que reciben al cliente y capturan sus requerimientos y le responden adecuadamente. Incluye la venta proactiva en el caso de que sea relevante. Incluye opciones de venta y atención cara a cara y otras más automatizadas, como

	telefónica e Internet, que permiten -en un enfoque proactivo- un acceso más directo y personalizado hacia los clientes. Cuenta con "Estado clientes, requerimientos y productos" para realizar su trabajo.
Activity name	Analizar factibilidad técnico y económica de los servicios requeridos
Activity number	13
Activity definition	<p>Evalúa al cliente y domicilio donde se están solicitando instalar los nuevos servicios.</p> <p>Evaluación automática de acuerdo a segmentaciones cargadas en Tango</p>
Activity name	Introducción nuevos productos
Activity number	111
Activity definition	Incluye la prueba en terreno de los nuevos productos, la realización de estudios de mercado acerca de ellos y la documentación de las características comerciales de los nuevos productos y las políticas y normas que regirán su venta.
Activity name	Analizar información comercial y de mercado
Activity number	112
Activity definition	Aplicar diversos métodos analíticos para explicar el comportamiento de las ventas de los productos y de los clientes, para tener elementos de juicio cuantitativos al diseñar campañas de marketing y planificar las ventas
Activity name	Planificar las Campañas
Activity number	113
Activity definition	Establecer qué acciones específicas deben realizarse para apoyar la venta de los productos, incluyendo campañas de publicidad, promociones, campañas de venta, etc. Incluye, entre otros, la definición de los precios de los productos; buscar canales y maneras innovativas de venta -por ejemplo, marketing directo y servicios de valor agregado en el manejo de la logística de los clientes-; desarrollar estrategias de venta orientadas a ofertas personalizadas a pequeños segmentos de clientes, llegando,

	incluso, al marketing uno a uno; y el diseño de campañas de telemarketing dirigidas a bases de prospectos previamente preparadas.
Activity name	Ventas
Activity number	121
Activity definition	Actividades relacionadas con la recepción de requerimientos de los clientes, la oferta de una promoción que los satisfaga y la firma de un contrato.
Activity name	Atención a abonados
Activity number	122
Activity definition	Actividades relacionadas con la recepción de consultas, reclamos de los clientes.
Activity name	Administración Ventas
Activity number	123
Activity definition	Verifica que todos las ventas ingresados cumplan los requerimientos predefinidos para la venta -por ejemplo, respaldos de documentos, comportamiento de pago, factibilidad técnica. También ingresa al sistema las ventas cantadas por ejecutivos de terreno. Cuenta con apoyo computacional a través de Suscriptores y Flujo de Tango conoce las ventas pendientes.
Activity name	Preparar análisis comerciales
Activity number	1121
Activity definition	A partir de datos de ventas históricos, almacenados en un datawarehouse, organizados por diferentes conceptos -cliente, período, producto, etc.- procede a verificar su integridad, consistencia, completitud y, en general, a depurarlos para asegurar que los análisis a realizarse con ellos cuenten con una base de información de calidad adecuada
Activity name	Segmentación de clientes
Activity number	1122
Activity definition	Establecer el comportamiento de compra de los clientes y las variables que lo explican por medio de técnicas del tipo

	datamining; por ejemplo: segmentación de clientes en diferentes categorías por riesgo, tipo de producto que prefieren, ingreso, etc. para establecer las posibilidades de ventas cruzadas de productos, campañas de ofertas dirigidas, etc.; uso de redes neuronales para desarrollar un modelo que prediga el riesgo de no pago de un cliente al cual se le da crédito, basado en variables como su comportamiento histórico, ingreso o volumen de ventas, deuda, etc.; confección de árboles de decisión que definen categorías de clientes con comportamientos característicos. Todas estas técnicas generan modelos a partir de las bases de datos históricas de clientes e intentan precisar el comportamiento de ellos al más fino nivel de resolución posible, con el fin de desarrollar un marketing personalizado que, incluso, puede llegar a ser uno a uno.
Activity name	Preparar bases datos prospectos
Activity number	1123
Activity definition	Generar bases de prospectos depuradas y segmentadas para alimentar campañas de ventas por telemarketing u otro, a partir de bases de datos adquiridas del mercado. La depuración y segmentación se basa en variables tales como ingreso o volumen de ventas, clasificación socioeconómica en el caso de personas, tipo de empresa, clasificación de riesgo, etc.
Activity name	Planificar campañas nacionales
Activity number	1131
Activity definition	Reuniones de comité nacional participan gerentes zonales, gerente att clientes, marketing UAC.
Activity name	Planificar campañas zonales
Activity number	1132
Activity definition	Reuniones de comité zonales, participan gerente comercial, analistas comerciales, analista de marketing de la zona.
Activity name	Venta sucursal
Activity number	1211
Activity definition	Venta de productos cara a cara. Puede ser en terreno, en un local

	o en oficinas de la empresa.
Activity name	Venta terreno
Activity number	1212
Activity definition	Venta de productos y/o servicios visitando en su casa al cliente.
Activity name	Venta telefónica
Activity number	1213
Activity definition	Actividades de venta realizadas por medio de llamadas de o a los clientes.
Activity name	Atención sucursales
Activity number	1221
Activity definition	Recepción de pedidos de información o reclamos directamente del cliente, en las sucursales de VTR o en los módulos ubicados por ejemplo en los pasillos de los mall.
Activity name	Atención telefónica
Activity number	1222
Activity definition	Recepción de pedidos de información o reclamos por medio de llamados de los clientes.
Activity name	Atención internet
Activity number	1223
Activity definition	Recepción de reclamos, solicitudes de información ingresados directamente por el cliente vía web.

2. DICCIONARIO DE FLUJOS

Arrow name	Información proveedores
Arrow definition	Antecedentes de los proveedores que permiten conocer en detalle la oferta por productos de éstos, además de la respuesta específica a los requerimientos que la empresa les hace.
Arrow name	Información mercado
Arrow definition	Cualquier antecedente proveniente del exterior de la empresa que permita conocer la situación y demanda de los clientes, incluyendo aquellos solicitados, como estudios de mercado, encuestas a clientes y bases de datos de prospectos.
Arrow name	Contactos, Ordenes Comerciales
Arrow definition	Solicitud de información por los productos y/o servicios que ofrece VTR. Todos los antecedentes quedan registrados en Tango.
Arrow name	Productos del proveedor
Arrow definition	Productos que la empresa adquiere para su venta o distribución
Arrow name	Información de otros procesos
Arrow definition	Antecedentes provenientes de otros procesos, necesarios para que este proceso pueda operar; por ejemplo, situación de cuenta corriente del cliente, antecedentes de su situación financiera general, etc.
Arrow name	Productos devueltos por clientes
Arrow definition	Productos que el cliente rechaza por entrega inadecuada o problemas de calidad
Arrow name	Planes y Estrategias Corporativas
Arrow definition	Planes y estrategias corporativas, que rigen la operación de VTR.
Arrow name	Nuevos productos y/o servicios
Arrow definition	Información de los nuevos productos y/o servicios que VTR lanzará al mercado

Arrow name	Información al mercado
Arrow definition	Cualquier acción orientada a generar necesidades por los productos de la empresa o a solicitar información necesaria para apoyar el marketing de ellos.
Arrow name	Campañas al mercado
Arrow definition	Definiciones de campañas de marketing directo, masivo, palmetas en las calles, televisión, etc.
Arrow name	Ofertas
Arrow definition	Información a clientes para venta proactiva.
Arrow name	Respuesta a ordenes comerciales y solicitudes
Arrow definition	Respuesta a peticiones realizadas por los clientes
Arrow name	Información y órdenes a proveedores
Arrow definition	Medio por el cual se les señala a los proveedores los requerimientos de la empresa.
Arrow name	Ideas cambio productos
Arrow definition	Información a otros procesos acerca de la conveniencia de efectuar cambios en los productos, que requieran diseño, estudios de mercado, evaluaciones y otros.
Arrow name	Productos y/o servicios al cliente
Arrow definition	Productos que se le entregan al cliente o servicios que se le instalan y que significan la satisfacción de un requerimiento.
Arrow name	Productos devueltos a proveedor
Arrow definition	Productos defectuosos que no cumplen especificaciones de compra que son rechazados y devueltos al proveedor.
Arrow name	Información a otros procesos
Arrow definition	Antecedentes que se entregan a otros procesos que gatillan su actuación, como: información para facturar.
Arrow name	Solicitar información otros procesos
Arrow definition	Solicitud de información, análisis específicos a otros procesos de VTR.

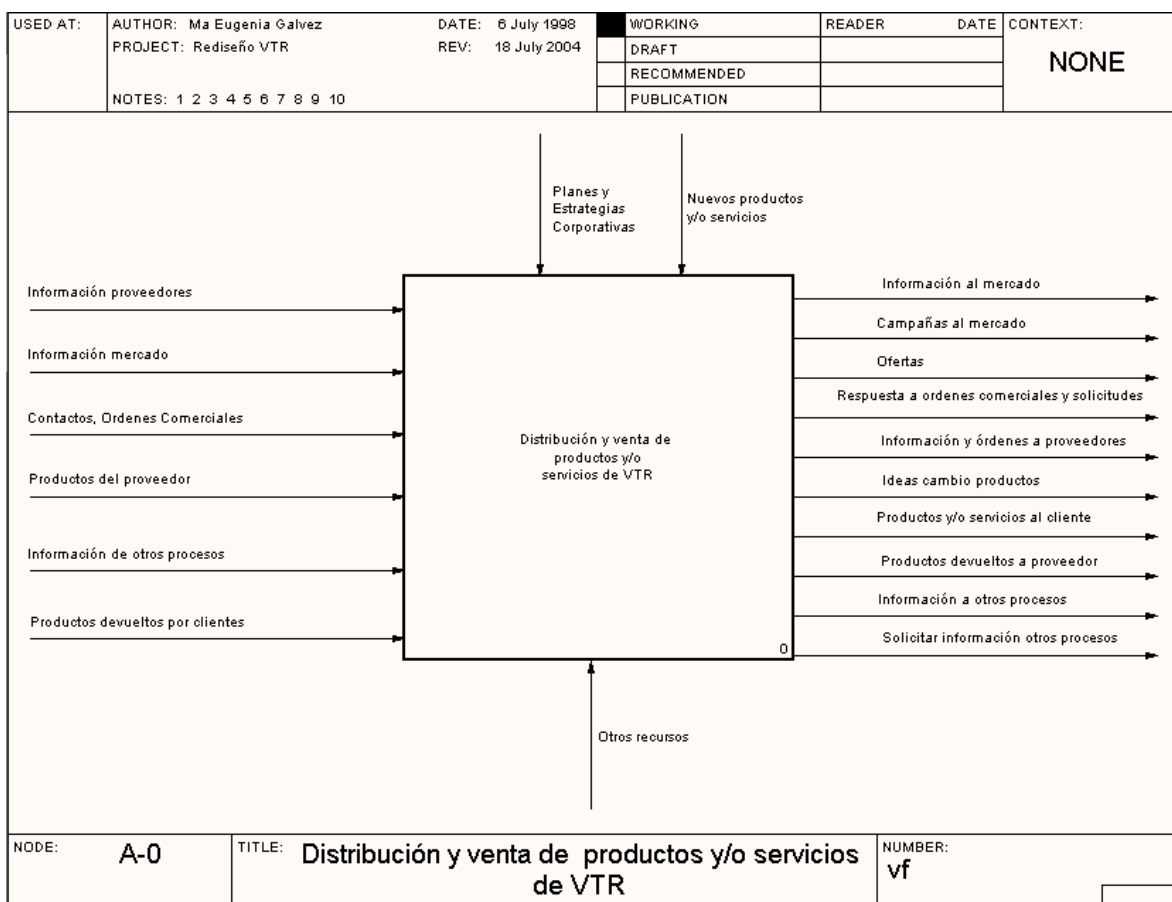
Arrow name	Otros recursos
Arrow definition	Agenda de los técnicos, factibilidades técnicas, consultas de historial de pago de clientes, consulta de cheques protestados, análisis de campañas, análisis comerciales, estado transacciones, etc.
Arrow name	Orden de despacho
Arrow definition	Asignación de instalación a un técnico determinado.
Arrow name	Mensaje plan de ventas
Arrow definition	Comunicación de las metas esperadas de ventas para los próximos meses, en cuanto a cantidad, producto, zona específica.
Arrow name	Mensaje plan distribución y entrega
Arrow definition	Comunicación que le indica a "Distribución y entrega producto" que en "Mantenimiento estado" existe un nuevo plan detallado de distribución y entrega que debe ser ejecutado.
Arrow name	Cambios de estado
Arrow definition	Información sobre las acciones realizadas sobre las ordenes comerciales o solicitudes recibidas. Actualizan flujo de Tango.
Arrow name	Información transacciones Tango
Arrow definition	Situación de todas las entidades relevantes en el proceso. Automatizadas a través de Tango
Arrow name	Bitácora
Arrow definition	Información sobre estado de consultas, ordenes comerciales y/o reclamos. Se revisa en Tango
Arrow name	Necesidades urgentes de productos
Arrow definition	Información acerca de productos que se necesitan y que no están disponibles como resultado de la actividad normal de "Administración relación con proveedores".
Arrow name	Carpetas de Venta
Arrow definition	Carpetas físicas con el detalle de las promociones vigentes. Estas carpetas son distribuidas a los canales de venta con información relevante de los productos, mercados objetivos, etc.

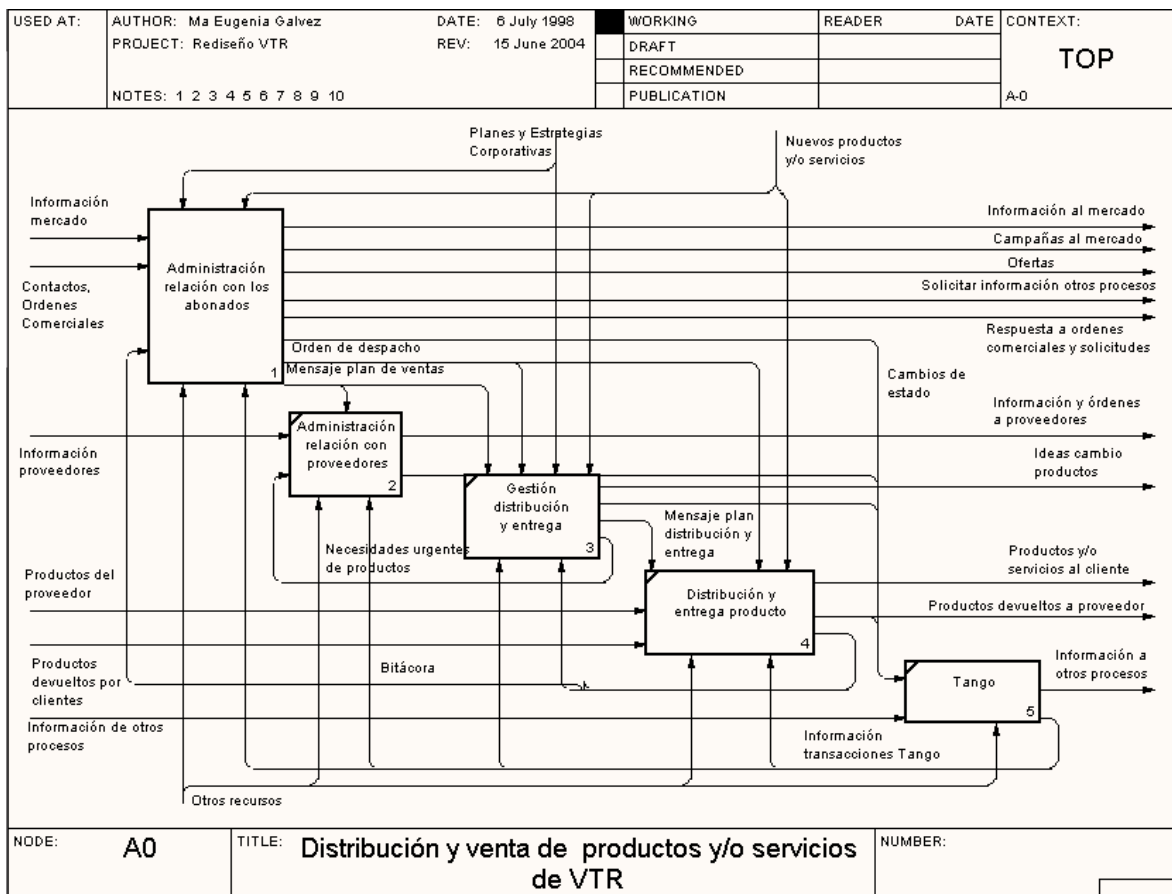
Arrow name	Campañas de telemarketing
Arrow definition	Plan detallado de campañas que se realizarán vía telefónica, podrán ser de outbound, retención y fidelización
Arrow name	Ordenes comerciales
Arrow definition	Comunicación acerca de un requerimiento específico por parte de un cliente, que debe ser resuelto. (orden comercial de Tango)
Arrow name	Documentos de respaldo
Arrow definition	Información particular acerca del cliente, como contratos de arriendo, boletas de la competencia pagadas, etc.
Arrow name	Información para análisis y marketing
Arrow definition	Información interna histórica que describe detalladamente el comportamiento de los clientes y las ventas y bases de datos de prospectos adquiridas externamente.
Arrow name	Información transacciones Tango
Arrow definition	Situación de todas las entidades relevantes en el proceso. Automatizadas a través de Tango.
Arrow name	Estado cliente, requerimientos y productos
Arrow definition	Prospecto en Tango según el rut del cliente, la dirección de instalación y la factibilidad técnica, se construyen prospectos, los que son cargados a Tango.
Arrow name	Modelo Operacional nuevo producto y/o servicio
Arrow definition	Documentación generada por el área de producto y de procesos, en el que se entrega una descripción detallada del nuevo producto y/o servicio que se lanzara
Arrow name	Información para preparar campañas
Arrow definition	Bases segmentadas de clientes por productos, servicios, zonas
Arrow name	Datos del DW
Arrow definition	Datos de repositorio de bases de datos operacionales y de gestión

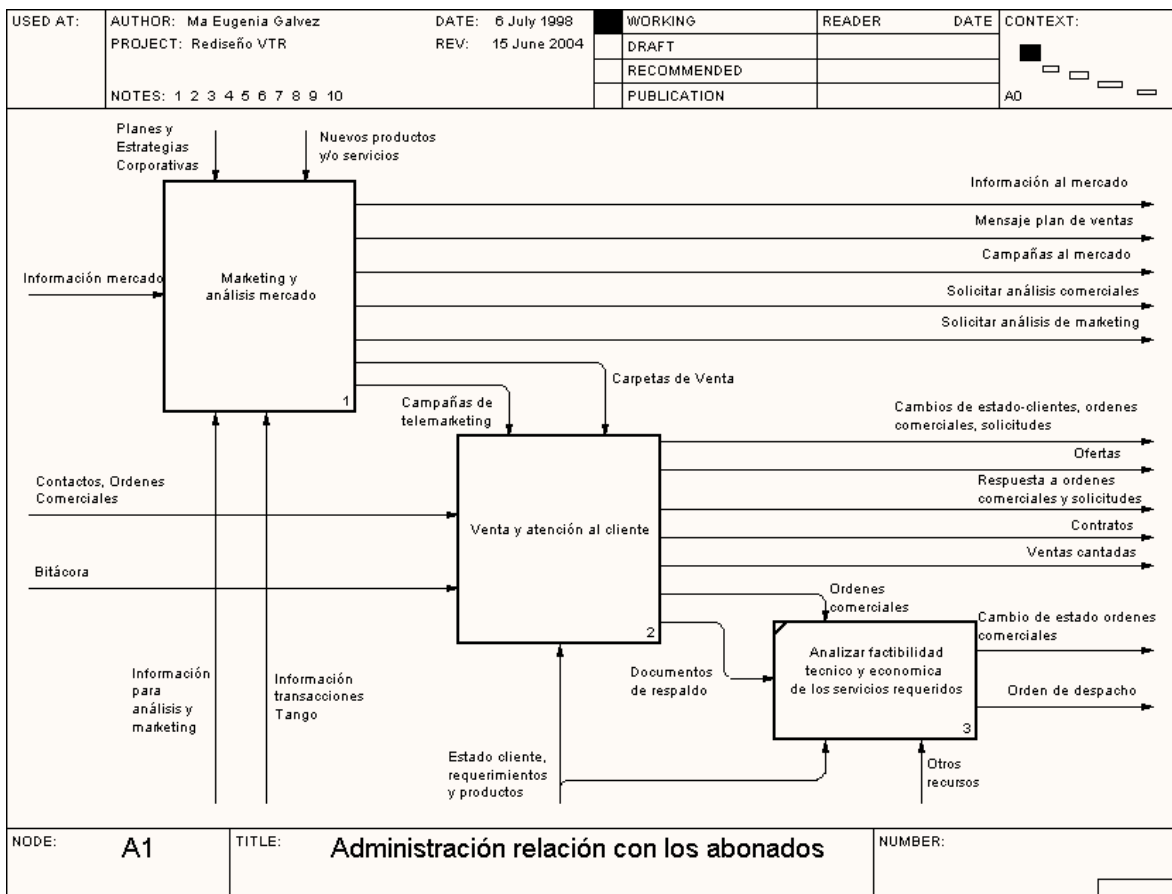
Arrow name	Datos análisis prospectos
Arrow definition	Bases de datos adquiridas externamente con características demográficas, geográficas y sicográficas de potenciales clientes.
Arrow name	Análisis comerciales
Arrow definition	Informes preparados por los analistas comerciales de las zonas, por producto y/o servicio, por zona, subzona, nodo.
Arrow name	Análisis de marketing
Arrow definition	Informes preparados por los analistas de marketing, por campaña efectuada, por producto, por zona, etc.
Arrow name	Requerimientos de segmentación
Arrow definition	Envío de requerimientos para realizar segmentación, de acuerdo a los análisis comerciales y de marketing analizados.
Arrow name	Resultado de segmentación
Arrow definition	Listados de bases de datos de clientes segmentados
Arrow name	Mensaje para la zona
Arrow definition	Definiciones tomadas a nivel nacional que afectan las decisiones zonales.
Arrow name	Análisis de campañas realizadas
Arrow definition	Se envían informes con los resultados de la ejecución de la campaña.
Arrow name	Análisis de Marketing Zonales
Arrow definition	Reportes manuales del resultado de las campañas de marketing zonales realizadas en el último tiempo
Arrow name	Análisis Comerciales Zonales
Arrow definition	Reportes manuales del resultado de la operación a nivel zonal en un tiempo determinado
Arrow name	Análisis de Marketing Nacionales
Arrow definition	Reportes manuales del resultado de las campañas de marketing realizadas

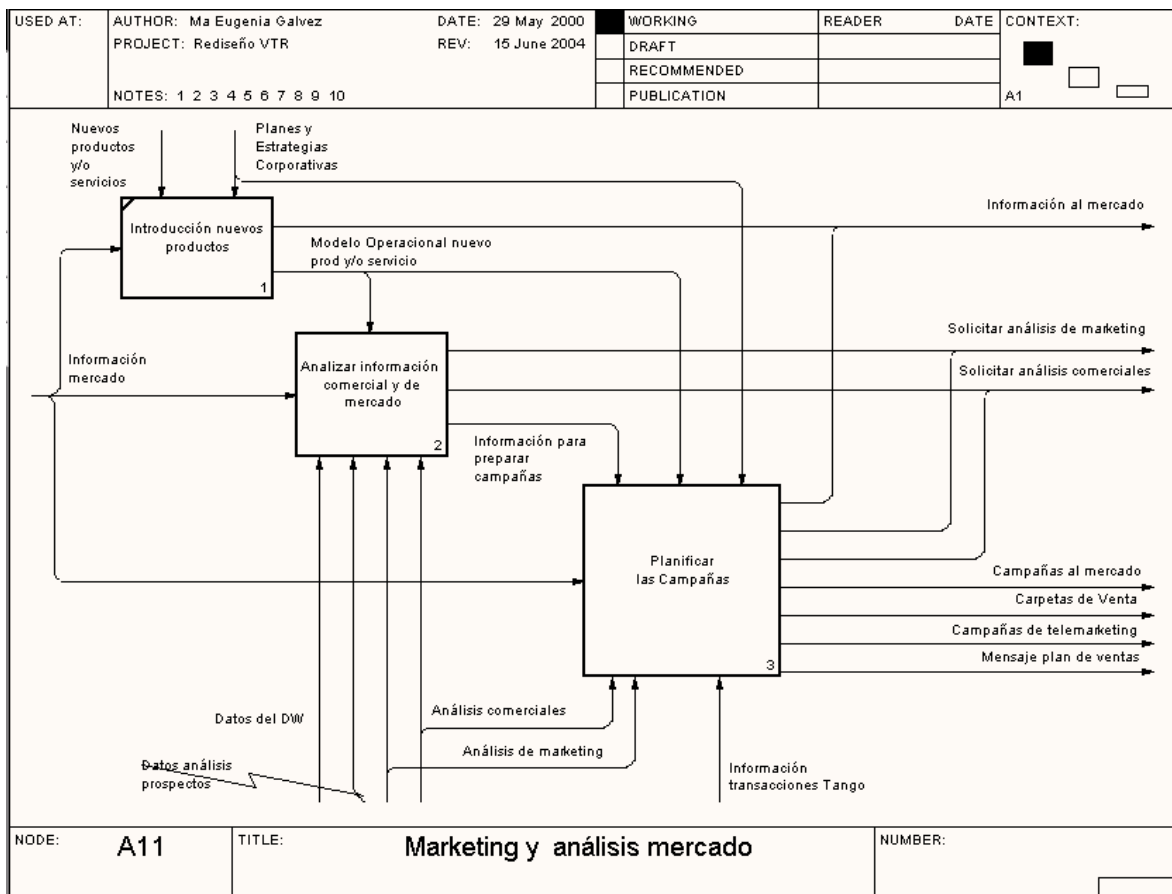
Arrow name	Análisis Comerciales Nacionales
Arrow definition	Reportes manuales del resultado de la operación en un tiempo determinado.
Arrow name	Contratos firmados
Arrow definition	Documento físicos para el ingreso por administración ventas y validación de requerimientos.
Arrow name	Ventas cantadas
Arrow definition	Ventas de terreno, son cantadas por radio para ser ingresadas a Tango por administración ventas.
Arrow name	Contratos devueltos
Arrow definition	Contratos que son devueltos al ejecutivo por error en los datos, falta de respaldos, o por infactibilidad técnica

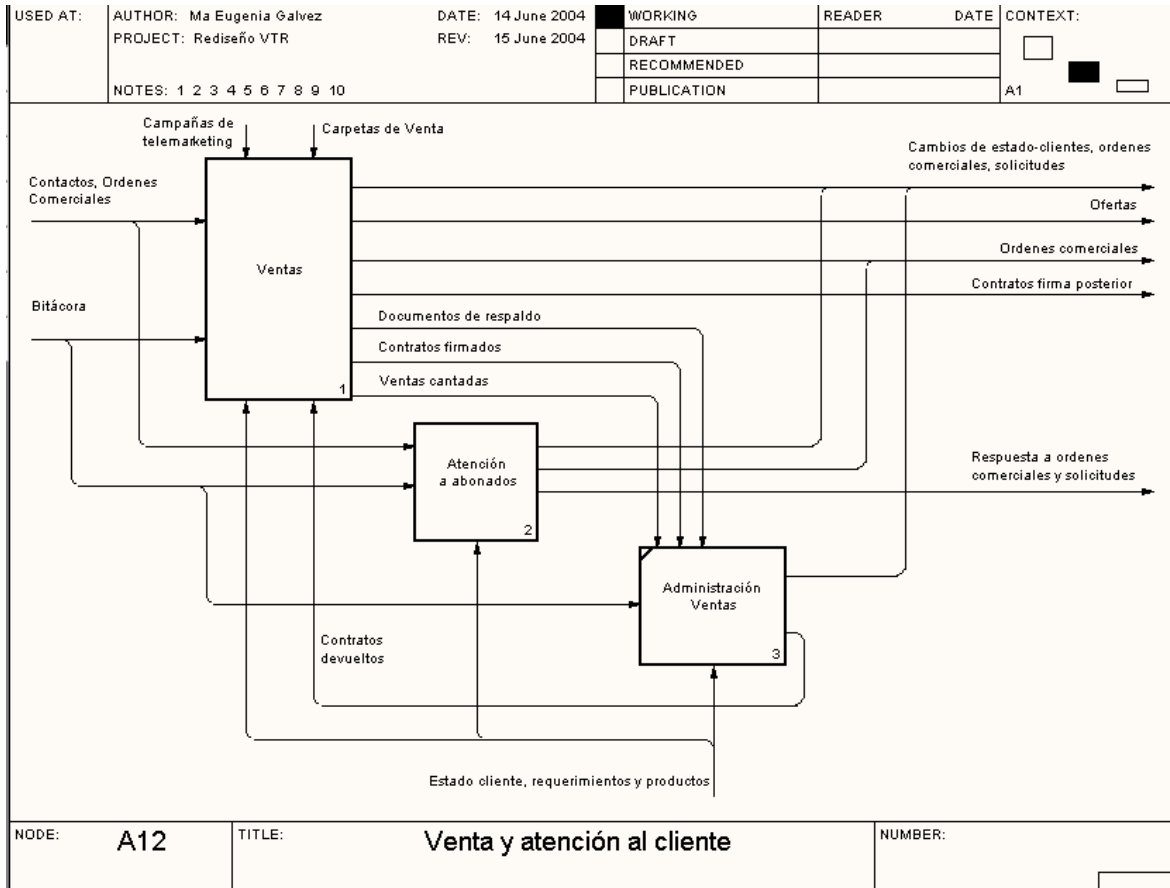
ANEXO 3: MODELO BPWIN – REDISEÑO

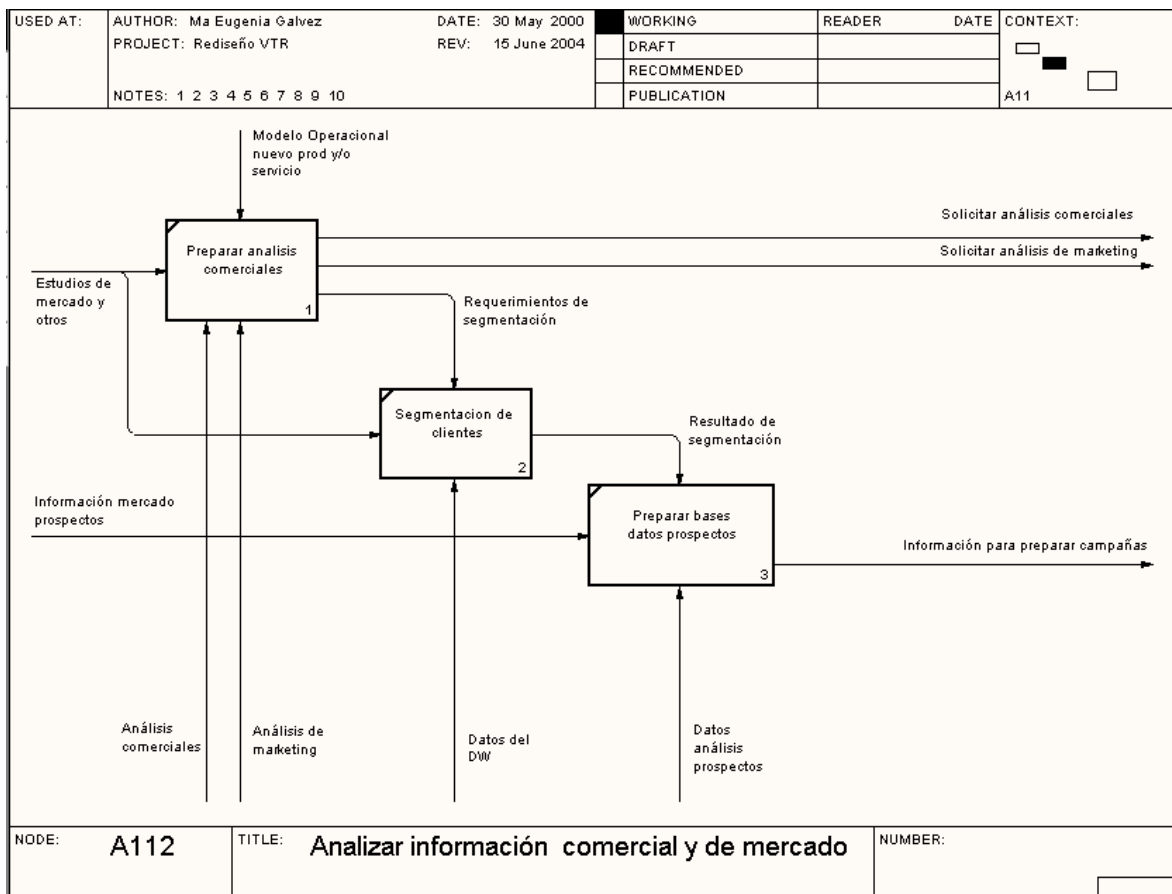


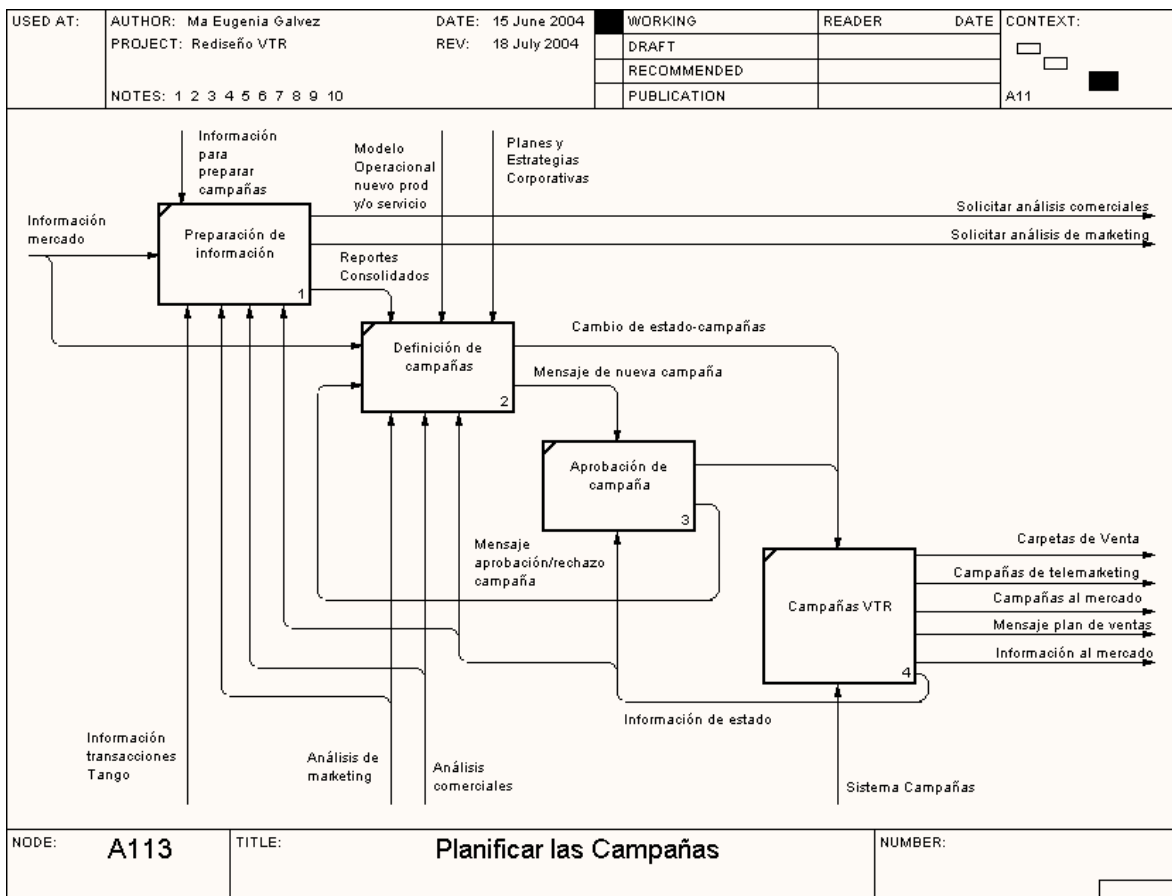


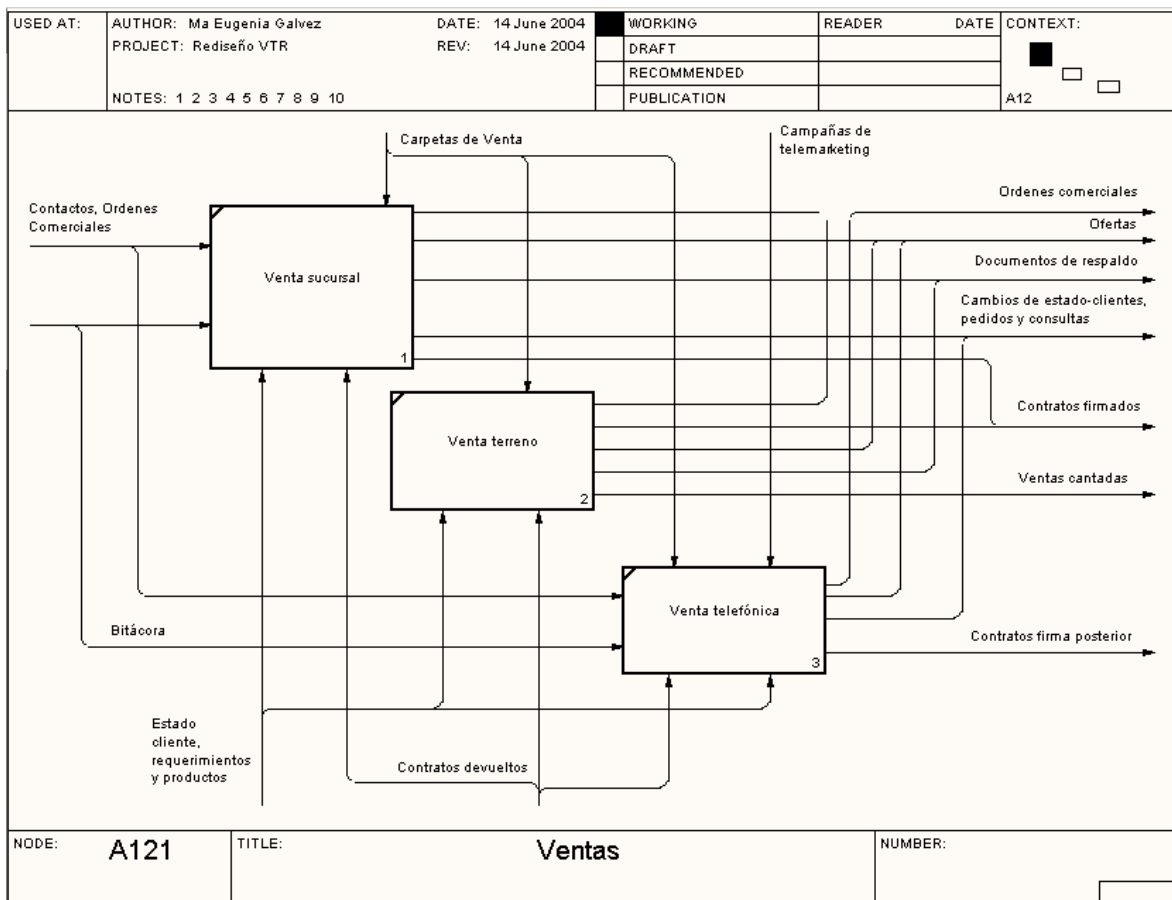


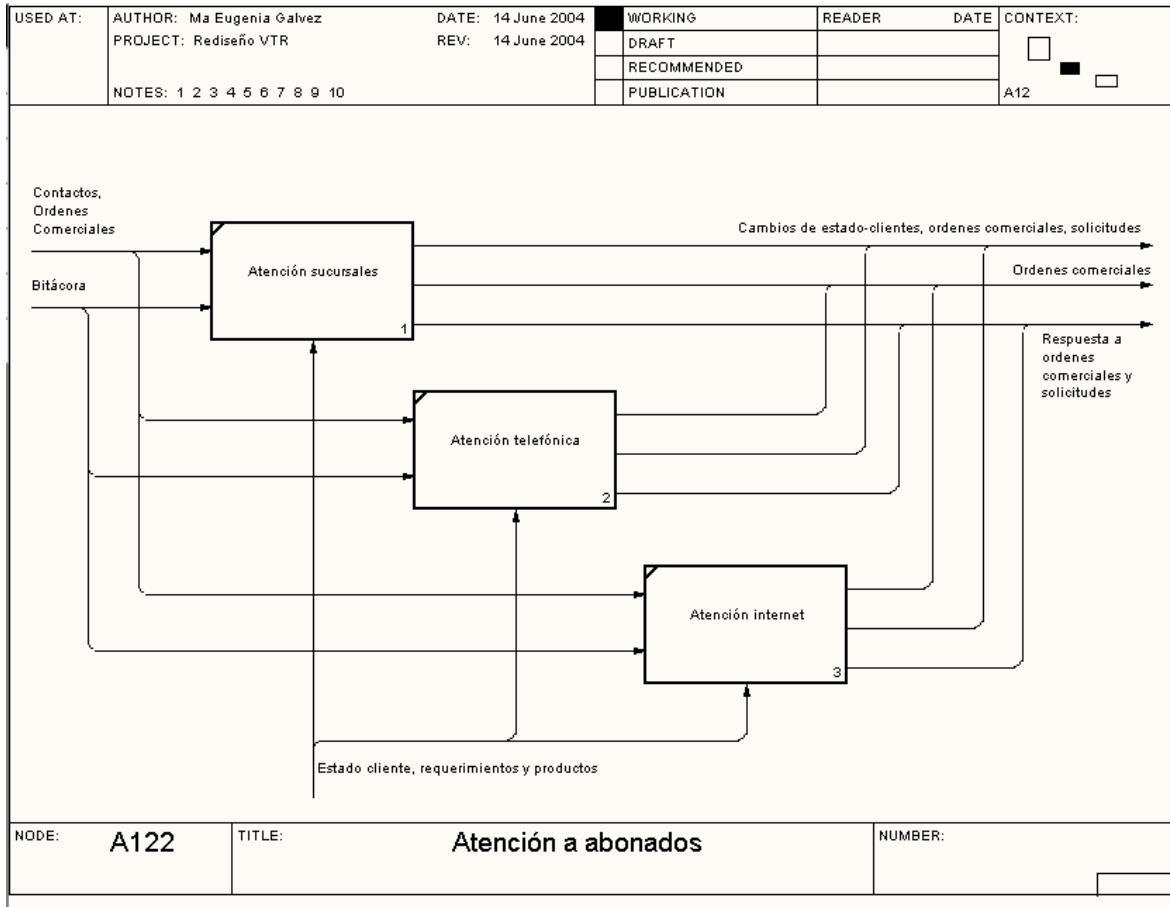












ANEXO 4: DICCIONARIO DE REDISEÑO

Se detallan sólo las nuevas actividades y flujos

1. DICCIONARIO DE ACTIVIDADES

Activity name	Preparación de información
Activity number	1131
Activity definition	Se recibe toda la información de modelos de comportamiento y segmentación, mas los análisis comerciales y de marketing. Generándose informes consolidados que apoyen la decisión sobre las nuevas campañas.
Activity name	Definición de campañas
Activity number	1132
Activity definition	Revisión de informes recibidos, contraste con las estrategias de la empresa, definición de la nueva campaña en cuanto a Nombre, segmento objetivo, zona, producto, etc.
Activity name	Aprobación de campaña
Activity number	1133
Activity definition	Revisión final de definición y aprobación
Activity name	Campañas VTR
Activity number	1134
Activity definition	Aplicación que mantendrá la información sobre las campañas realizadas y por realizar. En cuanto a definiciones, ejecución, resultados, costos, etc.
Activity definition	Revisión final de definición y aprobación
Activity name	Campañas VTR
Activity number	1134
Activity definition	Aplicación que mantendrá la información sobre las campañas realizadas y por realizar. En cuanto a definiciones, ejecución, resultados, costos, etc.

2. DICCIONARIO DE FLUJOS

Arrow name	Reportes Consolidados
Arrow definition	Reportes con la consolidación de información de marketing, comercial, estrategias, productos.
Arrow name	Cambio de estado-campañas
Arrow definition	Detalle de las nuevas definiciones, aprobaciones, rechazos, cambios, resultados
Arrow name	Mensaje de nueva campaña
Arrow definition	Aviso automático de nueva campaña creada en la aplicación
Arrow name	Información de estado
Arrow definition	Información automática de los cambios de estado producidos en la aplicación.
Arrow name	Mensaje aprobación/rechazo campaña
Arrow definition	Mensaje automático sobre decisión tomada en la aplicación, puede ir acompañada de comentarios.
Arrow name	Sistema Campañas
Arrow definition	Datos almacenados en la base de datos de la aplicación de campañas.