



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL  
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA  
ATENCIONES PORTABILIDAD DE LA EMPRESA ATENTO  
LIMA - 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**AUTORA:**

**NATHALY LUCERO APARI MUÑOZ**

**ASESOR:**

**MGTR. JAIME ENRIQUE MOLINA VILCHEZ**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

**GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada para mi ángel Mercedes Córdova Cahuayme, quien guía mi camino desde el cielo, quien confió y apoyó siempre con su amor infinito. Para mi madre, mis hermanas y mis tíos por su apoyo incondicional en esta etapa académica.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por la bendición de poder terminar mi carrera; a mi Jefe y supervisor de Atento por haberme facilitado toda la información relacionada al área de Atenciones Portabilidad, a mi asesor de tesis JAIME ENRIQUE MOLINA VILCHEZ por sus conocimientos y ayuda durante el desarrollo de la presente tesis.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Nathaly Lucero Apari Muñoz, con DNI N° 72571550, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también, bajo juramento, que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de diciembre del 2017

---

Nathaly Lucero Apari Muñoz

DNI: 72571550

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Aplicación de la Gestión por Procesos para el incremento de la productividad en el Área de Atenciones Portabilidad de la empresa Atento, Lima, 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Industrial.

La autora

## RESUMEN

En cuanto a telecomunicaciones, en los últimos años el mercado peruano se ha vuelto muy competitivo, la lucha por captar cada vez más clientes ha puesto a la vanguardia a las empresas que se dedican a dicho rubro. Atento es una empresa que se dedica a dar servicios relacionados a la gestión de clientes, dentro de los cuales se encuentra el servicio de portabilidad el cual ha sido un factor clave en la actual competencia entre las empresas de telecomunicaciones.

El desarrollo de la presente tesis tiene como objetivo principal la aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad en el área de Atenciones Portabilidad de la Empresa Atento. El proyecto de investigación se centró en el área de portabilidad debido a la gran demanda de casos existentes en dicha área y así mismo porque la empresa busca dar un mejor servicio cada vez e ir mejorando con respecto al tiempo servicio para así poder asegurar la satisfacción del cliente.

El análisis previo mediante herramientas de la mejora continua tales como el Diagrama de Ishikawa y Pareto permitió analizar la situación actual y con ello poder idear un plan de acción y propuesta de soluciones para la mejora de la productividad. Dicha propuesta de mejora se efectuó basándose en los principios de la gestión por procesos mediante la implementación de un speech y una matriz de escalamiento para agilizar y estandarizar de la información proporcionada al cliente. Los resultados pudieron ser medidos con indicadores de eficacia, eficiencia y teniendo conclusiones en base a la productividad antes y después de la implementación propuesta.

**Palabras clave:** Productividad, eficiencia, eficacia, gestión por procesos.

## ABSTRACT

In terms of telecommunications, in recent years the Peruvian market has become very competitive, the struggle to attract more and more customers has put at the forefront companies that are dedicated to this area. Atento is a company dedicated to providing services related to customer management, within which is the portability service which has been a key factor in the current competition between telecommunications companies.

The main objective of the development of this thesis is the application of Process Management to increase productivity in the area of Attendance Portability of the Atento Company. The research project focused on the area of portability due to the high demand for existing cases in that area and also because the company seeks to provide better service each time and improve over time to ensure customer satisfaction.

The previous analysis using tools of Continuous Improvement such as the Diagram of Ishikawa and Pareto allowed analyzing the current situation and with it being able to devise a plan of action and proposal of solutions for the improvement of the productivity. This improvement proposal was made based on the principles of Process Management through the implementation of a speech and an escalation matrix to streamline and standardize the information provided to the client. The results could be measured with indicators of effectiveness, efficiency and conclusions based on productivity before and after the proposed implementation.

**Keywords:** Productivity, efficiency, effectiveness, process management.

## INDICE GENERAL

Página del jurado	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
I.INTRODUCCIÓN	xiii
1.1. Realidad Problemática	1xiv
1.2. Trabajos Previos	22
1.3. Teorías relacionadas al tema	27
1.3.1. Marco Teórico	27
1.3.2. Marco Conceptual	43
1.4. Formulación del Problema	44
1.4.1. Problema General	44
1.4.2. Problemas Específicos	44
1.5. Justificación del Estudio	44
1.5.1. Justificación Técnica	44
1.5.2. Justificación Económica	45
1.5.3. Justificación Social	45
1.6. Hipótesis	45
1.6.1. Hipótesis General	45
1.6.2. Hipótesis Específicas	46
1.7. Objetivos	46
1.7.1. Objetivo General	46
1.7.2. Objetivos Específicos	46
II.MÉTODO	48
2.1. Diseño de Investigación	49
2.2. Variables, Operacionalización	50
2.3. Población y muestra	52
2.3.1. Población	52
2.3.2. Muestra	52
	ix



2.3.3. Muestreo	52
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	53
2.4.1. Técnicas de recolección de datos	53
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos	53
2.4.3. Validez del Instrumento	56
2.4.4. Confiabilidad del Instrumento	57
2.5. Métodos de análisis de datos	57
2.6. Aspectos éticos	58
2.7. Desarrollo de la propuesta	58
2.7.1. Situación actual	58
2.7.2. Propuesta de la mejora	73
2.7.3. Implementación de la propuesta	75
2.7.4. Resultados	83
2.7.5. Análisis económico	87
III.RESULTADOS	89
3.1. Análisis descriptivos	90
3.2. Análisis inferencial	93
IV.DISCUSION	101
V.CONCLUSIONES	103
VI.RECOMENDACIONES	105
VII.REFERENCIAS	107
ANEXOS	112
Anexo N° 1: Ficha técnica del Tiempo estándar	113
Anexo N° 2: Ficha técnica de la eficiencia	114
Anexo N° 3: Ficha técnica de la eficacia	115
Anexo N° 4: Base de datos	116
Anexo N° 5: Juicio de expertos 1	117
Anexo N° 6: Juicio de expertos 2	118
Anexo N° 7: Juicio de expertos 3	119
Anexo N° 8: Acta de Presentación	120
Anexo N° 9: Acta de Conformidad	121
Anexo N° 10: Documentación del Flujoograma de Atención	122
Anexo N° 11: Acta de reunión 1	123
Anexo N° 12: Acta de reunión 2	124
Anexo N° 13: Acta de reunión 3	125
Anexo N° 14: Fotos del área	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Posición Neta Mensual de la Portabilidad en Telefonía Móvil	xv
Figura 2: Diagrama de Ishikawa	17
Figura 3: Diagrama de Pareto	18
Figura 4: Diagrama de barras de la estratificación de áreas	20
Figura 5: Ciclo de la Gestión	28
Figura 6: Elementos de un Proceso	29
Figura 7: Clasificación de los procesos	30
Figura 8: Fases para el diseño de un proceso	31
Figura 9: Etapas para Gestionar los procesos	32
Figura 10: Sistema de Valoración Westinghouse	35
Figura 11: Cuadro resumen de los Suplementos	36
Figura 12: Suplementos según OIT	36
Figura 13: Evaluación del valor agregado	37
Figura 14: Componentes de la productividad en servicios	38
Figura 15: Aspectos a desarrollar en la productividad de servicios	39
Figura 16: Sedes de Atento en el mundo	59
Figura 17: Empresa Atento sede La Molina	60
Figura 18: Servicios que ofrece Atento	61
Figura 19: Afiche resumen - Atento Perú	63
Figura 20: Grupo Atento – Organigrama por regiones	64
Figura 21: Organigrama - Grupo Atento Perú	64
Figura 22: Organigrama - Gerencia de negocios Telefónica	65
Figura 23: Organigrama del área Portabilidad	66
Figura 24: Proceso de recepción de casos problemas Portabilidad	67
Figura 25: Histograma del tiempo estándar - Antes	70
Figura 26: Histograma de Eficiencia - Antes	71
Figura 27: Histograma de la Eficacia del proceso - Antes	72
Figura 28: Cronograma de Implementación	74
Figura 29: Flujo del proceso de atención	77
Figura 30: Histograma del Tiempo estándar del proceso - Después	83
Figura 31: Histograma de la Eficiencia del proceso - Después	85
Figura 32: Histograma de la Eficacia del proceso - Después	86
Figura 33: Diagrama de caja antes - Productividad	91
Figura 34: Diagrama de caja después - Productividad	91
Figura 35: Productividad Total - Antes y después	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Implementación de la Portabilidad en América Latina	xiv
Tabla 2: Frecuencias Tabla de Pareto	18
Tabla 3: Estratificación de las causas	19
Tabla 4: Criterios de alternativas de solución	20
Tabla 5: Matriz de priorización de las áreas	21
Tabla 6: Herramientas para la normalización de procesos	33
Tabla 7: Matriz de Consistencia	47
Tabla 8: Matriz de Operacionalización de la variable	51
Tabla 9: Juicio de Expertos	56
Tabla 10: Factor de valoración para el personal del área	69
Tabla 11: Suplementos para el personal del área	69
Tabla 12: Tiempo estándar del proceso – Antes	70
Tabla 13: Matriz de tipificación	79
Tabla 14: Matriz de escalamiento	80
Tabla 15: Casos por semana de Abril a Julio	81
Tabla 16: Tiempo estándar del proceso - Después	83
Tabla 17: Eficiencia del proceso - Después	85
Tabla 18: Eficacia del proceso - Después	86
Tabla 19: Ingresos	87
Tabla 20: Costos totales	87
Tabla 21: Utilidad	87
Tabla 22: Costo de Implementación	88
Tabla 23: Resumen de procesamiento de datos - Productividad	90
Tabla 24: Prueba de normalidad - Productividad	93
Tabla 25: Estadística de muestras emparejadas - Productividad	94
Tabla 26: Prueba de muestras emparejadas - Productividad	95
Tabla 27: Prueba de normalidad - Eficiencia	96
Tabla 28: Estadística de muestras emparejadas - Eficiencia	97
Tabla 29: Prueba de muestras emparejadas – Eficiencia	97
Tabla 30: Prueba de normalidad - Eficacia	98
Tabla 31: Estadísticos descriptivos - Eficacia	99
Tabla 32: Estadísticos de prueba - Eficacia	100