



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Matemáticas

Escuela Profesional de Investigación Operativa

**Análisis y mejora del proceso de ventas de repuestos de
motos y motocicletas mediante la metodología de
sistemas blandos**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Investigación
Operativa

AUTOR

César Hugo GARCÍA VÁSQUEZ

ASESOR

Mg. José Carlos ORÉ LUJÁN

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

García, C. (2021). *Análisis y mejora del proceso de ventas de repuestos de motos y motocicletas mediante la metodología de sistemas blandos*. [Trabajo de Suficiencia Profesional de Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Matemáticas, Escuela Profesional de Investigación Operativa]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	César Hugo García Vásquez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42453034
URL de ORCID	-
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	José Carlos Oré Luján
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06119405
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2174-4485
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Esther Berger Vidal
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08766040
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Lucy Haydeé De la Cruz Cuadros
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06554824
Datos de investigación	
Línea de investigación	A.3.3.3 Toma de decisiones

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Coordenadas geográficas Latitud: -12.058333 Longitud: -77.083333
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Octubre 2021
URL de disciplinas OCDE	Matemáticas aplicadas https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#1.01.02



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS MATEMÁTICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INVESTIGACIÓN OPERATIVA

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL EN
LA MODALIDAD VIRTUAL PARA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO(A) EN INVESTIGACIÓN OPERATIVA
(PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2021-I)**

En Lima, siendo las 16:00 horas del sábado 02 de octubre del 2021, se reunieron los docentes designados como Miembros del Jurado del Trabajo de Suficiencia Profesional (PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2021-I): Dra. Esther Berger Vidal (PRESIDENTA), Lic. Lucy Haydeé De La Cruz Cuadros (MIEMBRO) y el Mg. José Carlos Oré Luján (MIEMBRO ASESOR), para la sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: “**ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS DE RESPUESTOS DE MOTOS Y MOTOCICLETAS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS**”, presentado por el señor **Bachiller César Hugo García Vásquez**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Investigación Operativa.

Luego de la exposición del trabajo de suficiencia, la Presidenta invitó al expositor a dar respuesta a las preguntas formuladas.

Realizada la evaluación correspondiente por los miembros del Jurado Evaluador, el expositor mereció la aprobación REGULAR con un calificativo promedio de TRECE

A continuación, los miembros del Jurado dan manifiesto que el participante **Bachiller César Hugo García Vásquez** ha Aprobado el Trabajo de Suficiencia Profesional.

Siendo las 16:30 horas se levantó la sesión firmando para constancia la presente Acta.

Dra. Esther Berger Vidal
PRESIDENTA

Lic. Lucy Haydeé De La Cruz Cuadros
MIEMBRO

Mg. José Carlos Oré Luján
MIEMBRO ASESOR



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo José Carlos Oré Luján en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 001104-2021-D-FCM/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional (TSP), cuyo título es: ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS DE REPUESTOS DE MOTOS Y MOTOCICLETAS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS.

Presentado por el bachiller: CÉSAR HUGO GARCÍA VÁSQUEZ, para optar el título profesional de: Licenciado en Investigación Operativa.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 3 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Firma del Asesor:

DNI: 06119405

Nombres y apellidos del asesor:

Mg. José Carlos Oré Luján



Huella digital

DEDICATORIA

A mi padre y a mi madre.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por su apoyo incondicional y a la institución por haberme brindado los conocimientos requeridos en la carrera.

RESUMEN

ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS DE REPUESTOS DE MOTOS Y MOTOCICLETAS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE SISTEMAS BLANDOS

García Vásquez, Cesar Hugo

Octubre 2021

Asesor : Mg. José Carlos Oré Luján

Título obtenido : Licenciado en Investigación Operativa

El estudio de suficiencia profesional tiene como objetivo fortalecer la fuerza de ventas al mejorar el proceso de comercialización de productos. Se utiliza la metodología de sistemas blandos y la matriz FODA para detectar problemas y oportunidades en el proceso de ventas.

Durante la investigación, se identificaron fallas en las entregas de productos debido a errores en las órdenes de compra, en algunos casos los clientes no estaban informados sobre ofertas o promociones vigentes, entre otros que se detallaran de manera más amplia en las conclusiones.

Palabras Claves: Ventas, Metodología de Sistemas Blandos, Sistemas de venta, Matriz FODA,

ABSTRACT

ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF MOTORCYCLE SPARE PARTS SALES PROCESS THROUGH THE SOFT SYSTEMS METHODOLOGY

García Vásquez, Cesar Hugo

October 2021

Advisor : Mg. José Carlos Oré Luján

Degree Obtained : Bachelor of Operational Research

The present study of professional sufficiency aims to strengthen the sales force by improving the product marketing process. The soft systems methodology and SWOT matrix are used to identify problems and opportunities in the sales process.

During the investigation, flaws were identified in product deliveries due to errors in purchase orders. In some cases, customers were not informed about current offers or promotions, among other issues that will be detailed more extensively in the conclusions.

Keywords: Sales, Soft Systems Methodology, Sales Systems, SWOT Matrix.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DÓNDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD	2
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad	2
1.2 Funciones desempeñadas	3
1.3 Valoración de la experiencia profesional	4
1.4 Contribución a la formación académica	4
1.5 Período de duración de la actividad	5
1.6 Finalidad y objetivos de la Entidad	5
1.7 Razón social:	5
1.8 Dirección postal:	5
1.9 Correo profesional:	5
II. Descripción de la actividad	6
2.1 Organización de la actividad	6
2.2 Finalidad y objetivos de la actividad	6
2.3 Problemática	7
2.4 Metodología, Procedimientos	9
III. CONCLUSIONES	28
IV. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	3
Figura 2.....	5
Figura 3.....	14
Figura 4.....	19
Figura 5.....	20
Figura 6.....	23
Figura 7.....	24
Figura 8.....	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	15
Tabla 2	27

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de suficiencia profesional pretende potenciar la fuerza de ventas, teniendo en cuenta que es fundamental tener un proceso adecuado para realizar la comercialización de los productos. El motivo de escoger este trabajo es delinear la forma de ver los procesos para mejorar el sistema de ventas, estableciendo fases en relación a los procesos y a la forma de agilizarlos. Es poner en acción una estructura que se establece al margen del proceso de comercialización que es fundamental para que funcione de la mejor manera, con el fin de tener una eficiencia en el proceso de ventas.

Se ha considerado importante apoyarnos en la metodología de sistemas blandos que pueden ir detectando el problema desde el inicio así como la matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que nos permitió ver todo lo que se presenta en el proceso de ventas, para lo cual se ha elaborado flujogramas no solo para el negocio, sino cuando el vendedor sale a la entrega de campo, donde se pudo detectar algunos problemas que se considera pueden ser importantes para una mejor organización en el proceso de ventas.

El trabajo está dividido en VII capítulos que fue distribuido de la siguiente manera:

En el capítulo I, se hace una breve introducción del trabajo, en el capítulo II la información del lugar donde se desarrolló la actividad, en la que se detalla todo lo relacionado a la empresa Mega Motors, la misión, la visión, el organigrama de la empresa, las funciones de la empresa, la valoración de la experiencia profesional, la contribución a la preparación académica, en el capítulo III lo relacionado a la descripción de la actividad, finalidad, objetivos, problemática, metodología y procesos en el capítulo IV, las conclusiones del trabajo, en el capítulo V las recomendaciones, en el capítulo VI finalmente las referencias bibliográficas.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DÓNDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

Misión

Es una empresa cuya misión es satisfacer a nuestros clientes, mediante un eficiente servicio de venta de repuestos de calidad.

Visión

Ser líderes reconocidos por la calidad y la innovación de nuestros productos a nivel nacional.

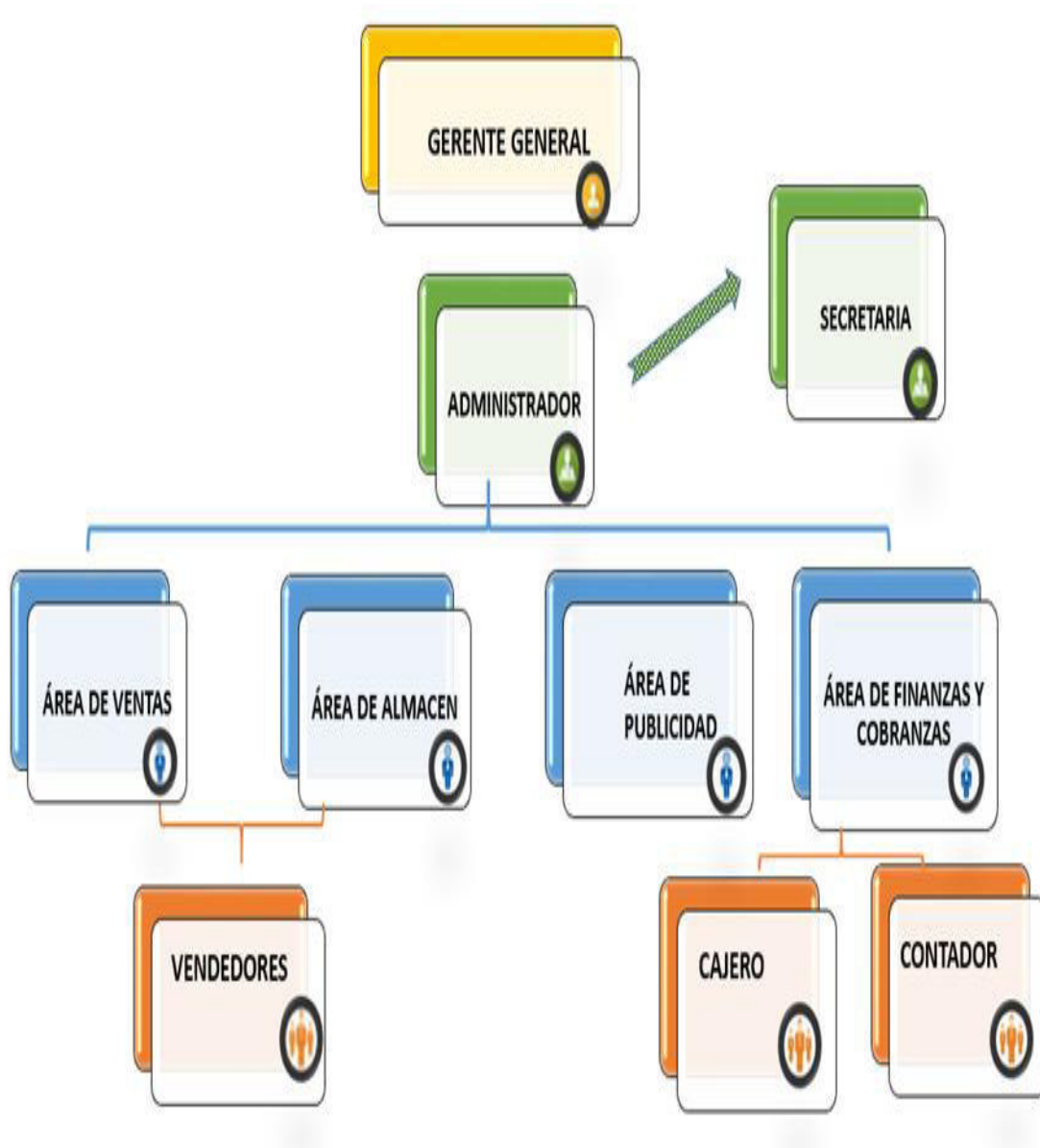
Dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para moto lineal y moto taxi. Importa productos de diferentes países, ofreciéndolos con precio al por mayor y menor. Se considera importante, como el trabajo de ofrecer resultados vinculados a los medios de transporte suministrando a los usuarios buenos repuestos a costos que permitan competir. Planifica bajo la visión de ser considerado como líder por su calidad en la zona.

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

Se llevó a cabo en la Empresa Megamotors. Se encuentra localizada en Faustino Maldonado N° 200, distrito de los Olivos-Lima.

Figura 1.

Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

1.2 Funciones desempeñadas

Las labores de caja y facturación son:

- Recepción del dinero en efectivo, cancelaciones con tarjeta y otros medios.
- En caja se maneja tanto los ingresos y egresos en efectivo.
- Se lleva a cabo balances de caja.

- Se ejecuta las reglas e instrucciones en temas de protección general, determinados por la compañía.
- Se conserva los dispositivos y lugar de labores, avisando a los dueños de haber alguna irregularidad.
- Provee a su jefe los corrientes cotidianos de caja.
- Existe amabilidad con el usuario por teléfono y redes sociales.
- Realización de comprobantes de pago para la totalidad de usuarios.
- Abrir el establecimiento.
- Diversas labores determinadas por la administración.

1.3 Valoración de la experiencia profesional

Especificación de métodos, capacidades, como efecto de una mezcla de talento, instrucción, adiestramiento y práctica se identifica las destrezas:

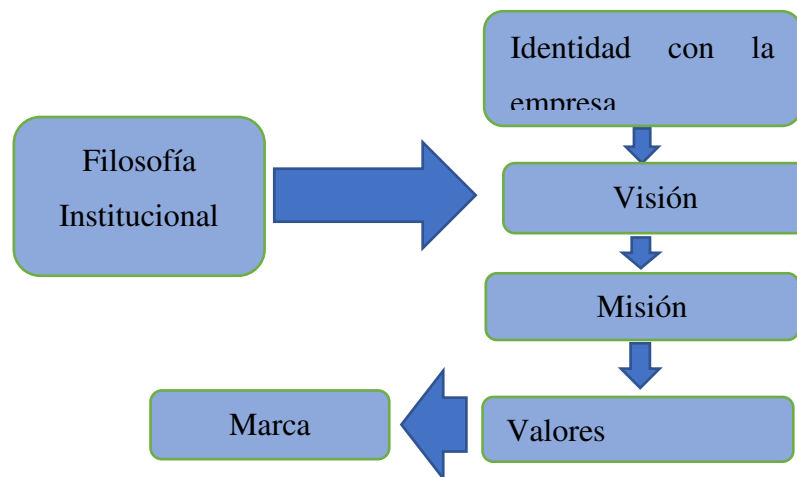
- Estudio en ofimática, técnicas, tecnologías nuevas, aplicativos, tabletas, etc.
- Corrección y escritura de informes.
- Trabajo de imagen institucional.
- Se estudia las funciones y se da solución a los inconvenientes.
- Se acata totalmente la legislación que tiene la empresa
- Se trata de entender y descubrir circunstancias que influyen en la estructuración.
- Se actúa con inteligencia para sistematizar.
- Se hace uso de la sensatez y comprensión en las relaciones comerciales inciertas.
- Labor en grupo.
- Labor con coacción y dominio de estrés.
- Elasticidad y disposición de adecuación.
- Distribución personal y minuciosa.

1.4 Contribución a la formación académica

La capacitación profesional y la práctica son esenciales en el recorrer del trabajo, nos posibilitan fomentar y evolucionar nuestras destrezas. El propósito primordial es que la preparación académica y el estudio apoyen a potenciar la tranquilidad sociocultural de nuestra comunidad. Como resultado se logró realizar este estudio, empleando los diversos preceptos y consiguiendo un efecto adecuado. Este trabajo se desarrolla de manera crítica y analítica, bajo la filosofía establecida en la misión y visión de la Empresa Megamotors.

Figura 2

Filosofía Institucional



Fuente: Elaboración Propia

1.5 Período de duración de la actividad

La actividad tuvo una duración de 6 meses

1.6 Finalidad y objetivos de la Entidad

La entidad tiene como objetivo ser conocida en el mercado, incrementar sus ventas, poniendo especial énfasis en el mejoramiento en el proceso de ventas, considerando en primera instancia en un diagnóstico, luego el control a partir de ciertos sistemas, para ver los resultados.

1.7 Razón social:

MEGAMOTORS S.A.C.

1.8 Dirección postal:

Faustino Maldonado N° 200, distrito de los Olivos-Lima.

1.9 Correo profesional:

megamotors.sac.peru@gmail.com

II. Descripción de la actividad

2.1 Organización de la actividad

1. Diagnosticar el proceso de ventas
2. Una vez que sabemos cómo está el proceso de ventas implementar un sistema para el proceso de ventas
3. Monitorear la aplicación del sistema en el proceso de ventas
4. Evaluar el sistema en el proceso de ventas

2.2 Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad que tiene la actividad es potenciar las ventas, ya que existe mucha competencia y mejorando los sistemas se puede generar un incremento en el proceso de ventas.

El objetivo principal es: Determinar la mejora en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors

Los objetivos específicos:

1. Determinar la situación no estructurada, la expresión y raíces de la situación problema en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors
2. Determinar la confección de modelos conceptuales en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors
3. Determinar la comprobación del problema y los cambios factibles y deseables en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors
4. Determinar la acción para la mejora de la situación problema en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors

La importancia del trabajo radica en que en toda empresa es fundamental el hecho de hacer cambios si se quiere salir adelante, tener un buen proceso de ventas, de forma organizada y teniendo en cuenta la supervisión y el monitoreo porque no necesariamente los dueños deben dedicarse a comprar y vender, buscan terceros para realizar ese trabajo, pero no siempre se hace la elección correcta, por lo que se debe buscar una forma de

lograr que todo camine de manera eficiente, para ello es necesario potenciar algunas estrategias para mejorar el proceso de ventas, para sacar adelante a la Empresa de Importaciones Megamotors.

El alcance de la investigación incluye a 25 trabajadores que forman parte de la Empresa, con los cuales trataremos de potenciar el proceso de ventas de repuestos, que apoyen a la potencialización en el proceso de ventas.

2.3 Problemática

En el mundo de hoy de acuerdo al sistema globalizado, existe la importación y la exportación se da en los accesorios, repuestos en las diferentes naciones a nivel mundial y se va incrementando, razón por la cual existe diversos modelos, precios y al mismo tiempo diferentes calidades existiendo por lo tanto una alta competitividad. De allí que los vehículos menores como son las motos lineales, motos de carga, tri móviles o las llamadas moto taxis ha ido en aumento, sobre todo a nivel del pueblo y en los países subdesarrollados, en Latino América y en algunos países asiáticos y producto de ello la venta de repuestos como de accesorios se va incrementando. (Espino, 2018).

El Perú se considera como una de las naciones que tiene un gran potencial de crecer en este mercado en comparación a otras naciones de Latino América, debido a que hay muchas personas que tienden a adquirir motos y mototaxis, por lo tanto hay muchas empresas que se dedican a la importación de motos, repuestos, entre otros, en los precios hay mucha competencia, la venta es de 300 mil motos y moto taxis y se considera que existe un aumento del 7% por año. (Diario el Comercio, 2016).

En la Empresa Megamotors el problema se presenta básicamente por el tema de gestión comercial en lo relacionado a la organización, la forma de llevar a cabo las ventas, la forma de evaluar las ventas, entre otros, porque los dueños no se encuentran supervisando constantemente el proceso de ventas, al no existir el control los empleados en ocasiones específicamente los vendedores, realizan distintas órdenes de compra en función a un mismo cliente, al momento de hacer la compra no se pregunta al cliente que tipo de comprobante se va a efectuar al realizar el pedido de compra, no se hace la verificación de los datos exactos para hacer la factura tanto del vendedor como del cajero, se registra con precios equivocados. Así mismo si hay oferta no se verifica el precio temporal, no se graba la orden de compra, se registra inadecuadamente el tipo de compra

y sus respectivos montos, no se hace la verificación de los artículos necesarios en cada adquisición.

Toda esta clase de problemas hace que no se realice adecuadamente el proceso de ventas lo que produce insatisfacción en los clientes y los dueños, por lo que proponemos flujogramas para los procesos de venta tanto en la tienda principal como en el campo con el fin de optimizar los procesos de ventas.

Por lo general este tipo de empresas adolecen de ciertos profesionales en Marketing para potenciar y mejorar sus procesos de ventas, no poseen un plan estratégico, que le lleve a evaluar de forma continua y controlar la parte interna de la empresa y tener estrategias de acuerdo a los cambios que se dan en el mercado de acuerdo a los requerimientos del cliente, con programas informáticos que ayuden a un mejor control.

2.3.1 Formulación del problema

2.3.1.1 Problema general

¿De qué manera se puede mejorar el proceso de ventas usando los sistemas blandos en la Empresa de Importaciones Megamotors?

2.3.1.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera se puede mejorar con la situación no estructurada, la expresión y raíces de la situación problema el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors?
2. ¿De qué manera se puede mejorar con la confección de modelos conceptuales en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors?
3. ¿De qué manera se puede mejorar la comprobación del problema y los cambios factibles y deseables en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors?
4. ¿De qué manera se puede mejorar la acción para la mejora de la situación problema en el proceso de ventas usando los sistemas blandos, en la Empresa de Importaciones Megamotors?

2.4 Metodología, Procedimientos

Empezamos definiendo la teoría de sistema, ya que dentro de ella está inmerso los sistemas blandos que usamos en el siguiente trabajo.

2.4.1 Teoría de sistemas

Considerando lo planteado por De la Peña y Velázquez (2018) explican que:

Se concibe como conjunto sistemático con principios científicos que representan una realidad, así mismo sirven de guía para organizaciones transdisciplinarias, convirtiéndose en un paradigma holístico e integrador, dejando en evidencia además que esta surge debido a la inaplicabilidad de principios analíticos, mecánicos y causales, asumiendo con ella el total sistémico. (p.11)

Para categorizar de forma general a los sistemas Arnold y Osorio (1998) plantearon que de acuerdo al rol que desempeñan, se encuentran:

Los reales, que expresan la existencia de un observador independiente, los idóneos que parte de construcciones simbólicas que hacen uso de la lógica y de principios matemáticos, mientras que los modelos surgen de abstracciones originadas en la realidad, donde se fusionan conceptos y características propias del objeto de estudio. (p. 22)

En este mismo orden de ideas, Preza, et al. (2017), consideran además que pueden encontrarse también sistemas “que de acuerdo a su origen pudieran ser naturales o artificiales, tal categoría realza la dependencia de diversas estructuras en relación con otros sistemas” (p.17).

Otra categorización la menciona Arnold (1989) quien señaló que “de acuerdo a la vinculación que se tenga con el contexto, estos podrían ser abiertos o cerrados, orientando dicha categorización al intercambio que pueden tener, considerando además concepciones disipativas, auto- perceptivas, reflexivas y referenciales” (p.67).

Para Domínguez y López (2016) de acuerdo al dinamismo que puedan presentar los sistemas se pueden agrupar en:

Sistemas estáticos, debido a que no reaccionan, ni sufren modificaciones de acuerdo al ambiente, los dinámicos que se adaptan frecuentemente bien sea por

elementos internos o externos y homeostáticos, estos poseen principios de autorregulación que le permite hacer frente a situaciones emergentes. (p. 70)

Al hacer referencia a la epistemología de la Teoría General de Sistemas, se toma como referente a Bertalanffy (1976), quién consideró:

Nociones metafísicas, para no asumir tal postulado es un sentido restringido, sino concebirlo a partir de principios filosóficos, ontológicos, donde además se considerarían a los valores del sistema, así el positivismo lógico desde una perspectiva física, predominó como lenguaje científico, persiguiendo también la fijación del conocimiento, que para ese momento tendría carácter indudable, considerando también la realidad y los factores implícitos dentro de ella como lo son la cultura, la naturaleza y los aspectos psicológicos. (p.98)

Dentro de los términos considerados que involucran a la Teoría General de Sistema, de acuerdo a Arnold y Osorio (1998), señalan:

El ambiente, que se concibe como la extensión territorial donde suceden los eventos e influyen en el comportamiento del sistema, los atributos, que se corresponde con las características propias del sistema, la complejidad, que identifica a los elementos que componen al sistema. (p.99)

2.4.2 Historia de los sistemas blandos

Considerando a Montes (2020) afirma que:

Su génesis coincide con la Segunda Guerra Mundial, cuando necesariamente surge la necesidad de manejar recursos de forma eficiente, pero es en los años cincuenta cuando se combina con principios matemáticos mecánicos, considerando dentro de sus precursores a Ashby, Fagen y Bertalanffy coinciden a su vez, en la unificación de la naturaleza con base en la realidad” (p. 2).

Por su parte Soto (2019) mantuvo la idea de que:

Este sistema nace en el Reino unido, a partir de la necesidad de emplear las concepciones sistémicas en la comprensión y optimización de

la realidad de diversas organizaciones, para así generar alternativas para resolver problemas que requieren de análisis de diversos puntos y de múltiples intereses. (p 25)

De acuerdo a Cárdenas (2020) “

El cimiento de los sistemas suaves o blandos surge de repetición constante de procesos con desenlaces inesperados para así aprovecharlos y aprender de los resultados, lo que permite concebir como un paradigma sistémico, orientado a las actividades humanas que se emplea para minimizar riesgos u optimizar situaciones problemáticas emergentes. (p.14)

A su vez, Montes (2020) sostiene que:

Los sistemas blandos, asumen un conjunto de procesos sistematizados, que permiten dar respuesta a problemas del mundo cotidiano y con ello mejorar o dinamizar procesos, de acuerdo a cuatro principios; adaptarse a problemáticas tangibles, debe ser puntual y representar optimización o incentivos de mayor envergadura, permitir el discernimiento y la reflexión, ser plenamente adaptable. (p.13)

Tal acepción permite, de acuerdo a lo planteado por Santos, Olvera y Maldonado (2021) sostienen que:

Comprender abiertamente la vigencia de estos principios en el contexto cotidiano, ya que se trata de aplicar versatilidad a los problemas de las actividades humanas, con el fin de analizar información, explorar realidades, así dar respuesta y organizar diversas situaciones” (p.20).

Del mismo modo Jerardino, Ochoa y Paucar (2020) acotaron que:

Los sistemas blandos incorporan tres dominios de amplio alcance y al mismo tiempo interconectados desde el ámbito de la investigación, como lo son la teoría general de los sistemas, que describe la estructura y la forma de actuar de los mismos involucrando aspectos técnicos, conceptuales y abstractos, la filosofía de sistemas que enmarca la visión global del sistema, considerando el pensamiento en expansión, el dinamismo y la exploración, la metodología de sistemas que considera entornos pluralistas. (p.53).

Tal afirmación permite comprender el planteamiento expuesto por Covo (2019) quien afirma que las actividades humanas, en pocas oportunidades se proyectan con base a un fin, son procesos reguladores, encaminados a mantenerse en largos periodos de tiempo. (p. 56)

Es decir que de acuerdo a Enríquez, Ceballos y Rosero (2016)

Intentan cumplir con propósitos claves, como lo son impulsar el crecimiento en términos generales de acuerdo a características propias, la funcionalidad y comportamientos dentro del sistema, potenciar satisfactoriamente las leyes aplicables dentro de la organización y por ende promover las formalizaciones teóricas de sistema. (p. 21)

Dentro de los principios que rigen los sistemas blandos, de acuerdo a Ruíz (2017) manifiesta que:

Se encuentran en primer lugar el aprendizaje, que percibe y evalúa los elementos previos a tomar algún tipo de medida, la cultura que dirige e identifica restricciones de la organización, la participación, cuya función se vincula a la garantía de principios de los sistemas blandos y los pensamientos abstractos e idealistas. (p.74)

Para comprender la utilidad que tienen los sistemas blandos, encontramos lo expuesto por Soto (2019) quien mantiene:

Los sistemas blandos se adecuan de mejor manera, ante la existencia de una coalición de las partes involucradas dentro de determinada organización, es decir, que existe interés particular de cada involucrado para así garantizar la resolución de la situación problemática. (p. 13)

Demostrando así que las responsabilidades compartidas a nivel gerencial pueden contribuir a la resolución de situaciones imprevistas, pero que requieren de acciones coordinadas y depende de muchos factores.

Al analizar ampliamente las limitaciones que tienen los sistemas blandos, Arenas, et al. (2017) explican que:

Tiene naturaleza restrictiva de acuerdo a la realidad social y las percepciones individuales de los involucrados, debiendo establecer acuerdos. Del mismo modo, presenta desventaja de acuerdo los sistemas de comunicación y control que no están direccionados adecuadamente, deben evaluarse los intereses particulares y colectivos de acuerdo a diferencias tangibles difícil de conceptualizarse, además del interés y tomar de decisiones de acuerdo a jerarquías” (p.21)

Otra de las debilidades que plantea dicho modelo de acuerdo a Martínez (2018) es que:

Ha de esperarse que las modificaciones emergentes para la implementación, suelen ser desde el punto de vista sistémico deseables y contextualmente factibles, sin embargo, en la cotidianidad el principio de viabilidad cultural predomina sobre el deseo del sistema, por tanto, las modificaciones pueden derivar de un conjunto de modelos y se pierdan principios que le permitan hacer más eficientes y efectivas. (p.67)

Así mismo cuando se considera la dinámica de los sistemas encontramos a Tapia (2017) quien expresa que:

Dentro de la dinámica de los sistemas, la tecnología intelectual permite modelar y simular diversos procesos que contribuyan a la optimización, la planeación y el control de dicho proceso organizacional, recalcando que la tecnología no puede ser ajena a las realidades empresariales” (p.17).

Autores como Vargas (2020) explican:

La importancia de combinar los sistemas blandos con tres indicadores que son ampliamente utilizados para adecuar y evaluar a los sistemas, estos a su vez permiten hacer seguimiento de cada una de las asignaciones de la organización y también funcionan como indicadores globales del desempeño organizacional, estos son eficacia, para generar el resultado esperado, eficiencia, para emplear cantidades ínfimas de recursos, y efectividad para que la organización pueda cumplir con los propósitos de alto nivel. (p.18)

Siendo cada uno de estos indicadores, de acuerdo a Garizabal, Sánchez y Estrada (2017) sostienen que:

Factores claves que asegurarán el éxito organizacional y permitirán la autorrenovación constante del entorno, que permitirán además establecer un equilibrio dinámico que le permita hacer frente a situaciones emergentes, donde se pongan a prueba las partes del todo dentro de la organización”. (p. 38).

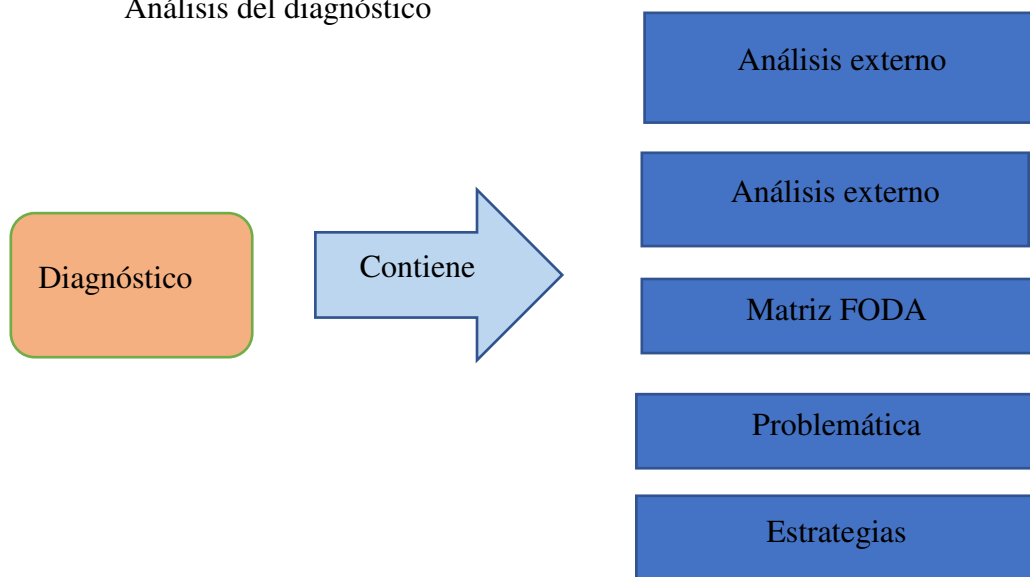
En la metodología se usó los sistemas blandos, como una opción para el tratamiento de los problemas que se presentan en las Organizaciones, se puede usar en diferentes momentos hasta que se vea claro el problema y que esta ayude a la modificación y la adaptación (Cezarino et al, 2016). Entre las etapas están:

Situación problema no estructurada, expresión de la situación problema, definición raíz de los sistemas relevantes, confección de modelos conceptuales, comprobación de la situación problemática, cambios factibles y deseables, acción para mejorar la situación problema. (p. 46)

Para hacer el diagnóstico de la empresa y ver el proceso de ventas se hizo un diagnóstico, en el que se analizó de manera interna y externa a través de la matriz FODA

Figura 3

Análisis del diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Diagnóstico de la Empresa Megamotors

De acuerdo a Lamb et al. (2013) “es hacer una revisión para ver cómo está la empresa, con ello se busca encontrar algunos problemas que posee la Empresa para poder encontrar soluciones”. (p. 18)

Análisis Interno

Chiavenato (2013) afirmó que “es un instrumento en el que se planifica de manera estratégica, con ello vemos como está en el entorno allí se considera las fortalezas y debilidades que requieren ser planificadas de la mejor forma” (p. 26)

Análisis Externo

Se da en función a lo que sucede alrededor de la empresa y que no se puede preveer. Pero son datos que influyen en la empresa, entre ellos están las oportunidades y amenazas, son los elementos que son ajenos a la empresa.

Análisis FODA

Tabla 1

Fortalezas y oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
-Tienen ciertas estrategias en el mercado, así como la publicidad y promoción.	-Las motos se están comercializando constantemente y están en crecimiento
-Tienen canales para distribuir tanto los productos y servicios	- Se da facilidades de crédito a lo empresarios pequeños
-Se capacita al personal en el proceso de ventas.	-Existe la comercialización y las importaciones tienen mayor facilidad
- Se conoce sobre el mercad	

Tabla 2

Debilidades y amenazas

Debilidades	Amenazas
-El dinero asignado a la inversión no es muy amplio	-La Inestabilidad del país perjudica en el aspecto económico

- No es fácil mantener un stock	-Se incrementa la competencia que va en crecimiento
-No hay un orden administrativo en su proceso de ventas	-La ubicación de la empresa parece que no es la más apropiada de acuerdo a las perspectivas de venta

Fuente: Elaboración Propia

Para el presente trabajo usamos los sistemas blandos que empezamos definir para luego poner en práctica los pasos del sistema para la mejora del proceso de ventas.

2.4.4 Sistemas blandos

De acuerdo a Cedeño y Fernández (2014) “son sistemas que no están plenamente definidos los que se pueden usar en dificultades de contexto real, para lo cual se debe tener en cuenta que sea cambiante o estar en una modificación permanente” (p. 18).

Así mismo Dueñas (2017) “son los sistemas donde no se encuentra muy claro los propósitos, sus sistemas se considera conductuales, estos no solo seleccionan medios para lograr los objetivos, sino que pueden modificar los objetivos” (p.45). Estos sistemas son una gran alternativa para encontrar los problemas y al mismo tiempo realizar cambios.

Los sistemas blandos fueron creados por Peter Checkland el que trabajó arduamente por muchos años en una metodología que sea flexible que estuvo hecha para dar solución a los diferentes problemas. Checkland (1993) afirmó que “el resultado no es precisamente un método que en un momento dado se tiene que minimizar a un determinado método, solo tiene que ver con una circunstancia en particular” (p. 87).

Además, los sistemas blandos “son los que tienen que ver con problemas dinámicos y confusos para que eso les sirva para tomar decisiones y optimizar lo que genera problema” (Licandro, 2013).

Por su parte Chimen (2011) manifiesta que:

La metodología de sistemas blandos por un lado es filosofía y por otro es técnica o método, es filosofía porque no está hecha para la acción en la que tiene la libertad en su actuar, es técnica porque a través de un programa tiene una función determinada y es exacta e indica el cómo. (p. 36)

Esto nos permite realizar el proceso de los sistemas blandos en sus siete pasos, creado por Peter Checkland, con la finalidad de solucionar los inconvenientes en la empresa:

De acuerdo a Martín (2019) los sistemas blandos tienen 7 procesos:

El primer proceso es la situación problema no estructurada que es el fin de esta fase es hacer la descripción en la que se percibe el problema, aunque no se hace mucha insistencia en el problema encontrado, La estructura se analiza en función al aspecto físico, en las actividades esenciales necesarias, las que ayuden a realizar las acciones correctivas. (p. 53).

En este primer paso se busca encontrar el problema, se narra y se describe en relación al aspecto físico teniendo en cuenta las actividades que se requieren para hacer las correcciones del caso.

Martín (2019) considera que en el segundo proceso está:

La expresión de la situación problema se intenta dar forma, recurriendo a la descripción en base a la estructura de la institución, acciones y vinculación de la totalidad de ellas, aquí se puede especificar los flujos tanto en la salida como en la entrada” (p. 53)

Se busca dar solución en función a la estructura que tiene la empresa y se tiene en cuenta tanto los flujos de entrada como de salida

Domínguez y López (2016) manifiesta en este tercer proceso la definición raíz de los sistemas relevantes:

Se construye ciertas definiciones en base a ciertos términos que vienen de una sigla en inglés que es lo que se conoce como CATWOE que significa consumidores, actores, proceso de transformación, weltanschauung, posesión y restricción del ambiente. El objetivo del CATWOE es conseguir la formulación de ciertos sistemas que se deben considerar para dar solución a los problemas. (p. 130)

Martín (2019) en el cuarto proceso está la confección de modelos conceptuales

Esta fase considera la invención de ciertos tipos de procedimientos de acciones humanas nombradas que se definen en determinada definición. Esta tiene la etapa 4A, 4B, en la primera se encuentra el modelo general del sistema en las acciones humanas, se puede usar siempre y cuando se puedan verificar los modelos hechos que no sean deficientes y el 4B es cambiar el modelo de una manera diferente, pero con pensamiento sistémico y de acuerdo a las características del problema puede ser cambiado con el fin de dar las maneras más adecuadas que permiten dar solución al problema del momento. (p.53)

Martín (2019) considera en el quinto paso la comprobación de la situación problemática “se compara la fase 4 con los 2 se hace la comparación para ver las diferencias existentes, es decir se ve las diferencias entre los modelos conceptuales y lo que existe en el modelo actual”. (p.53)

Martín (2019) en el sexto proceso está los cambios factibles y deseables

En estos se pueden plantear variaciones los mismos que se tienen que estimar y admitir por todos los integrantes del proceso de ventas con ello se logrará asegurar que sean factibles y deseables. En función a los métodos, transformaciones en componentes activos, son la totalidad de las organizaciones que tienen organizaciones estáticas. (p. 54)

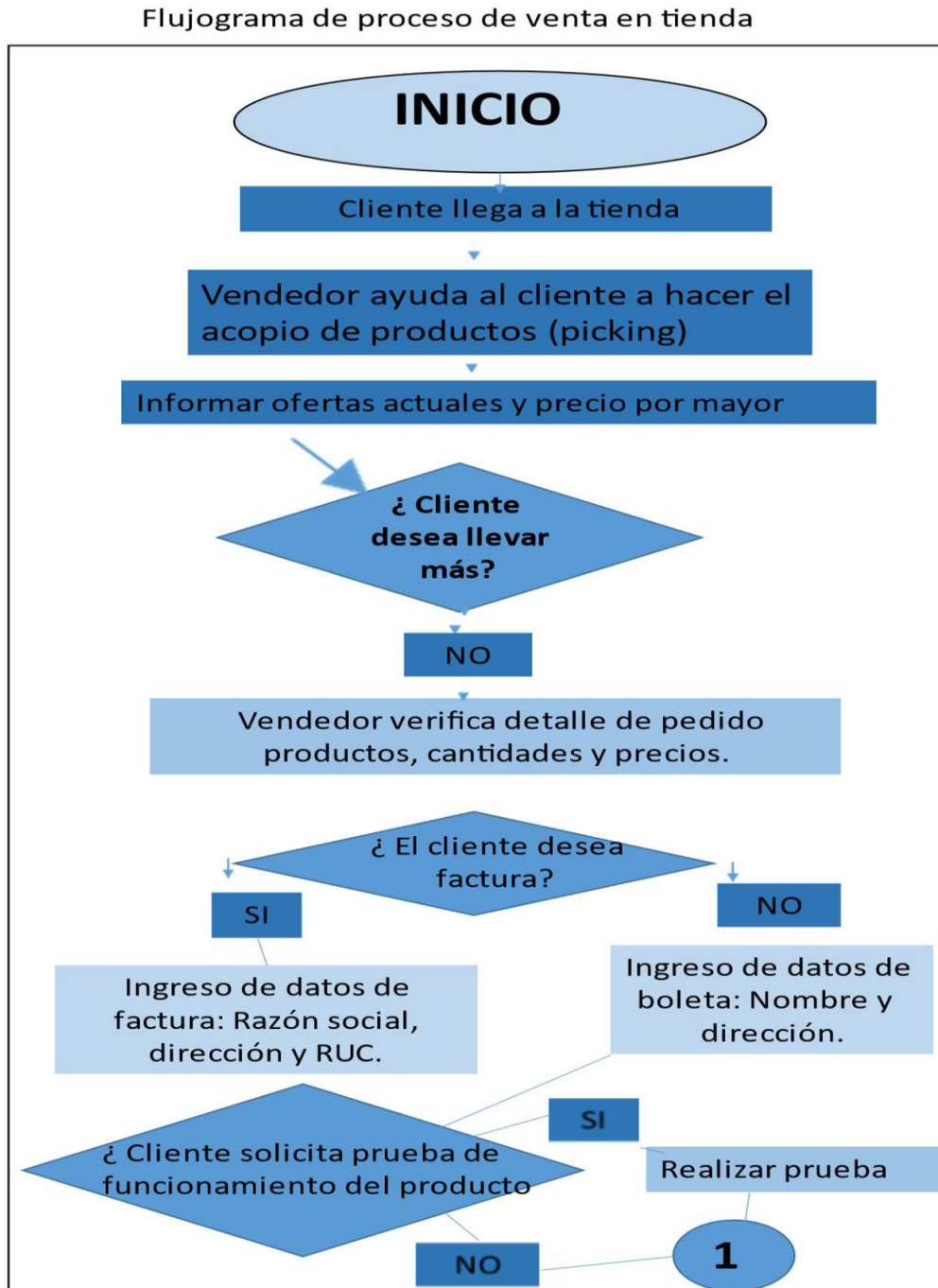
En el proceso séptimo de acuerdo a Martín (2019) está la acción para mejorar la situación problema:

Se pone en acción todos los cambios que se han venido diseñando, para buscar la solución, además se trata de controlar todos ellos. Aquí no termina la aplicación, porque se puede buscar la retroalimentación en las etapas que no se ha mejorado. (p. 54)

2.4.5 Resultados de la actividad

Figura 4

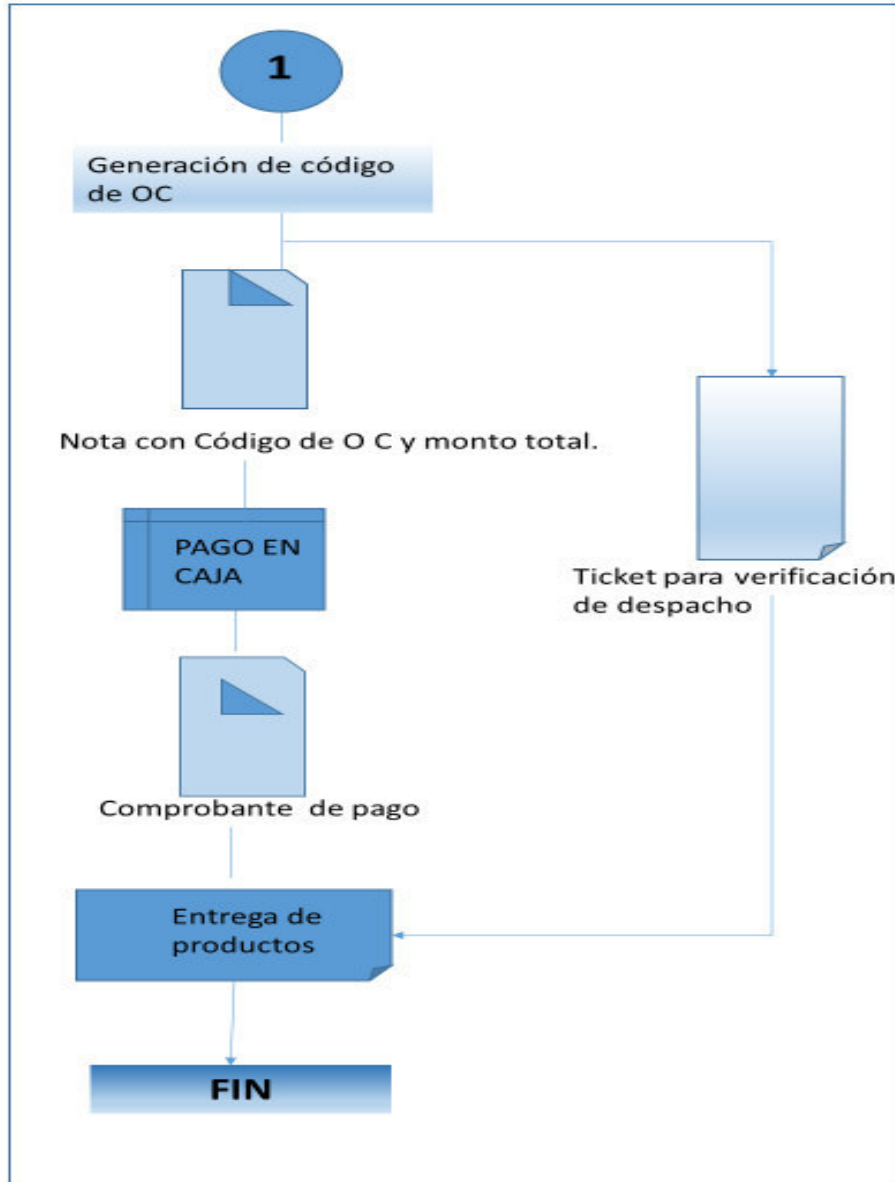
Flujograma del proceso de venta de la tienda



Fuente: Cerna (2018) optimización del proceso de ventas

Figura 5

Flujograma del proceso de venta de la tienda



Fuente: Cerna (2018) optimización del proceso de ventas

El proceso se vio por observación directa tanto en la tienda como en el campo. En la tienda desde el momento que ingresa el cliente, debe tener toda la información, en algunos casos los precios están con descuentos, pero no se informa al cliente y se generaban varias notas de pedido porque no preguntan al cliente si deseaba algo más y de acuerdo al flujograma se siguió los siguientes pasos:

Una vez que ingresa a la tienda el cliente se informa sobre los productos que están en oferta y cuál de los productos tiene el mayor precio, antes de hacer el pedido de compra, se pregunta al cliente ¿Va a llevar algo más? Si el cliente dice SI el vendedor está atento para ayudarlo a recolectar sus productos, pero si dice NO el vendedor ingresa el pedido al sistema.

Una vez que se ingresa el pedido por falta de revisión de los precios se detecta que no coincide en el precio, ni en la cantidad. El vendedor debe verificar al detalle el pedido y es recién cuando el vendedor hace la pregunta si desea ¿boleta o factura? Luego que ingresan los datos se genera el comprobante de pago. Pero en algunos casos se detectó que hay faltantes de los productos porque no se verificó todos los productos. Se imprime el ticket para la última revisión. El cliente realiza el pago en caja y le dan su comprobante para presentarlo en despacho y recibe su producto.

En este caso se aplicó la situación problema no estructurado, hasta que se inició el diagnóstico del problema, pudimos encontrar las raíces del problema y buscar una solución, con el que se pudo encontrar los problemas relevantes que son los que más afectan, tener claro las estrategias y modelos a usar para mejorar el proceso de ventas, consideramos que el proceso de sistemas blandos, ayuda a tener claro los cambios reales que se tuvieron que hacer, en función de lo que deseamos para la empresa, este sistema tiene una gran efectividad en el proceso de ventas, que lo fuimos evidenciando a través de todo el proceso, por lo que consideramos que es una excelente opción, ya que se está aplicando en muchas empresas y vemos su efectividad, al igual que en la presente empresa.

El CATWOE está dado por los consumidores que ingresan a la tienda y buscan el servicio, asimismo están los trabajadores, que son los actores importantes en el proceso de ventas y que al percatarse de algunos errores optan por dar solución a los problemas. De allí que es muy importante el poder generar un ordenamiento con el proceso de sistemas blandos, ya que salta muy rápido el problema.

El CATWOE proveniente de las siglas en inglés de acuerdo a Checkland (1999) es el siguiente:

C= Customer (cliente), es el que se beneficia o es la víctima de las acciones del sistema que usa el ser humano

A= Actor (actores) personas, actores que hacen que en el sistema en la que actúan los seres humanos se realicen las acciones principales del sistema

T= Transformation (transformación), proceso de modificación, transformación del sistema

W= Weltanschauung, esta palabra es en alemán significa mirada global, nombre que da el significado a la palabra raíz

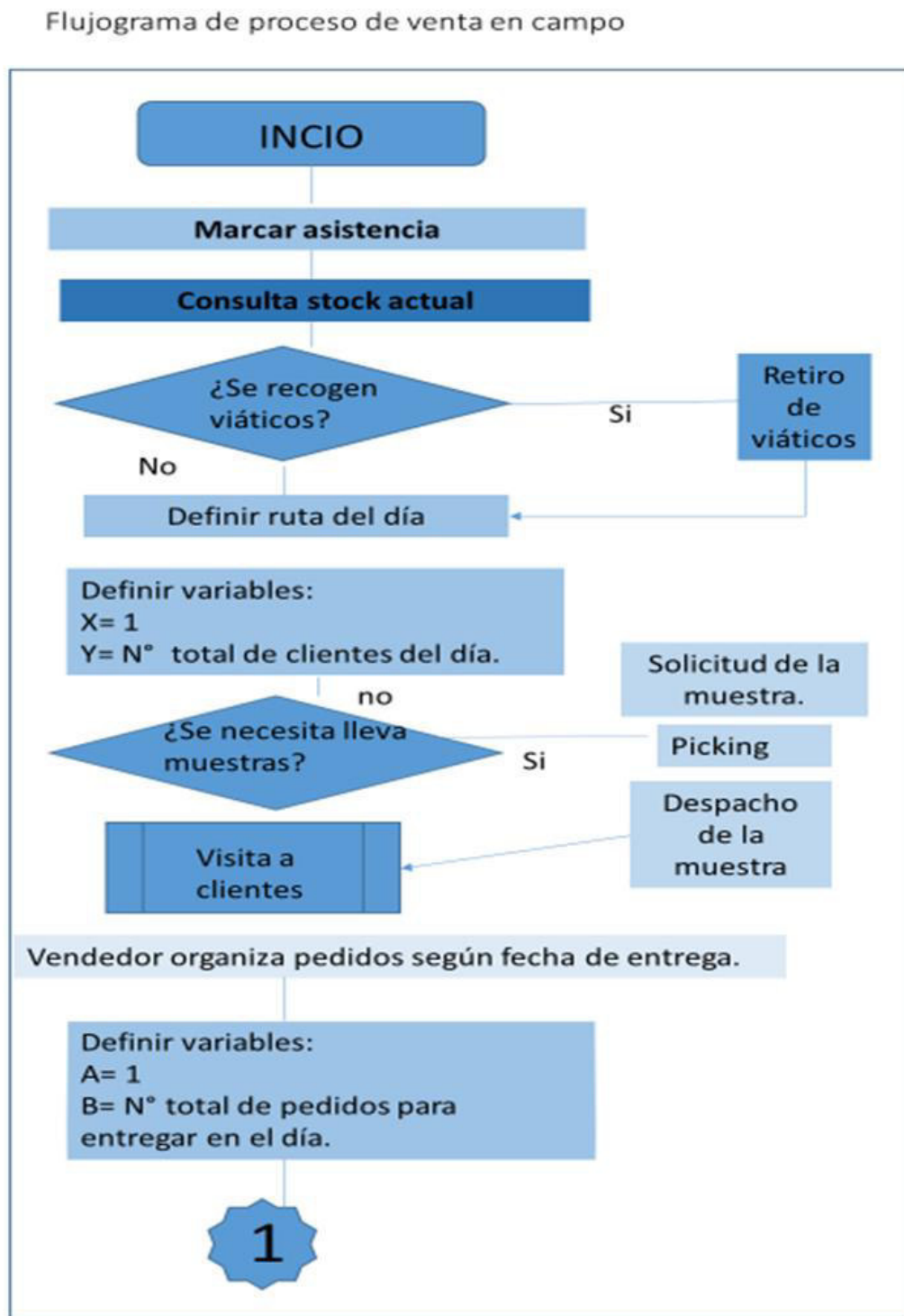
O= Owners (dueños) Persona, que puede ser dueño o propietario que puede tomar decisiones acerca del sistema

E= Enviromental constraints (restricciones del ambiente), ambiente en el está incluido el sistema de las actividades humanas.

“Este sistema tiene que ver con la eficacia, eficiencia y efectividad”.
(Bejanni,2010)

Figura 6

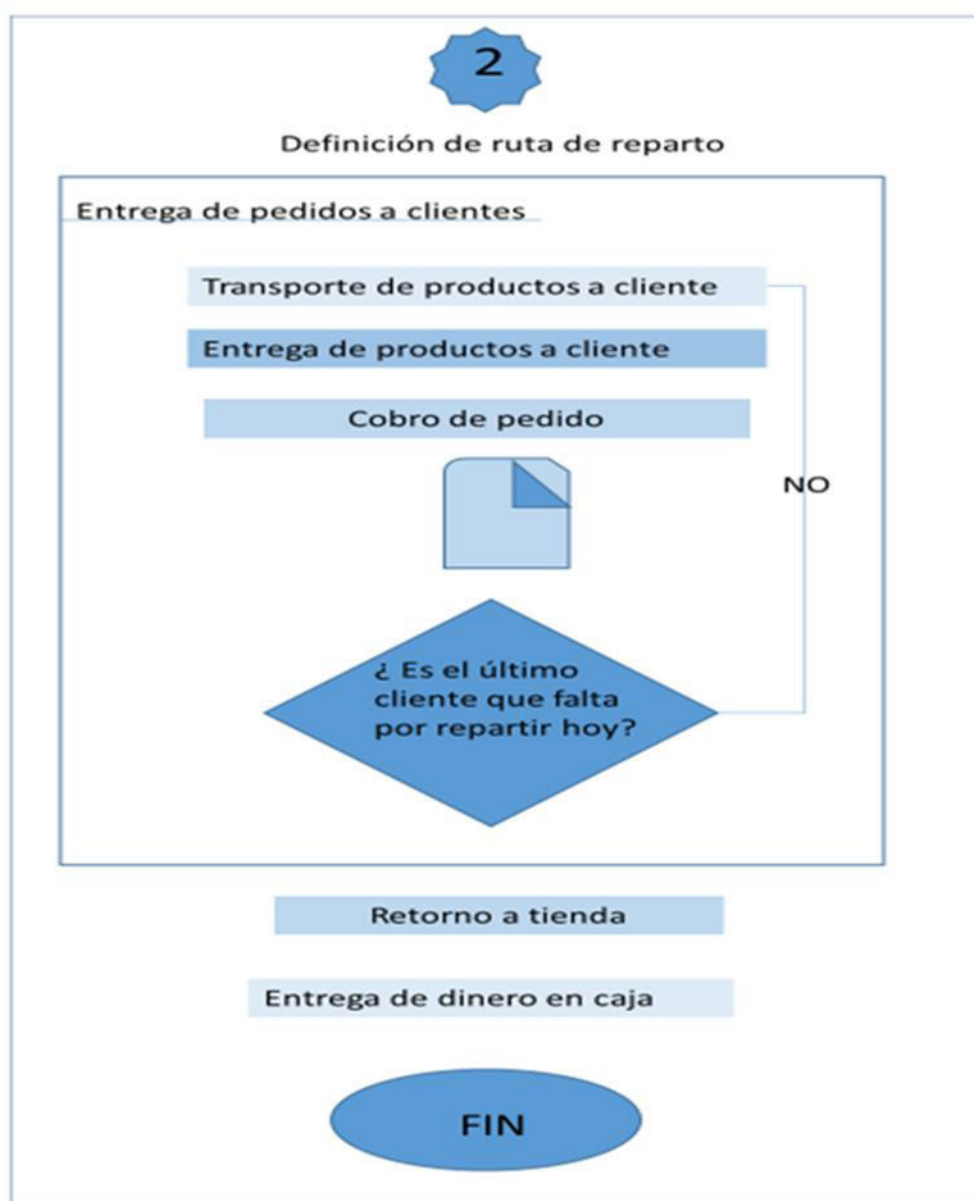
Flujograma del proceso de venta en el campo



Fuente: Cerna (2018) optimización del proceso de ventas

Figura 7

Flujograma del proceso de venta en el campo



Fuente: Cerna (2018) optimización del proceso de ventas

En el campo el vendedor ya tiene asignados clientes que va a visitar cada día y de acuerdo a la distancia el vendedor va a ver la política de precios y también en función a la antigüedad del cliente, se define el pedido del cliente incluyendo la fecha de entrega, se ingresa al sistema la boleta o la factura, se guarda las notas de pedido hasta que se finaliza la visita a los demás clientes, se reúne las notas de pedido y se finaliza el proceso cuando el dinero es ingresado a caja.

Siguiendo los pasos de los sistemas blandos encontramos en cada paso lo siguiente:

1. En la situación no estructurada

- Gran cantidad de reclamos por parte de los usuarios.
- Hay discusión constante entre los usuarios y los empleados.
- Los clientes están yendo a otras tiendas del mismo rubro
- Los usuarios no se sienten satisfechos con el servicio
- Los procedimientos de venta no son uniformes
- La política gerencial no está siendo la adecuada porque los dueños se dedican a realizar otro tipo de trabajo.

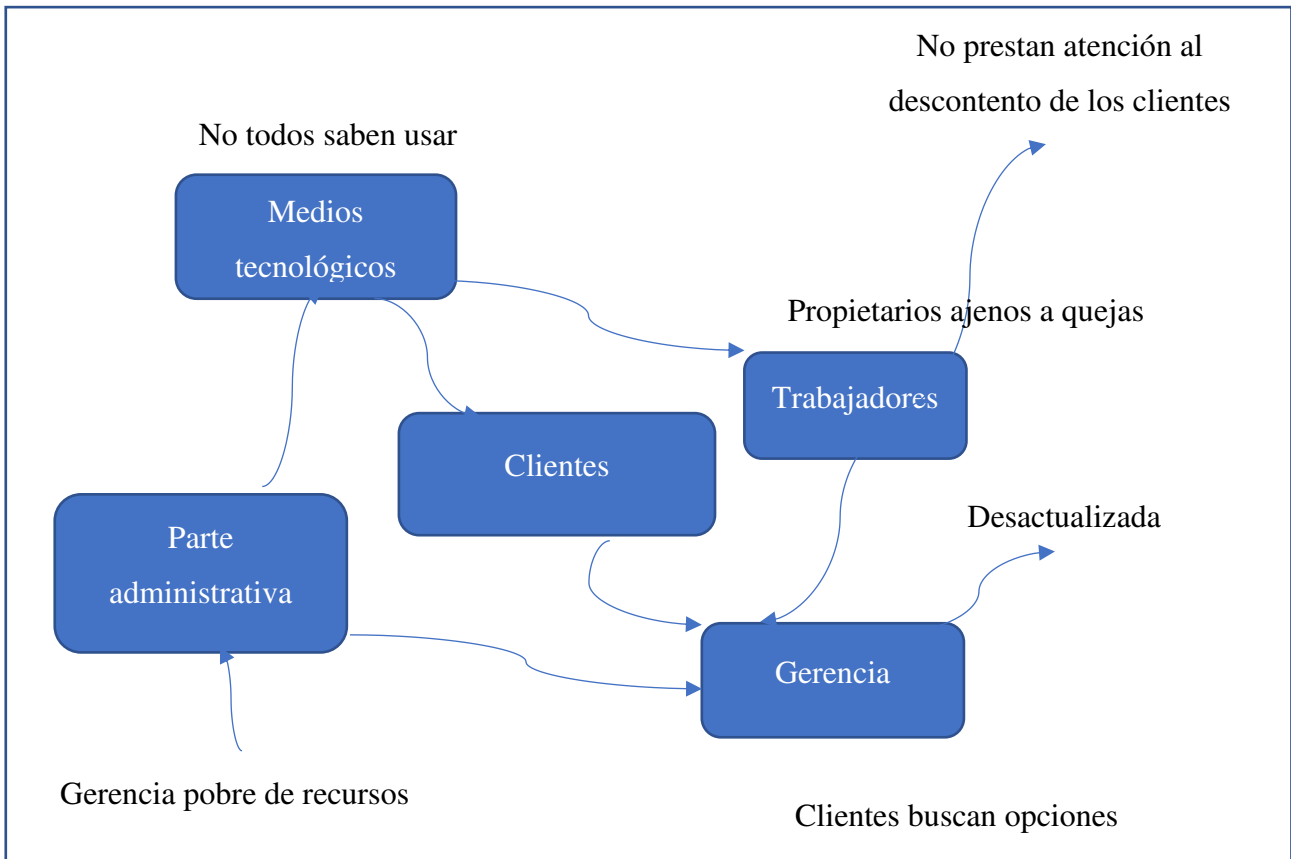
2. En la situación estructurada

- La atención que se da al cliente no está siendo adecuada.
- Los recursos tecnológicos no son eficientes.
- En el sistema de ventas en algunos casos se subutilizan los recibos
- En los procesos de control se trata de ser rígidos.

3. Proceso de la raíz de los sistemas relevantes

Figura 8

Modelo relevante



Elaboración propia

4. Confección de modelos conceptuales

Modelo 1: Con clientes

Las personas que traban en la empresa trabajan todos a uno para la mejora de la Empresa Megamotors (Acción relevante)

La persona que va a la empresa goza de buen servicio

C: Clientes

A: Empleados

T: En inicio clientes insatisfechos (buen servicio) clientes satisfechos (Transformación)

W: Se obtiene mejor atención

O: Supervisor (monitorea)

E: Normas y reglamentos bien usados

Modelo 2: Gerencia

Esta tiene que ver con el aspecto de gestión gerencial

Es la que tiene que ver con lo relacionado con los procesos administrativos, están involucrados los

C: Gerentes,

A: Los dueños

T: Recursos (la orientación gerencial) se aprovecha de la mejor forma

W: Propietario

O: Dueño

E: Oficinas que tienen que ver con las gerencias. Se cumple con las normas y leyes

Modelo 3: Sistema tentativo

En este modelo se considera una mejor organización de la parte administrativa para mejorar los procesos de venta y dar mejor servicio a los clientes

5.- Comprobación del sistema problema

Tabla 2

Comparación del paso 2 con el 4

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL
-Mala atención al cliente	-Buena atención al cliente
-Clientes insatisfechos	-Clientes satisfechos
-Pérdida de la información	-Protección de la información
-Baja productividad	-Alta productividad
-Trabajadores insatisfechos	-Trabajadores estimulados

-Subutilización de los recursos	-Eficiente administración de los recursos
-Pérdida de tiempo en los procesos	- Logro de metas
-Pérdida de ingresos económicos	-Incremento de beneficios económicos

6.Cambios factibles y deseables

- Reunión de trabajo con los dueños
- Orientación a los dueños en relación a algunos servicios
- Talleres para mejorar la atención al cliente
- Talleres para la utilización de la tecnología para los administrativos y los trabajadores
- Pruebas de atención con la nueva capacitación
- Cambio del software

7. Mejora de la situación problema

- Con relación al cliente se muestra satisfecho con el proceso de ventas
- En relación a la parte gerencial la idea es evaluar de manera permanente la relación que se dé entre el cliente y el trabajador
- En cuanto a la infraestructura con medios tecnológicos, poner en práctica el uso de los medios tecnológicos.
- Para tener un servicio eficiente dar capacitación constante al trabajador.

III. CONCLUSIONES

- Durante el proceso se encontraron fallas en las entregas de los productos, por no tener cuidado en lo que se ha anotado en las órdenes de compra
- Que en algunos casos la falta de información al cliente de algunas ofertas o promociones que hay en algunas épocas del año y cuando llegan a caja no coinciden con los precios del sistema

- Cuando los vendedores salen a entregar en campo llegan tarde o en algunos casos no asisten con los pedidos de acuerdo a la fecha y hora programada, porque no existe un mecanismo de control.
- Cuando salen a campo en algunos casos no registran los pedidos en el sistema y dan la responsabilidad a otro vendedor, lo que ocasiona demora en los pedidos.
- No hay buena organización en cuanto a los pedidos cuyos pagos estaban programados para una determinada hora y día, generando visitas de idas y venidas inapropiadas que no garantizan las entregas del producto.
- El método de sistemas blandos nos sirvió para identificar el problema a través de un sistema de flujo y al encontrar el problema poder hacer una retroalimentación para mejorar el proceso

IV. RECOMENDACIONES

- Al Gerente general con sus colaboradores elaboren un manual de funciones para la empresa, detallando las funciones de cada miembro de la empresa, para hacer las funciones más formales.
- Al gerente de ventas que organice un plan de supervisión constante, para monitorear el proceso de manera permanente y todo se pueda llevar de manera adecuada, utilizando el proceso de sistema blandos ya que es un método efectivo.
- Que el gerente de ventas tenga un modelo de reporte que sea llenado por los vendedores de acuerdo a un cronograma establecido y así cada día puedan cumplir con los clientes
- Que el gerente de ventas, responsabilice al vendedor que está programado para entregar los productos los días y hora de entrega deben ser los adecuados, porque de lo contrario se crea el malestar en los clientes
- Que el gerente de ventas tenga programado en un cronograma semanal, a los clientes que tienen que pagar cada semana, incluyendo si es pago al contado o pago en cuotas
- Que se utilice el método de sistemas blandos acompañado de flujogramas que deben manejar no solo el gerente de ventas, sino el jefe de almacén, para poder controlar las entradas y salidas de los productos.

REFERENCIAS

- Arenas, T., Tejeida, R., Morales, O., Coria, A. y Badillo, I. (2017). La metodología de sistemas suaves y el modelo de sistemas viables en la mejora de la oferta turística mexicana respecto al consumidor chino. *Acta Universitaria*, 27(2). <http://www.scielo.org.mx/pdf/au/v27n2/2007-9621-au-27-02-53.pdf>
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Revista de la Epistemología de las Ciencias Sociales Cinta Moebio*. 3(40). <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Bejjani, J. C. (2010). Análisis de la efectividad de los negocios inclusivos para disminuir la pobreza en Colombia. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Cárdenas, C. (2020). *24th International Congress on Project Management and Engineering Alcoi, 7th – 10th July 2020*. *Revista DSPACE* 7(1). http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2418/AT01-001_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cedeño, A. y Fernández, A. (2014). *Metodología para el estudio de los seres humanos*. <http://ssistema-humanos.webnode.com.ve/nuestro-equipo/>
- Cerna, C. (2018). Optimización del proceso de venta de motos, repuestos Piura S.A.C. [Trabajo de suficiencia profesional]. Universidad de Piura.
- Cezarino, L., Liboni, L., Oliveira, M. y Caldana, A. (2016). Soft systems methodology and interdisciplinary in management education. *Systems Res. Behavioral Sci*, 33(2).
- Checkland, P. (1993)
- Checkland, P. (1999). *Soft Systems Methodology 30's-year. Retrospective*. *Soft Systems Methodology*. (2nd edition). Chichester Willey.
- Chiavenato, I. (2013). *Proceso Administración 7ma Ed*. Editorial Pearson Prentice Hall. México
- Chimen, I. (2011). *Metodología de los sistemas blandos de Checkland*. <https://es.scribd.com/doc/57950906/49/metodologia-de-los-sistemas-suaves-de-Checkland>

- Covo, M. (2019). Evaluación de la metodología de negocios inclusivos aplicada en la fundación Andi en términos de eficiencia y eficacia. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá- Colombia.
- De la Peña, G. y Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025743142018000200003&script=sci_arttext&tlng=en
- Diario El Comercio (2016). Economía de Negocios. Recuperado el 15 de Agosto 2017.
<https://elcomercio.pe/economía/negocios/mercado-mototaxis-crece-vendenaño-206856>
- Domínguez, V. y López, M. (2016). Teoría general de sistemas blandos, un enfoque práctico
- Domínguez, V. y López, M. (2016). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *Revista Tecnociencia*, 10(3).
[file:///C:/Users/DELL/Downloads/Teoria_General_de_Sistemas_un_enfoque_practico%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/Teoria_General_de_Sistemas_un_enfoque_practico%20(3).pdf)
- Dueñas, J. (2017). *Metodología de los sistemas blandos para el modelado del reciclaje de la basura electrónica de la Municipalidad Provincial de Puno*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional del Altiplano.
- Enríquez, C., Ceballos, H. y Rosero, P. (2016). Caso innovación organizacional a través de negocios inclusivos Melkochas Don José. *Revista UNIMAR*, 34(2), 137-149.
<file:///C:/Users/DELL/Downloads/1996-Article%20Text-6904-1-10-20190305.pdf>
- Espino, L. (2018). *Plan de gestión comercial para incrementar las ventas en la Empresa Repuestos, para motos, importaciones San Carlos E.I.R.L. 2017*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Lambayeque.
- Garizabal, M., Sánchez, M., & Estrada-López, H. (2017). *Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana*. *Revista Espacios*, 38(47).
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n47/17384706.html>

<https://www.cerem.pe/blog/las-soluciones-de-checkland-para-los-problemas>

- Jerardino, B., Ochoa, A. y Paucar, A. (2020). Integrando la Ontología del Observador a la Metodología de Sistemas Blandos de Checkland. *Revista de la Sociedad Española de Sistemas Gerenciales*. 1(1). https://cissto.sesge.org/images/docs/IICISSTO/presentaciones/Alejandro_Ochoa_Ontologa_del_Observador.pdf
- Lamb, Hair y Mc Daniel (2013). *Marketing*. (4ta ed.) Editorial Artgraph Cengage Learning. Estados Unidos.
- Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(1), 32-48.
- Martín, J. (2019). *Las soluciones de Checkland para los problemas*. Cerem International Business School.
- Martínez, D. (2018). Propuesta documental del sistema de gestión de calidad para Cúcuta Motors bajo el modelo de la NTC ISO 9001:2015. [Tesis de Maestría]. Universidad Libre de Colombia. San José de Cúcuta- Colombia
- Montes, C. (2020). *Metodología de los sistemas suaves en el desarrollo de proyectos electrónicos en la industria automotriz*. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro- México.
- Preza, L., Platas, E., Hernández, J., González, L. y García, A. (2017). *La cultura organizacional analizada a partir la teoría de los sistemas sociales autopoiéticos de Niklas Luhmann*. *Revista Neumann Business Review*. 3(1). <http://dx.doi.org/10.22451/3002.nbr2017.vol3.1.10005>
- Ruíz, J. (2017). *Metodología de los sistemas suaves aplicada al ámbito ignaciano*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Pontificia Comillas. Madrid- España.
- Santos, L., Olvera, L. y Maldonado, V. (2021). *Evaluación de la metodología de sistemas blandos de la cadena productiva del café en Guerrero*. *Revista Mexicana de las Ciencias Agrícolas*. 12(4). <https://doi.org/10.29312/remexca.v12i4.2523>.
- Soto, R. (2019). *Metodología de sistemas blandos para evaluar el impacto de la responsabilidad social universitaria de la Universidad Nacional de San Martín –*

Tarapoto en la región San Martín. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto- Perú.

Tapia, G. (2017). La dinámica de sistemas en la formulación de las estrategias organizacionales. Revista La ley online. 1(1).
https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_2/material_de_estudio/material/La%20Dinamica%20de%20sistemas%20en%20la%20formulacion%20de%20las%20estrategias%20organizacionales.pdf

Vargas, N. (2020). Estrategias organizacionales para la reacción y el desarrollo empresarial de las micro y pequeñas empresas tras la pandemia. Revista Uniandes. 1 (1).
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/51579/23065.pdf?sequence=1&isAllowed=y>