

022. OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, CASO COMPAÑÍA OPERADORA TELEFÓNICA CELULAR

Ing. Marco Augusto Rodríguez Palacios

Ingeniero en Administración de Empresas,

Universidad Tecnológica ECOTEC

marcosrodriguezp@gmail.com

CPA Rafael Eduardo Ron Amores, MADE

Contador Público Autorizado,

Magíster en Administración y Dirección de Empresas

Docente Universidad Tecnológica ECOTEC.

eron@ecotec.edu.ec

RESUMEN

El análisis realizado en una compañía operadora telefónica celular, se basó en cómo la producción y eficiencia operativa de los procesos de venta y posventa, mediante una adecuada atención al cliente, han sido capaces de proporcionar valor al usuario y ayudar a incrementar la ventaja competitiva y de rentabilidad. El servicio al cliente y sus procesos de negocio deben ser controlados de la misma manera que el resto de las áreas empresariales, por tanto, la gestión básica de procesos ha resultado útil en otras áreas de negocio, y especialmente el nuevo enfoque, *Business Process Management (BPM)*, que ha sido capaz de proporcionar una comprensión básica de las funciones estructurales con coherencia y optimización del mercado. El resultado fue que las posibilidades ya existentes que podrían ayudar a mejorar la transparencia general, y el plan de mejoramiento continuo BPM promoverá de manera constante un desarrollo estructural y adecuación constante a los cambios del mercado de servicios telefónicos móviles.

Palabras clave: Empresarial, comercial, cliente, proceso, venta, posventa.

INTRODUCCIÓN

El análisis de los procesos de ventas y postventas presenta un factor de fundamental importancia al momento de optimizar los procesos de atención al cliente, debido a que esto se traduce en periodos de tiempo que genera pérdidas o beneficios financieros para la empresa que necesita mejorar su rendimiento empresarial y económico, especialmente en las operaciones de telefonía celular. Es por ello, que el crecimiento empresarial de hoy define a los procesos de ventas y posventas, como el elemento principal de la atención al cliente, que va de la mano con el tiempo que tarda una empresa en proporcionar un servicio resolutivo y de calidad.

Un enfoque de venta ágil, que emplea todos los activos de la empresa y canales para el cliente, ayudará a diferenciar y propulsar a la organización, con una adecuada optimización de tiempos de atención, agilizando la venta, con tres aspectos que tienden a impulsar su desarrollo, y son:

- a. Utilizando información de los clientes conectados para diferenciar el proceso objeto de estudio,
- b. Proveer una experiencia de cliente consistente en todos los canales,
- c. Aprovechar las capacidades sociales, móviles, analíticas y de nube, para reducir el tiempo de lanzamiento al mercado y conocer a los clientes donde quieren realizar transacciones.

Los antecedentes históricos de la telefonía móvil en el Ecuador, tienen sus inicios a finales del año 1993 con la entrada al mercado de la empresa CONECEL S.A. Porta (en marzo de 2011 cambió de nombre a Claro); seguido a ello, en 1997 ingresa en la competencia de mercado, la empresa OTECEL S.A. *Celular Power*, que en el año 1998 paso a denominarse *Bellsouth*, y finalmente en el año 2004 tomó el nombre de Movistar, hasta la actualidad (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Esta visión de impulsar el desarrollo mediante la conectividad ha buscado crear un servicio universal a través de redes móviles, con una cobertura del 97% del territorio ecuatoriano, beneficiando a la población nacional con el acceso al servicio de telefonía celular con productos y servicios de la más avanzada tecnología y a precios competitivos.

Siendo así, se estima que el sector empresarial de las compañías operadoras telefónicas celulares, constituyen un gran aporte en la generación de empleos en el país, y específicamente para el caso de estudio, la compañía operadora telefónica celular cuenta con más de 5.000 puntos de venta y canales de atención los 365 días del año.

Los procesos actuales que se ejecutan para la venta o adquisición de productos y servicios que ofrece la compañía para un mismo cliente son ejecutados por medio de un aplicativo en el sistema de la compañía operadora telefónica celular, pero cuando ya el cliente quiere realizar transacciones de posventa son ejecutados en diversos sistemas dependiente del producto o servicio en los cuales no se encuentra la información centralizada del cliente, es decir, se realizan procesos no uniformes en una sola transacción, generando deficiencia en el tiempo de atención y pérdida de calidad en el servicio al cliente.

De la misma manera en las oficinas de atención al cliente deben especificar qué trámite van a realizar y según aquello pueden ser atendidos por asesores especializados, ya que actualmente no tienen asignados todos los procesos por la diversidad de sistemas que se utilizan, causando congestión de datos y secuencia de información procesal, con efectos negativos para la empresa y el cliente, lo que genera insatisfacción y desacierto comercial, traduciéndose en pérdidas económicas y financieras para el sector empresarial sujeto de análisis de caso.

Ante esto surge la siguiente pregunta: ¿Cómo la unificación de los procesos de venta y postventa podrían optimizar los tiempos de atención al cliente en la compañía operadora telefónica celular analizada?

Este trabajo analizó las repercusiones de un plan de mejoramiento continuo, tendiente a disminuir las demoras que se presentan en las transacciones comerciales que se derivan del servicio al cliente.

DESARROLLO

Las organizaciones se reestructuran con la intención de realizar una ganancia percibida, y consiste en introducir una nueva estrategia, y su implementación se logra de mejor manera, a través de personas de alto rendimiento, es decir, en la definición de las funciones que realiza el personal, lo cual va acorde a programas de mejoramiento continuo que sirven para desarrollar e impulsar administrativa, comercial y tecnológicamente a una empresa (Albornoz, 2015).

Para que una nueva estrategia tenga una alta probabilidad de éxito, debe existir una misión clara y convincente y respaldada por la constancia del propósito, los empleados también son un componente importante para implementar con éxito una estrategia de reestructuración y mejoramiento continuo para una organización, es por ello, que se ha descubierto que la participación de los empleados con una estructura de funciones definida mejora en gran medida la eficacia de la aplicación de estrategias y planes para promover el crecimiento de la rentabilidad y el manejo empresarial (Zapatero, 2016).

Los procesos de ventas y la atención al cliente son los ejes fundamentales para el desarrollo empresarial que necesitan de una adecuada reestructuración administrativa, que debe tener como objetivo fundamental la facilitación de una comunicación clara y abierta que puede permitir el aprendizaje organizacional y aclarar la rendición de cuentas por los resultados (Fernández, 2015).

Un proceso de reestructuración interviene en las operaciones actuales y por lo tanto debe considerar todos los aspectos que son relevantes para influir en el desempeño empresarial y financiero, por lo que, la gestión del proceso de reestructuración y el proceso de acompañamiento de diseño y rediseño organizacional de mejoramiento continuo se convierten en un imperativo para la ejecución exitosa de la estrategia a implementar (Franco, 2015).

La reestructuración de los procesos para el servicio al cliente, no siempre son un proceso fácil, ya que, con ella, hay una serie de factores negativos que pueden contribuir a la alta tasa de fracasos de la reestructuración organizacional en factores de tecnología, como aplicaciones inteligentes para el acceso a los servicios empresariales, entre ellos:

- a. Complejidad del entorno (externo e interno).
- b. Naturaleza inherente del proceso de reestructuración.
- c. Naturaleza del diseño organizativo existente, generalmente empírico.

Los mayores fracasos en un entorno comercial cambiante se han detectado a nivel empresarial, ya que para que una organización tenga éxito, debe tener el personal adecuado y procesos estructurados y definidos para que continuamente existan directrices que promuevan el mejoramiento del servicio que brinda y mediante esto, se motive el desarrollo comercial, con los rasgos ideales de la administración, conforme a las necesidades de los clientes, puesto que es necesario para asegurar un ambiente de aprendizaje con dirección estratégica, capacidad para hacer frente al cambio e innovar por excelencia (Ceprián, 2016).

Las organizaciones saludables son fundamentales para la supervivencia en este entorno mundial competitivo en el que todos operan, trabajan y se desarrollan; el entorno de trabajo es impredecible en medio de un período de adecuación de los sistemas tecnológicos y cuando se introducen nuevas iniciativas es importante que, junto con la correcta administración empresarial, estos empleados de alto rendimiento lleven a la empresa a través del cambio y la implementación de la nueva estructura con éxito, conforme a la misión, visión y objetivos que se han trazado para la consecución de las metas (Verduga, 2015).

Proceso de ventas

Es una serie de pasos ordenados y de valor agregado hacia un objetivo predeterminado que es una venta; casi todas las empresas tienen su propio proceso de ventas que dicta cómo se gestionan sus operaciones, por lo general, el proceso de ventas de las empresas está bien planificado y se utiliza en las actividades de ventas cotidianas (Alba, 2017). La adquisición de clientes implica el uso de una variedad de marketing, ventas y medidas de apoyo con el objetivo de convertir a los clientes potenciales en fidelización, a través de un servicio de atención eficaz y eficiente.

El proceso de venta se ilustra a menudo como un factor piramidal que consta de varios pasos, en que los clientes potenciales se introducen en la parte superior y un porcentaje de las perspectivas se convierte con éxito a la siguiente etapa, por lo que, la parte más estrecha se estima como el elemento de mejoramiento de procesos continuos (Salmon, 2015).

Los mercados de empresa a empresa tienen mayor énfasis en la venta personal que en los mercados de consumo, debido principalmente a valores de pedido más grandes y un menor número de compradores, por ello, los compradores y los vendedores son también más probables a tener una relación de negocio a largo plazo, ya que, hay un mayor énfasis en contacto personal para el servicio al cliente (Cifuentes, 2014).

Estructura procesal de ventas y postventas

Existen varios enfoques para la estructura procesal, que como resultado muestran diferentes enfoques, para diferentes etapas, por ello, se presenta la siguiente descripción:

1. Prospección y calificación
2. Pre-aproximación
3. Enfoque
4. Presentación y demostración
5. Manejo de objeciones
6. Cerramiento
7. Seguimiento

El modelo de proceso de venta, es el modelo más tradicional de Kotler y Armstrong, éste consta de siete pasos anteriormente descritos, en él se tiene: el primer paso en el proceso de venta es la prospección, que significa identificar clientes potenciales calificados, por lo que, acercarse a los clientes potenciales es crucial para el proceso y aumentar la eficacia de la prospección es la forma más rápida para aumentar las ventas (Philip Kotler, 2014).

Las perspectivas se pueden calificar por su capacidad financiera, volumen de negocios, necesidades especiales, ubicación y posibilidades de crecimiento. Para los vendedores, las mejores fuentes de clientes potenciales son referencias como clientes actuales, proveedores, distribuidores, vendedores no competitivos y redes sociales u otras (Araujo, 2016).

Las perspectivas también se pueden buscar en periódicos, revistas especializadas, directorios telefónicos o web y localizarse por teléfono y correo electrónico, como parte de las fuentes primarias, pero considerando también las herramientas tecnológicas como las aplicaciones que son el elemento principal del servicio al cliente para los procesos de venta actualmente (Echavarría, 2015).

Pre enfoque es el segundo paso en el proceso. Antes de ponerse en contacto con un prospecto, el vendedor debe aprender lo más posible sobre la organización y sus compradores, recopilar información permite al vendedor entender los posibles problemas

incluso antes de discutirlos con el cliente potencial, y con ello, ofrecer un servicio al cliente más eficiente para los procesos, en que el vendedor puede consultar la industria estándar y fuentes en línea, hablar con conocidos y otros que pueden tener información valiosa sobre la empresa y el mejor momento del enfoque (Kotler, 2012).

El objetivo del paso del acercamiento es conseguir que la relación comience de manera positiva, ya que durante el acercamiento es importante realizar preguntas clave sobre las necesidades del cliente o de otra manera atraer la atención del comprador, esto puede realizarse en un servicio directo o a través de las aplicaciones en línea para la atención al cliente, pues como en todas las etapas, escuchar al cliente y efectivizar sus requerimientos de manera rápida y oportuna, es crucial (Philip Kotler, 2014).

Durante la presentación y demostración, el vendedor o la herramienta tecnológica diseñada para la venta, explica la historia de valor al comprador y muestra cómo la oferta de la compañía resuelve los problemas del cliente (Cardona, 2014). Esto se conoce como un enfoque de solución al cliente, ya que el comprador quiere saber cómo la oferta agregará valor a su negocio o solucionará sus dudas o requerimientos personales, que incluye el manejo de objeciones y cerramiento de lo consultado; por tal razón, se plantea que los clientes desean que los vendedores escuchen sus preocupaciones, comprendan sus necesidades y respondan con los productos y servicios adecuados. El paso final en el proceso es el seguimiento que es necesario si el vendedor quiere asegurar la satisfacción del cliente y la continuidad de la relación comercial (Barrezueta, 2013).

Herramientas tecnológicas para procesos de ventas

Las herramientas tecnológicas son frecuentemente utilizadas en la actualidad para ofrecer un servicio al cliente a través de aplicaciones vía *smartphones*, lo que acerca de manera más rápida al cliente con la empresa, dando lugar a que las empresas pongan mayores esfuerzos en la adecuación de procesos tecnológicos atractivos, eficientes y oportunos para que los clientes puedan acceder de manera rápida, y cubriendo todos los requerimientos en ventas, posventas y soluciones (Cortés, 2015).

El software como servicio, que forma parte de la computación en nube, es un modelo de entrega de software en el que los datos asociados se alojan centralmente en la nube, de ello, se tiene que el término software como servicio puede tener múltiples definiciones y varía según el contexto en el que se utiliza, de acuerdo con la capacidad proporcionada al consumidor para usar la aplicación de la empresa que se ejecuta en una infraestructura en la nube (Barrezueta, 2013).

aquella aplicación puede ser accesible desde varios dispositivos de acceso para un servicio al cliente a través de una interfaz de procesos ligeros, como un navegador web o una interfaz de programa, en que el cliente no gestiona ni controla la infraestructura de la nube, pero se beneficia de una atención más personalizada y efectiva (Caprio, 2015).

Unificación de procesos de venta para optimizar servicio al cliente

Los modelos de ventas en aplicaciones en línea, se pueden categorizar generalmente a tres modelos básicos, estos modelos son conceptualizaciones que ayudan a entender la diversidad empresarial y las opciones estratégicas y operativas relacionadas, por lo que, en realidad, la empresa puede elegir y disponer diferentes procedimientos para cada uno de los modelos básicos o implementar todos ellos (Palacios, 2014).

Los tres modelos de ventas en aplicaciones o modelos de negocio utilizados en este documento son: autoservicio, transaccional y empresarial. La selección del modelo adecuado, especialmente en la fase de inicio, es extremadamente importante (Barba, 2014). Mientras

que una empresa más madura podría implementar todos los modelos de ventas, una empresa de inicio por lo general tiene los recursos para dominar sólo uno de ellos, en la elección como el término modelo de negocio utilizan los modelos mencionados como modelos de negocio, pero el contenido y el significado permanece igual, definiéndolo como un modelo de negocio que describe el valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y del esquema de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y entregar este valor y capital de relación, para generar rentabilidad y sostenibilidad en sus flujos de ingresos (Cifuentes, 2014).

Como el objetivo del proceso es generar flujos de ingresos rentables y sostenibles, el término modelo de negocio se mezcla con el término modelo de ventas, especialmente en la literatura sobre los servicios de atención al cliente en línea, por lo que, el término modelo de ventas en el contexto de la utilización de la variedad de marketing, ventas y pasos de apoyo se obtienen con el objetivo de convertir a los clientes potenciales en fidelización y rentabilidad financiera (Blanch, 2015).

Reestructuración de los procesos de ventas y postventas para servicio al cliente

La reestructuración administrativa es el rediseño de uno o varios procesos al interior de un negocio, por ello, se tiene que la reestructuración se debe al exceso de diversificación por parte de muchas empresas y con esto, de algunos desafíos competitivos para las unidades centrales de negocios de muchas organizaciones diversificadas, y a las innovaciones en el proceso administrativo que buscan mejorar su rentabilidad comercial, incrementando las ventajas de integración vertical y diversificación en comercio y productividad (Cortés, 2015).

Es por ello, que es elemental que al iniciar un proceso de cambio se analice el funcionamiento actual que tiene la organización, y así mismo entrar a reflexionar de lo que no está funcionando, y de lo que se debe hacer para que en un futuro la organización se desempeñe con mayor éxito, es necesario utilizar todos los elementos del cambio los cuales son:

- Mercados y clientes: La perspectiva que se tiene en el momento sobre la organización.
- Proceso de actividad comercial: Es elemental implantar nuevas medidas en las acciones que se deben ejecutar en el momento en que se inicia el proceso del cambio.
- Personal y sistema de recompensa: Se necesitarán diferentes tipos de personas las cuales van a dar disímiles informaciones, y a su vez se debe crear distintos métodos de recompensas para este variable personal.

Visión general de productividad de rentabilidad

En cualquier campo de estudio la comprensión de las teorías fundamentales es esencial para conocer el detalle de la materia sobre los procesos de reestructuración administrativa para el mejoramiento continuo, por lo tanto, los aspectos básicos de seguridad, calidad y productividad se mencionan como puntos importantes en su esquematización.

Productividad

La productividad va ligada a la seguridad en los procesos comerciales juega un papel fundamental, especialmente para empresas transnacionales como las operadoras telefónicas celulares, por lo cual, la seguridad es una medida importante de prevención de pérdidas para

reducir la probabilidad de accidentes procesales, documentales y transacciones equivocadas o erróneas, por lo que, para optimizar los tiempos de atención al cliente, también se deben implementar procesos que beneficien el cuidado contractual y comercial entre cliente y empresa, elevando la seguridad e incentivando la confianza del cliente (Zapatero, 2016).

Esto define la seguridad como la condición de estar a salvo de sufrir o causar daño, lesión o pérdida en la propiedad intelectual y así proteger un negocio contra fracaso, ya que el accidente es un evento desafortunado resultante de descuido, ignorancia o negligencia, o una combinación de causas y lesión es daño, o pérdida sufrida generando una afectación administrativa, empresarial y comercial (Medina, 2016).

Rentabilidad

La rentabilidad se deriva de la calidad de los servicios y productos que la empresa brinda, lo cual es percibida de manera diferente por diferentes personas, sin embargo, todo el mundo entiende lo que se entiende por calidad, por lo tanto, en un producto o servicio, el cliente como usuario reconoce la calidad de ajuste, acabado, apariencia, función y rendimiento y trato (Echavarría, 2015).

Los preceptos de calidad definen el término como la conformidad con los requisitos, idoneidad para el uso, grado en que el rendimiento cumple con las expectativas, grado en que se ajustan a los requisitos y satisfacen a los clientes en un producto o servicio esperado, siendo así, la calidad puede definirse como la suma de las características y detalles de un producto o servicio que tienen su capacidad para satisfacer una necesidad dada (Sosa, 2014).

La productividad puede definirse como el centro de la rentabilidad comercial para la aplicación de los diversos recursos de insumos de una empresa, con el fin de lograr ciertas producciones planificadas y deseadas, por ello, la mejora de la productividad se convierte así en el establecimiento de enfoques para mejorar este índice de productividad que representa el factor central de las finalidades de la reestructuración administrativa (Larrea, 2015).

En la literatura administrativa empresarial contemporánea, la productividad ha sido descrita como la palabra clave para la prosperidad y el camino hacia el desarrollo económico y social; también se considera como el eje central, que corta el círculo vicioso de la pobreza proporcionando la base necesaria y viable al desarrollo económico planeado de un negocio o emprendimiento (Villalba, 2015).

Por ello, se determina como un estado de ánimo o una actitud que busca la mejora continua de lo que existe, ya que es una convicción que promueve el mejoramiento de lo actual a lo futuro, siendo así, el concepto básico es siempre la relación entre la calidad y la cantidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos

Relación entre seguridad, calidad y rentabilidad

Existe una fuerte relación entre una serie de cuestiones relacionadas con la seguridad y el rendimiento de la calidad en la entrega de un producto, bien o servicio, orientado al mejoramiento continuo como el eje de la reestructuración administrativa, debido a los costos relacionados con la rotación de la mano de obra, el absentismo, los bienes deteriorados, defectuosos y la reducción de la productividad, los resultados de seguridad mal seleccionados en las enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo son problemas sociales importantes que también pueden comprometer la competitividad comercial y empresarial (Ramos, 2015).

La seguridad es importante, no sólo para el confort, la seguridad y la salud de los colaboradores, sino para mejorar la productividad y la calidad en el servicio que se presta a un cliente, y en cómo se desarrollan los procesos administrativos para la organización y éxito empresarial. Debido a la creciente complejidad tecnológica en los entornos comerciales, la necesidad de diseño de factores humanos ha aumentado, por lo que la seguridad del operador puede reducir las deficiencias de calidad del producto; los efectos de la seguridad también pueden describirse en términos de mayor productividad para el crecimiento de un negocio (Barrios, 2014).

SÍNTESIS

La literatura argumentada anteriormente, evidencia la falta de entendimiento de la administración y la participación de los empleados, que resulta en el fracaso para el cumplimiento de las acciones y objetivos acordados, la falta de apoyo al trabajo en equipo y el no equiparar el plan de mejoramiento con las habilidades y recursos del negocio para la mejora continua crea una afectación a los intereses comerciales y empresariales del sector de telefonía celular, específicamente en los procesos comerciales para la optimización del tiempo de atención al cliente.

Por otro lado, los factores críticos de éxito para las iniciativas de la reestructuración administrativa se fundamentan en el fortalecimiento y apoyo de la administración empresarial para mejorar la comunicación abierta, coordinación efectiva y confianza mutua en la organización y el desempeño organizado y estructurado de sus relaciones con el cliente, en base a la confianza, el trabajo en equipo, la educación y la capacitación, el liderazgo, la participación de los empleados y la satisfacción bidireccional empresa – cliente (Prada, 2014).

Las organizaciones también carecen de una profunda sensación de los méritos de invertir en mejoras organizadas para reestructurarse, dando como resultado el fracaso comercial debido al decrecimiento de la rentabilidad, como el paso previo a la desaparición. Por ello, los problemas de negligencia deben entender y aplicar un plan necesario y oportuno de mejoramiento continuo, para innovar y desarrollar de manera constante el negocio, en conjunto con los intereses de la administración, sus colaboradores y promoviendo la satisfacción del cliente, como eje de vida de la empresa (Larrea, 2015).

MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación es cualitativo, debido a que es el tipo de investigación adecuado para la recopilación efectiva para obtener información específica sobre los valores, procesos, comportamientos y contextos de los clientes del sector de telefonía celular en los procesos comerciales que requieren los tiempos de atención; centrándose en el nivel de interacción empresa – cliente.

El método es inductivo, dado que tiene como objetivo generar significados a partir del conjunto de datos recopilados para identificar patrones y relaciones para construir el análisis de la investigación; basándose en aprender de la experiencia del sector estudiado, observando patrones procesales, semejanzas y regularidades en la experiencia (premisas) para llegar a las conclusiones.

Además, se utilizó el método analítico, en base al análisis de los documentos proporcionados por la empresa y los aportes mediante la asistencia a los grupos de estudio en la operadora telefónica celular; este método consiste en la desmembración de la información en todas sus

partes o elementos para analizar las causas, naturaleza y efectos sobre el tema de investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se fundamenta en abordar las áreas de servicio de venta, posventa y gestión de procesos de la empresa descrita. El enfoque para llevarlo a cabo es el análisis documental referido al método analítico, sobre el cual se estructura en un proceso organizado de estudio. Así, el proceso puede desglosarse en las etapas definidas; por lo que, como se evidenciar, el modelo contiene relaciones entre todas las etapas, para una mejor descripción de la estructura de estudio.

Periodo y lugar dónde se desarrolla la investigación

Se realiza análisis documental de la información proporcionada por la compañía operadora celular, desarrollado en los periodos comprendidos desde enero 2016 a marzo de 2017.

El proyecto se originó sobre los elementos empresariales (de tecnología) para la atención al cliente en los servicios que ofrece la empresa, debido a su creciente importancia sobre la gestión de procesos de negocio que podría ayudar a optimizar los tiempos de atención al cliente. El argumento principal tomó su punto de partida en interés propio, pero también basado en áreas de trabajo realizadas en labores dentro de la compañía objeto de estudio; por ello, el siguiente paso fue buscar definiciones de los argumentos que constituyen la intención de la investigación.

Universo y factores considerados

El universo para la presente investigación está compuesto por un personal de 35 colaboradores de empresa objeto de estudio, específicamente del equipo de gestión de servicio al cliente, que maneja las áreas físicas y tecnológicas de atención. En este documento no fue necesaria la aplicación de fórmulas estadísticas, ya que la recolección de la información fue obtenida según la descripción de la verificación, es decir, que se realizó por un método inductivo y no estadístico, como se ha descrito en párrafos anteriores.

Para la recolección de la información se escogió la discusión abierta, ya que permitió a los participantes discutir y dar al investigador la oportunidad de obtener conocimiento a través de la observación. La razón para usar este tipo de método para la recolección de datos cualitativos era conseguir que todos los problemas e ideas diarias posibles a nivel operacional dieran una mejor perspectiva del caso, permitiendo a otros participantes elaborar o agregar ideas a las áreas de interés.

La gestión de los procesos comerciales en la atención de servicio al cliente eran las partes activas de éstos, y el investigador era principalmente un observador, y con ello pueda crear una argumentación para el desarrollo de ideas y soluciones concretas a la declaración del problema abordado en el presente análisis de caso.

Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento realizado para la recolección y análisis de la información, aportarán a la evaluación final que fue también de apoyo con la teoría sobre la gestión del conocimiento y la motivación para asegurar la utilidad. Tener el uso de las posibilidades actuales junto con la teoría se adecua para obtener un resultado válido y útil; la fiabilidad no es tan alta como podría haber sido, si el análisis de caso se hubiera basado en una base teórica completa.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Descripción del proceso

El presente análisis de caso se ha basado en una pasantía de cuatro meses en un departamento de gestión empresarial para servicio al cliente en la compañía operadora telefónica celular, y se ha utilizado como base para este documento, ya que las tareas diarias y los problemas se experimentaron de primera mano, a través de discusión en referencia a los tiempos de atención al cliente y la calidad y efectividad de los procesos que se derivan de ello.

Siendo así, se ha permitido obtener mucha más información práctica de acuerdo con el negocio de servicios y sus procesos de ventas y posventas. Antes de entrar en la pasantía para el análisis de caso, la idea y experiencia del negocio en referencia a los servicios se mantuvo principalmente en el servicio postventa, como una necesidad, más que una parte estratégica del negocio global de esta empresa de telefonía celular.

Cooperación de la empresa

La división de servicio responsable de la pasantía encontró muy interesante el análisis de caso, lo que significó que estaban muy comprometidos y entusiastas en permitir tener una buena e interesante estancia para la recaudación de la información y sus resultados.

Después de un corto período se hizo difícil averiguar cómo utilizar las capacidades de cada uno de la mejor manera posible, lo que significaba que las reuniones se celebraron, en su mayoría de modo informal en base a los temas de comercialización, que se discutieron con el propósito de encontrar el mejor ajuste para optimizar los tiempos de atención al cliente.

La cooperación general entre la compañía operadora telefónica celular y el investigador ha sido la necesaria, basada en datos publicados por la empresa, y de ello, se han podido obtener datos sobre los beneficios que ha conllevado la implementación de las herramientas descritas para mejorar y optimizar los tiempos de espera en los procesos de comercialización de la empresa en la atención al cliente.

La implementación de los procesos BPM de mejoramiento continuo ya identificados para la optimización de los tiempos de atención al cliente, han demostrado ser efectivos en al reducir el tiempo de solución de requerimientos, en un promedio de cinco minutos en los servicios de atención en línea, ya sea por llamada telefónica, o a través de la aplicación para *smartphone*, también se estima el mejoramiento de la atención al cliente de manera física, es decir en la asistencia del mismo, al establecimiento. Por ello, se infiere que es positivo la implementación del sistema BPM en la optimización de tiempo y recursos.

En la figura 6 podemos observar que la empresa objeto de estudio, gracias a la simplificación de los procesos y optimización de los tiempos obtuvo los mejores resultados.

Diagnóstico de funcionalidades

La argumentación efectiva de los procesos han presentado un resultado favorable con la optimización de los tiempos de espera que se implementaron dentro de la Gestión de Procesos de Negocio para mejoramiento continuo, que ha conllevado a un repunte financiero de este sector empresarial y específicamente de la empresa objeto de estudio, considerando que la competencia en el área de los servicios de telefonía móvil son bastante fuertes, se ha logrado diagnosticar un repunte en ventas de equipos con planes postpago y ventas de planes prepago en tarjetas telefónicas, desde los elementos de información recopilados, razón por lo que, se estiman los factores de desarrollo y expansión empresarial presentados, como la

evidencia fundamental del éxito empresarial de las herramientas de la gestión financiera tendrán un crecimiento en el mercado y el sector comercial que representan.

El incremento de las ventas y postventas para la empresa es el resultado de la optimización de los tiempos de atención al cliente, que se han visto beneficiados de la implementación de los procesos adecuados en las áreas de comercialización en ventas de equipos telefónicos, tarjetas prepago y postpago, servicios de televisión por cable y demás productos de que la empresa oferta en el mercado, lo que significa un claro beneficio empresarial para la garantía de su desarrollo y funcionamiento en los sistemas implementados para optimización de procesos comerciales.

De acuerdo al análisis de cantidad de órdenes de compras generadas, si bien es cierto existe un aumento de volumen en comparación al año 2016, el mismo no ha afectado de una manera negativa al personal del departamento de ventas, lo que sugiere que no existen debilidades significativas del sistema implementado, salvo una mayor complejidad y configuraciones adicionales, puesto que los procesos comerciales que requiere estructuración de la empresa han sido abordados para unificar los elementos de atención al cliente, es decir, el plan de mejoramiento continuo de manera uniforme para optimizar los tiempos de atención y dar a conocer los productos ofertados al público.

Evaluación del plan de mejoramiento continuo BPM

El plan de mejoramiento continuo BPM en la compañía ha permitido realizar un análisis de caso, que ha identificado las ventajas y desventajas del sistema que requiere la empresa con el propósito de mantenerse en el mercado con índices de crecimiento y adaptabilidad adecuados. La idea del proceso de negocios es una señal del hecho de que la administración empresarial actual necesita una visión clara de todas las actividades y, lo más importante, en sus ventas como el elemento vinculante para la atención al cliente.

Al tener un modelo de negocio con todos sus procesos comerciales que están diseñados para un propósito específico, se puede abrir la posibilidad de mejorarlo. El análisis de una empresa que ha implementado el plan BPM es una forma conveniente de responder a la pregunta de qué es necesario y suficiente para lograr un objetivo específico que busca definir cuáles son los hechos o fenómenos que se circunscriben a los propósitos del mercado, estableciendo que su respuesta es el valor que se otorga al cliente a través de procesos adecuados y atención en tiempo prudente.

La presentación de los argumentos de interés se han podido individualizar para compararlas y distinguirlas en base a la definición estructural de dos aspectos: el análisis de procesos comerciales y la optimización de tiempos de atención al cliente, como una conjunción para englobarlas en un sistema que permite alcanzar los objetivos del sector empresarial en mejorar el servicio al cliente y estructurar sus procesos de ventas, a través de varios elementos (datos de acción, eventos y otros materiales) que promueven una mejora administración y desarrollo de mercado que evoluciona constantemente en el tiempo y que debe responder a los retos comerciales actuales del sector de telefonía celular.

Los factores y condiciones que han determinado su desarrollo, y la forma que han ejercido o siguen ejerciendo sus influencias se han modelado en base a los procesos comerciales que describen la relación lógica de todos los elementos del proceso desde su inicio hasta su finalización dentro de la organización. El modelo comercial es una vista simplificada y compacta de la empresa, diseñada para la visión general y el análisis de los procesos comerciales interconectados en todo el sistema; por lo cual, crear un modelo de negocio se puede utilizar como uno de los pasos de la planificación estratégica para la estructuración de procesos.

El modelo de negocio expresa la esencia del sistema comercial, por lo que solo puede ser desarrollado por el equipo de gestión de la organización. El modelo de negocio debe responder a las preguntas clave sobre el sistema empresarial, como: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para quién?, ¿Con quién?, etc. Para una descripción gráfica de las actividades se utilizan los diagramas de flujo de los procesos de negocios.

El Plan de mejoramiento continuo de Procesos de Negocio típicamente comprende realizar varias etapas sucesivas. Debido a que el objetivo final de la empresa es mejorar el proceso de servicio al cliente para ventas y postventas, cubre el diseño del trabajo y trabaja en la implementación de modelos de procesos. La composición de las etapas que incluye el modelado de procesos comerciales se ha definido y evaluado de la siguiente manera:

Identificación de los procesos y construcción del modelo original, tal como está. Para mejorar el proceso, es necesario entender cómo funciona en este momento. En esta etapa, los límites del proceso se han definido, los elementos clave que son identificaciones y los datos que son recopilados. El resultado es un modelo original. Este modelo no siempre refleja adecuadamente el proceso de trabajo, por lo que el modelo de esta etapa se puede llamar la primera elección o el modelo original, y su estructura se adecua a los intereses de la empresa.

El segundo elemento evaluado, consiste en la revisión, análisis y refinamiento del modelo original. En esta etapa, se revelan todas las inconsistencias y duplicaciones de esfuerzos en los procesos, que se definen de los límites del proceso y las relaciones. El resultado es una versión final del modelo original.

El desarrollo de un modelo se ha definido después de analizar la situación actual, sobre lo cual es necesario determinar el estado deseado del proceso. Este estado deseado se representa en el modelo cómo debería ser. Este modelo muestra cómo debería verse el proceso en el futuro, incluidas las mejoras necesarias para la optimización de tiempos de atención al cliente.

La prueba y aplicación del modelo está asociada con la implementación del plan de mejoramiento continuo BMP en la práctica dentro de la organización. El modelo de proceso comercial está siendo probado actualmente sobre los preceptos analizados para brindar una mejor atención al cliente. Cada uno de los procesos durante el trabajo continúa cambiando y mejorando, por lo que el modelo de proceso debe revisarse y mejorarse regularmente. Esta etapa se asocia con el modelado de la mejora continua de los procesos y la mejora de los modelos de procesos de negocio en que desarrolla actividades la empresa.

El resultado del estudio logró determinar que, durante el primer trimestre del 2017, se logró un alza general del 18% en la comercialización de los productos y servicios de la empresa. Finalmente, se pudo determinar que mediante la implementación del sistema BPM, la eficiencia en la gestión de ventas y postventas y el tiempo de atención al cliente se ha visto afectada de manera positiva. Por medio de la optimización de recursos importantes, se ha garantizado el cumplimiento de las metas en beneficio tanto para el área de ventas locales como para todas áreas solicitantes, y de manera general para la misma organización y el mercado de la telefonía móvil donde se desenvuelve, generando un desarrollo mutuo para el fortalecimiento de la empresa y las demandas de los clientes.

CONCLUSIONES

La argumentación presentada se ha estructurado sobre los procesos y optimización de tiempos de atención al cliente, con el propósito de ayudar a la organización a mejorar su proceso en costo, calidad y tiempo, para alcanzar mayor eficiencia y mejorar sus procesos de negocios actuales, analizando las repercusiones de un plan de mejoramiento continuo en los procesos comerciales y de atención al cliente.

El estudio analiza el significado de tener el modelo de proceso de negocio estructurado para ver el posible espacio para la mejora y la capacidad de visualizar los procesos permite definir directamente quién está haciendo qué en una empresa y cómo se puede mejorar su eficacia en el desempeño de los procesos empresariales y de mercado. La visibilidad de funciones claras, la calidad de los datos, el intercambio de información y la asignación de responsabilidades son los elementos clave en la gestión del proceso. La productividad de la empresa depende directamente de estos factores. El uso del enfoque BPM permite ordenar todos estos problemas y controlarlos y mejorarlos continuamente.

En conclusión, la intención de este proyecto fue examinar cómo los procesos comerciales se han podido optimizar en el tiempo de atención al cliente, mediante la aplicación del sistema BPM para asegurar y mejorar continuamente los procesos comerciales y empresariales, ya que es utilizado por las organizaciones como una estrategia para ganar pedidos y mantenerse competitivo.

El diagnóstico de las funcionalidades, beneficios, ventajas y desventajas, en su desarrollo y funcionamiento de sistemas, presentó que el plan de mejoramiento continuo BPM demuestra mayores ventajas que desventajas para mejorar continuamente los procesos empresariales, por lo que se concluye que la calidad de la producción de los procesos está garantizada, y a través de ello se podrá alcanzar los objetivos empresariales que mejorarán los tiempos de atención al cliente y con ello, los procesos que se reflejan en el repunte del crecimiento de la representatividad de la empresa en el mercado.

La evaluación del plan de mejoramiento continuo, tendiente a la simplificación y optimización para los sistemas y procesos comerciales, ha demostrado que la unificación de procesos comerciales podría optimizar los tiempos de atención al cliente creando una mayor relación empresa – cliente, que potenciará y fortalecerá los resultados de desarrollo empresarial, además de aportar innovación y una mejor estructuración administrativa para el crecimiento y expansión.

Por ello, el resultado fue que las posibilidades ya existentes que podrían ayudar a mejorar la transparencia general, y el plan de mejoramiento continuo BPM promoverá de manera constante un desarrollo estructural y adecuación constante a los cambios del mercado de servicios telefónicos móviles. Esto se considera como el punto de partida para aumentar la eficiencia y la eficacia, junto con mejorar la transparencia de los procesos de venta y postventa tras una optimización del tiempo de atención.

BIBLIOGRAFÍA

- Alba, M. A. (2017). *Medición del impacto financiero de las bajas voluntarias de servicios fijos de telecomunicaciones*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Bogotá: UNC.
- Albornoz, A. (2015). *Fundamentos teóricos de la gestión financiera empresarial: Procesos de reestructuración de negocios y planes de mejoramiento continuo de desarrollo estratégico de servicio al cliente*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Quito: PUCE.
- Araujo, S. F. (2016). *Plan de mejoramiento estratégico de la empresa de telefonía celular Elektrocell*. Universidad de las Américas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Quito: UDLA.
- Barba, J. C. (2014). *Modelo de estrategias de atención al cliente*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Facultad de Dirección de Empresas. Quito: UNIANDES.
- Barrezueta, H. (2013). *Procesos de venta y optimización de tiempos para atención al cliente* (Vol. II). Medellín, Antioquia, Colombia: RioNegro.
- Barrios, A. (2014). *La seguridad comercial como fundamento de la administración empresarial* (Vol. II). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Zipaquirá.
- Blanch, D. (2015). *Metodología para análisis de caso en gestión empresarial: Procesos para el desarrollo del método inductivo - deductivo*. Universitat de Catalunya, Escuela de Gestión Financiera y Empresarial. Barcelona: UC.
- Caprio, F. (2015). *Herramientas tecnológicas para procesos de ventas y optimización de recursos en atención al cliente*. Universidad Javeriana, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera. Bogotá: UJ.
- Cardona, D. C. (2014). *Estrategia para mejorar el servicio de post venta del área de tecnología de las tiendas de autoservicio super paco*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Facultad de Postgrado: Maestría en Dirección y Gestión de Empresas de Servicios. Guayaquil: UEES.
- Ceprián, F. (2016). *Directrices de reestructuración administrativa y comercial para los procesos de ventas y posventas en la calidad del servicio al cliente*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Administración Empresarial. Lima: USIL.
- Cifuentes, D. (2014). *El proceso de ventas y la optimización de recursos empresariales para la gestión financiera*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial y Ciencias Económicas. Quito: PUCE.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2014). *Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador* (Primera ed., Vol. I). (A. N. Historia, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: CNT.
- Cortés, D. (2015). *Reestructuración de los procesos de ventas y posventas para servicio al cliente*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Financiera y Empresarial. Quito: USFQ.

- Echavarría, M. (2015). *Procesos de venta y posventa: Las aplicaciones tecnológicas como elemento de relación entre oferta empresarial y servicio al cliente*. Pontificia Universidad Católica de Colombia, Facultad de Gestión Empresarial y Administración Financiera. Bogotá: PUCC.
- Fernández, I. (2015). *La reestructuración administrativa y los procesos de mejoramiento continuo empresarial: Procesos de ventas y servicio al cliente en constante innovación*. Universidad San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales. Lima: USML.
- Franco, F. (2015). *Rediseño de los procesos de venta y posventa para atención al cliente: Reestructuración empresarial en desempeño tecnológico y financiero*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Lima: PUCP.
- Kotler, P. (2012). *Principios del marketing y estructuración empresarial: Estrategias, signos y soluciones* (Vol. II). Chicago, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Larrea, M. (2015). *El plan de mejoramiento continuo como la base de la reestructuración de los procesos de ventas y posventas para atención al cliente en empresas multinacionales* (Vol. III). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Zipaquirá.
- Medina, I. (2016). *Mejoramiento incremental de desarrollo comercial de los procesos de venta: Reestructuración administrativa empresarial*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Quito: PUCE.
- Palacios, J. C. (2014). *La administración de las relaciones con los clientes, para mejorar el servicio de atención al cliente de tiendas La Grande*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Administrativa . Lima: UNCP.
- Philip Kotler, G. A. (2014). *Fundamentos de Marketing* (Vol. IV). (I. T. Monterrey, Ed.) México D.F., México: PEARSON.
- Prada, P. S. (2014). *Marketing directo en España: Situación y perspectivas*. Universidad Complutense de Madrid, Programa Doctoral de Ciencias Económicas y Empresariales: Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Madrid: UCM.
- Ramos, L. (2015). *Relación entre seguridad, calidad y productividad* (Vol. IV). Madrid, España: EPE.
- Salmon, R. (2015). *Procesos de ventas en servicio al cliente: El mejoramiento continuo en la administración empresarial y financiera*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Empresarial y Administrativa. Quito: USFQ.
- Sosa, I. (2014). *Definición teórica de calidad en la reestructuración empresarial para mejoramiento continuo en procesos de venta y posventa*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Negocios y Administración Empresarial. Buenos Aires: UBA.
- Verduga, E. (2015). *Gestión financiera y procesos de reestructuración empresarial: Optimización de ventas y servicio al cliente*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Quito: PUCE.

Villalba, V. (2015). *Revisión teórica de la productividad y su rol en la reestructuración de procesos empresariales para servicio al cliente y ventas*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Facultad de Administración y Ciencias Comerciales . Valparaíso: PUCV.

Zapatero, E. (2016). *Procesos de ventas y atención al cliente: Estrategias de mejoramiento continuo y procesos de reestructuración empresarial*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales. Quito: USFQ.