



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL AREA DE SERVICIO  
AL CLIENTE EN PORTA CELULAR

WILSON EDUARDO ARCOS PAEZ

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCION DEL GRADO DE:

INGENIERO COMERCIAL

DIRECTOR: ING. VICTOR PACHACAMA  
CODIRECTOR: ING. JORGE RODRIGUEZ

AÑO 2010

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

Wilson Eduardo Arcos Páez

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN PORTA CELULAR, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención

Sangolquí, 24 de Febrero de 2010

-----  
Wilson Eduardo Arcos Páez

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORIA

Ing. Víctor Pachacama

Ing. Jorge Rodríguez

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN PORTA CELULAR”, realizado por Wilson Eduardo Arcos Páez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército

Debido a los constantes problemas en los procesos que se han detectado en Porta Celular, se ha contemplado la necesidad de realizar una propuesta de Mejoramiento de Procesos para esta área, con el objetivo de proporcionar una herramienta que permita mejorar la calidad de servicio de la empresa, por lo cual recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan a Wilson Eduardo Arcos Páez que lo entregue al Ing. Danny Zambrano, en su calidad de Directo de Carrera.

Sangolquí, 24 de Febrero de 2010

-----  
Ing. Víctor Pachacama  
DIRECTOR

-----  
Ing. Jorge Rodríguez  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**AUTORIZACION**

Yo, Wilson Eduardo Arcos Páez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN PORTA CELULAR, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 24 de Febrero de 2010

-----

Wilson Eduardo Arcos Páez

## **DEDICATORIA**

### **A mis Padres**

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer toda una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo. Hoy se finaliza una etapa más en mi vida, quiero agradecerles por la confianza que han depositado en mi, su apoyo al compartir logros y tropiezos, gracias a Dios y a ustedes, que siempre han guiado mis pasos para conseguir mi superación personal. Mención especial para mi Madre quién a sabido ser compañera, amiga y consejera y que a pesar de la distancia que nos separa siempre me tiene presente en su corazón.

### **A mi familia**

A mis hijos quienes son la luz de mi vida, a mi esposa quién con su paciencia, cariño, compañía y amor a sabido estar a mi lado en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a mi Dios, por estar siempre presente en mi mente para iluminarme y guiarme en la consecución de este objetivo.

Agradecer a mis padres, a mi hermana, a mi esposa e hijos por el cariño, apoyo, comprensión que me han brindado en todo este tiempo.

A mi hermana Cristina, por su cariño, preocupación, consejos y apoyo con los que puedo contar de forma incondicional.

Un agradecimiento a mi Director, Ing. Víctor Pachacama y Codirector Ing. Jorge Rodríguez por asumir el reto de apoyarme en el desarrollo de este trabajo. Ellos supieron con su sabiduría y consejos guiar de forma exitosa el desarrollo de esta tesis.

En definitiva, un sincero agradecimiento a la empresa Porta Celular y especialmente al área de servicio al cliente por brindarme su ayuda con la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>7</b>
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	7
1.1.1 Giro del Negocio .....	9
1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	10
1.2.1 Productos Prepago .....	10
1.2.2 Productos Postpago .....	12
1.2.3 Servicios Adicionales Sin Costo .....	16
1.2.4 Servicios Adicionales Con Costo .....	17
1.3 BASE O MARCO LEGAL .....	21
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
1.5 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA .....	26
1.5.1 Diagrama De Causa Y Efecto .....	27
1.5.2 Interpretación Del Diagrama Ishikawa .....	32
1.6 OBJETIVOS .....	34
1.6.1 Objetivo General .....	34
1.6.2 Objetivos Específicos .....	34
1.7 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	35
1.7.1 Marco Teórico .....	35
1.7.2 Marco Conceptual .....	51
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>56</b>
2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	57
2.1.1. Macroambiente .....	57
2.1.2. Microambiente .....	78
2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	92
2.2.1. Capacidad Administrativa .....	93
2.2.2. Capacidad Financiera .....	101
2.2.3. Capacidad de Servicio .....	102
2.2.4. Capacidad Tecnológica .....	106
2.2.5. Capacidad de Talento Humano .....	107
2.2.6. Capacidad de Comercialización .....	107
2.3. ANÁLISIS FODA Y MATRICES.....	109
2.3.1 Matriz de Impacto Externo .....	113
2.3.2 Matriz de Impacto Interno .....	114
2.3.3 Matriz de Aprovechamiento .....	115
2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad .....	116
2.3.5 Hoja de Trabajo FODA .....	117
2.3.6 Matriz de Estrategias FODA .....	118
2.3.7. Síntesis de Estrategias .....	119
2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	120
2.4.1 Matriz Axiológica.....	120
2.4.2 Misión .....	121

2.4.3	Visión .....	121
2.4.4	Objetivo General .....	122
2.4.5	Valores.....	123
2.4.6	Principios .....	123
2.4.7	Políticas .....	124
2.4.8	Estrategias.....	125
2.4.9.	Mapa Estratégico.....	127
<b>CAPITULO 3</b>	<b>.....</b>	<b>128</b>
3.1	CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS .....	128
3.1.1	Cadena de Valor Empresarial.....	132
3.1.2	Mapa de Procesos .....	133
3.2	DIAGRAMA IDEF 0 .....	134
3.2.1	Diagrama IDEF0 Porta Celular .....	137
3.3	INVENTARIO DE PROCESOS: GOBERNANTES, BÁSICOS Y HABILITANTES. .....	139
3.3.1	Selección de procesos.....	140
3.3.2	Mapa de Procesos Seleccionados.....	142
3.4	HOJA DE COSTOS DE PERSONAL, DE OPERACIONES Y TOTAL .....	143
3.5	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS CON DIAGRAMACIÓN DE DETECCIÓN DE NOVEDADES Y PROBLEMAS, COSTOS DE CADA PROCESO, EFICIENCIAS E INFORME. ....	146
<b>CAPITULO 4</b>	<b>.....</b>	<b>163</b>
4.1	HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN CADA PROCESO: SIMBOLOGÍA, HOJA DE ANÁLISIS Y FLUJO DIAGRAMACIÓN Y HOJA DE MEJORAMIENTO. ....	165
4.1.1	Hoja ISO .....	165
4.1.2	Flujodiagramación .....	166
4.1.3	Hoja de Mejoramiento.....	170
4.1.4	Hoja de Caracterización.....	171
4.1.5	Diagramación Comparativa .....	172
4.2	BENEFICIO ESPERADO.....	215
<b>CAPITULO 5</b>	<b>.....</b>	<b>217</b>
5.1	CADENA DE VALOR EMPRESARIAL .....	218
5.2	FACTORES DE ÉXITO .....	221
5.3	INDICADORES DE GESTIÓN.....	222
5.4	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	230
5.4.1	Organigrama Estructural.....	231
5.5.	ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS.....	232
5.6	MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS .....	237
5.7	DESEMPEÑO POR CARGO PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE .....	238
5.8	MACROPROCESOS Y FACTORES ÉXITO .....	239
5.8	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS .....	266
<b>CAPITULO 6</b>	<b>.....</b>	<b>267</b>
6.1	CONCLUSIONES .....	267

6.2 RECOMENDACIONES.....	269
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>271</b>

### INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: .....	20
Ilustración 2: .....	24
Ilustración 3:.....	111

### INDICE DE TABLAS

TABLA 1: PLANES INDIVIDUALES.....	12
TABLA 2: PLANES IDEALES DATOS .....	13
TABLA 3: PLANES TIP HOGAR .....	13
TABLA 4: PLANES FAMILIARES .....	14
TABLA 5: PLANES GRUPALES .....	14
TABLA 6: PLANES PYMES .....	14
TABLA 7: PLANES INTERNET MÓVIL.....	15
TABLA 8: PLANES CORPORATIVOS .....	15
TABLA 9: PLANES EMPRESARIALES .....	16
TABLA 10: MARCO LEGAL .....	21
TABLA 11: PROBLEMAS DETECTADOS CON LLUVIA IDEAS.....	29
TABLA 12: DIFERENCIAS ENTRE ENFOQUE DE PROCESOS.....	37
TABLA 13: PORCENTAJE INFLACIÓN 2007-2009 .....	60
TABLA 14: TASAS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES .....	63
TABLA 15: INDICE PRECIOS CONSUMIDOR 2003-3008 .....	64
TABLA 16: LISTADO DE PROVEEDORES .....	79
TABLA 17: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO .....	113
TABLA 18: MATRIZ DE IMPACTO INTERNO .....	114
TABLA 19: MATRIZ DE APROVECHAMIENTO .....	115
TABLA 20: MATRIZ DE VULNERABILIDAD .....	116
TABLA 21: HOJA DE TRABAJO FODA .....	117
TABLA 22: MATRIZ DE ESTRATEGIAS .....	118
TABLA 23: MATRIZ AXIOLÓGICA .....	121
TABLA 24: ESTRATEGÍAS CORPORATIVAS.....	126
TABLA 25: INVENTARIO DE PROCESOS .....	139
TABLA 26: SELECCIÓN DE PROCESOS .....	141
TABLA 27: HOJA DE COSTOS .....	145
TABLA 28: HOJA DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES .....	146
TABLA 29: RESUMEN DE COSTO TOTAL POR MINUTO .....	146
TABLA 30: SIMBOLOGÍA DIAGRAMACIÓN PROCESOS.....	147

TABLA 31: DIAGRAMA DE FLUJO ATENCIÓN AL CLIENTE .....	149
TABLA 32: DIAGRAMA DE FLUJO RECEPCIÓN DEL CLIENTE.....	150
TABLA 33: DIAGRAMA DE FLUJO CAMBIO DE PLAN .....	151
TABLA 34: DIAGRAMA DE FLUJO TRASPASO DE LÍNEA.....	152
TABLA 35: DIAGRAMA DE FLUJO SEGURO DE EQUIPO.....	153
TABLA 36: DIAGRAMA DE FLUJO CAMBIO DE EQUIPO.....	154
TABLA 37: DIAGRAMA DE FLUJO RENUNCIA DE PLAN.....	155
TABLA 38: DIAGRAMA DE FLUJO CAMBIO DE NÚMERO .....	156
TABLA 39: DIAGRAMA DE FLUJO REPOSICIÓN DE SIM CARD .....	157
TABLA 40: DIAGRAMACIÓN DE FLUJO DETALLE LLAMADAS .....	158
TABLA 41: DIAGRAMACIÓN DE FLUJO SUSPENSIÓN POR ROBO.....	159
TABLA 42: DIAGRAMACIÓN DE FLUJO LIBERACIÓN ROBO .....	160
TABLA 43: DIAGRAMACIÓN DE FLUJO CAMBIO FORMA PAGO.....	161
TABLA 44: MATRIZ RESUMEN DE PROCESOS ANALIZADOS .....	162
TABLA 45: FORMATO HOJA ISO .....	166
TABLA 46: FORMATO DE FLUJODIAGRAMACIÓN.....	169
TABLA 47: FORMATO HOJA MEJORAMIENTO .....	171
TABLA 48: FORMATO CARACTERIZACIÓN MACROPROCESO.....	172
TABLA 49: MATRIZ ANÁLISIS COMPARATIVA.....	173
TABLA 50: CARACTERIZACIÓN MACROPROCESO SERVICIO CLIENTE .....	174
TABLA 51: FLUJODIAGRAMACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE .....	175
TABLA 52: HOJA ISO ATENCIÓN CLIENTE.....	176
TABLA 53: HOJA MEJORAMIENTO ATENCIÓN CLIENTE .....	177
TABLA 54: FLUJODIAGRAMACIÓN RECEPCIÓN CLIENTE .....	178
TABLA 55: HOJA ISO RECEPCIÓN CLIENTE .....	179
TABLA 56: HOJA MEJORAMIENTO RECEPCIÓN CLIENTE .....	180
TABLA 57: FLUJODIAGRAMACIÓN CAMBIO PLAN .....	181
TABLA 58: HOJA ISO CAMBIO DE PLAN .....	182
TABLA 59: HOJA MEJORAMIENTO CAMBIO PLAN .....	183
TABLA 60: FLUJODIAGRAMACIÓN TRASPASO LÍNEA .....	184
TABLA 61: HOJA ISO TRASPASO LÍNEA.....	185
TABLA 62: HOJA MEJORAMIENTO TRASPASO LÍNEA.....	186
TABLA 63: FLUJODIAGRAMACIÓN SEGURO EQUIPO .....	187
TABLA 64: HOJA ISO SEGURO EQUIPO .....	188
TABLA 65: HOJA MEJORAMIENTO SEGURO EQUIPO.....	189
TABLA 66: FLUJODIAGRAMACIÓN CAMBIO EQUIPO .....	190
TABLA 67: HOJA ISO CAMBIO EQUIPO .....	191
TABLA 68: HOJA MEJORAMIENTO CAMBIO EQUIPO.....	192
TABLA 69: FLUJODIAGRAMACIÓN RENUNCIA PLAN .....	193
TABLA 70: HOJA ISO RENUNCIA PLAN .....	194
TABLA 71: HOJA MEJORAMIENTO RENUNCIA PLAN.....	195
TABLA 72: FLUJODIAGRAMACIÓN CAMBIO NUMERO .....	196
TABLA 73: HOJA ISO CAMBIO NÚMERO.....	197
TABLA 74: MEJORAMIENTO CAMBIO NUMERO .....	198
TABLA 75: FLUJODIAGRAMACIÓN REPOSICIÓN SIM CARD.....	199
TABLA 76: HOJA ISO REPOSICIÓN SIM CARD .....	200

TABLA 77: HOJA MEJORAMIENTO REPOSICIÓN SIM CARD.....	201
TABLA 78: FLUJODIAGRAMACIÓN DETALLE LLAMADAS .....	202
TABLA 79: HOJA ISO DETALLE LLAMADAS.....	203
TABLA 80: HOJA MEJORAMIENTO DETALLE LLAMADAS .....	204
TABLA 81: FLUJODIAGRAMACIÓN SUSPENSIÓN ROBO.....	205
TABLA 82: HOJA ISO SUSPENSIÓN ROBO .....	206
TABLA 83: HOJA MEJORAMIENTO SUSPENSIÓN ROBO .....	207
TABLA 84: FLUJODIAGRAMACIÓN LIBERACIÓN ROBO .....	208
TABLA 85: HOJA ISO LIBERACIÓN ROBO .....	209
TABLA 86: HOJA MEJORAMIENTO LIBERACIÓN ROBO.....	210
TABLA 87: FLUJODIAGRAMACIÓN CAMBIO FORMA PAGO.....	211
TABLA 88: HOJA ISO CAMBIO FORMA PAGO .....	212
TABLA 89:HOJA MEJORAMIENTO CAMBIO FORMA PAGO .....	213
TABLA 90: MATRIZ RESUMEN PROCESOS MEJORADOS.....	214
TABLA 91: INDICE SATISFACCIÓN CLIENTE.....	226
TABLA 92: INDICE RETENCIÓN CLIENTES .....	227
TABLA 93: INDICE ADQUISICIÓN CLIENTES .....	227
TABLA 94: INDICE CLIENTES - VENTAS CRUZADAS .....	228
TABLA 95: INDICE CHURN.....	228
TABLA 96: INDICE PARTICIPACIÓN MERCADO .....	229
TABLA 97: INDICE QUEJAS Y RECLAMOS .....	229
TABLA 98: HOJA FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES .....	238
TABLA 99: INDICE GESTIÓN ATENCIÓN CLIENTE .....	241
TABLA 100: INDICE GESTIÓN RECEPCIÓN CLIENTE.....	243
TABLA 101: INDICE GESTIÓN CAMBIO PLAN.....	245
TABLA 102: INDICE GESTIÓN TRASPASO LÍNEA.....	247
TABLA 103: INDICE GESTIÓN SEGURO EQUIPO .....	249
TABLA 104: INDICE GESTIÓN CAMBIO EQUIPO .....	251
TABLA 105: INDICE GESTIÓN RENUNCIA PLAN .....	253
TABLA 106: INDICE GESTIÓN CAMBIO NUMERO.....	255
TABLA 107: INDICE GESTIÓN REPOSICIÓN SIM CARD .....	257
TABLA 108: INDICE GESTIÓN DETALLE LLAMADAS.....	259
TABLA 109: INDICE GESTIÓN SUSPENSIÓN ROBO .....	261
TABLA 110: INDICE GESTIÓN LIBERACIÓN ROBO .....	263
TABLA 111: INDICE GESTIÓN CAMBIO FORMA PAGO.....	265

## **INDICE GRAFICOS**

GRAFICO 2: DIAGRAMA DE PARETO.....	30
GRAFICO 3: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE PORTA CELULAR.....	31
GRAFICO 4: UN PROCESO.....	39
GRAFICO 5: CADENA DE VALOR .....	43
GRAFICO 6: EVOLUCIÓN PIB .....	59
GRAFICO 7: INFLACIÓN ACUMULADA .....	61
GRAFICO 8: CRECIMIENTO DE ABONADOS DE TELEFONÍA 2008-2009.....	73

GRAFICO 9: FUNCIONAMIENTO DE LA RED CELULAR GSM .....	77
GRAFICO 10: CALIDAD DE CELULARES .....	80
GRAFICO 11: PRECIOS PROVEEDOR .....	80
GRAFICO 12: SERVICIO POSTVENTA .....	81
GRAFICO 13: CERTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR.....	81
GRAFICO 14: TIEMPOS DE CUMPLIMIENTO .....	82
GRAFICO 15: FLEXIBILIDAD PAGO .....	82
GRAFICO 16: RELACIÓN DE NEGOCIOS .....	83
GRAFICO 17: TIPO DE PROVEEDOR.....	83
GRAFICO 18: ACTITUD ASESOR .....	85
GRAFICO 19: NIVEL CONOCIMIENTO ASESOR .....	85
GRAFICO 20: SEGUIMIENTO REQUERIMIENTO .....	86
GRAFICO 21: IMAGEN CAC .....	86
GRAFICO 22: FACILIDAD DE SERVICIOS .....	87
GRAFICO 23: TIEMPOS DE ESPERA .....	87
GRAFICO 24: RESPALDO DOCUMENTACIÓN .....	88
GRAFICO 25: RETENCIÓN CLIENTE .....	88
GRAFICO 26: PRECIOS.....	89
GRAFICO 27: TIPOS DE ABONADOS TELEFONÍA.....	89
GRAFICO 28: DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO TELEFONÍA MÓVIL.....	92
GRAFICO 29: DEFINICIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN .....	94
GRAFICO 30: DEFINICIÓN OBJETIVOS.....	95
GRAFICO 31: DEFINICIÓN PLAN ESTRATÉGICO.....	95
GRAFICO 32: EXISTENCIA MANUAL FUNCIONES .....	96
GRAFICO 33: PRESENCIA ORGANIGRAMA .....	96
GRAFICO 34: PRESENCIA DEPARTAMENTO DE PROCESOS .....	97
GRAFICO 35: DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS .....	97
GRAFICO 36: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	98
GRAFICO 37: NIVEL MOTIVACIÓN.....	98
GRAFICO 38: COMPROMISO EMPLEADOS .....	99
GRAFICO 39: CONTROL PROCESOS .....	99
GRAFICO 40: CONTROLES INTERNOS .....	100
GRAFICO 41: CONTROLES SERVICIO CLIENTE.....	100
GRAFICO 42: INDICADORES DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	103
GRAFICO 43: ATENCIÓN OPORTUNA REQUERIMIENTOS .....	103
GRAFICO 44: GRADO SOLUCIÓN.....	104
GRAFICO 45: SUGERENCIAS.....	105
GRAFICO 46: CALIDAD FOLLETERÍA .....	108
GRAFICO 47: INFORMACIÓN PROMOCIONES.....	108
GRAFICO 48: EFECTIVIDAD PROMOCIONES .....	109
GRAFICO 49: MAPA ESTRATÉGICO.....	127
GRAFICO 50: CADENA DE VALOR EMPRESARIAL .....	132
GRÁFICO 51: MAPA DE PROCESOS EMPRESARIAL.....	133
GRÁFICO 52: DIAGRAMA IDEF 0 .....	136
GRÁFICO 53: DIAGRAMA IDEF 0 PORTA CELULAR .....	137
GRÁFICO 54: MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	142

GRAFICO 55: CADENA DE VALOR EMPRESARIAL PROPUESTA.....	220
GRAFICO 56: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO .....	231
GRAFICO 57: MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	237
GRAFICO 58: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO ATENCIÓN CLIENTE .....	240
GRAFICO 59: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO RECEPCIÓN CLIENTE .....	242
GRAFICO 60: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO CAMBIO PLAN .....	244
GRAFICO 61: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO TRASPASO LÍNEA .....	246
GRAFICO 62: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO SEGURO EQUIPO.....	248
GRAFICO 63: MACROPROCESO Y FACTORES DE ÉXITO CAMBIO EQUIPO .....	250
GRAFICO 64: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO RENUNCIA PLAN.....	252
GRAFICO 65: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO CAMBIO NÚMERO .....	254
GRAFICO 66: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO REPOSICIÓN SIM CARD..	256
GRAFICO 67: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO DETALLE LLAMADAS .....	258
GRAFICO 68: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO SUSPENSIÓN ROBO .....	260
GRAFICO 69: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO LIBERACIÓN ROBO.....	262
GRAFICO 70: MACROPROCESO Y FACTORES ÉXITO CAMBIO FORMA PAGO ...	264
GRAFICO 71: ORGANIZACIÓN POR PROCESOS .....	266

## **INTRODUCCION**

La necesidad de mejorarlos productos y servicios, reducir errores y defectos y mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales de las empresas enfocados a crear una ventaja competitiva en los mercados, logrando alcanzar los estándares de calidad establecidos y necesitados por los clientes. Conforme más negocios compiten en servicio, el éxito en esto mercados demanda ciclos de introducción del producto y de los servicios cada vez más breves y una más rápida respuesta a los clientes. Para lograr esto, una compañía debe ser capaz de identificar lo que es hoy (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), y lo que desea ser mañana (visión); debe además conocer que es realmente lo que el cliente desea recibir (calidad esperada) para diseñar, finalmente, el cambio estratégico que le permitirá cumplir con sus objetivos

Conocer al cliente, es realmente, la ventaja competitiva de las empresas. La voz del cliente es la principal herramienta con que cuentan las organizaciones, hoy día, para la planeación estratégica, el diseño de nuevos productos y/o servicios, mejora de la calidad, entre otros. Por consiguiente un programa de mejoramiento de procesos de servicio al cliente debe brindar en todo momento satisfacción, debe tener la flexibilidad y visión necesaria para cumplir con las expectativas siempre crecientes de los clientes.

Por estas razones nace el interés de estructurar a la organización bajo la visión del mejoramiento de procesos, la administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes. El presente trabajo expone el mejoramiento de los procesos principales de servicio al cliente de Porta Celular para lograr el éxito y continuidad de los programas de

calidad y mejora que se constantemente se están implementando en la empresa.

El mejoramiento de los procesos analizados permitirá al área de servicio al cliente de Porta Celular ser más competitiva y brindar una mejor calidad de servicio en base a:

- Mejorar la percepción de servicio que el cliente tiene
- Identificar de forma más oportuna cuáles son los errores y cuellos de botella que impiden un flujo constante y mejorado del proceso.
- Utilizar de mejor manera los recursos que se ahorren con el mejoramiento ya sea en capacitación de personal o en automatización de procesos.

El desarrollo del presente trabajo investigativo ha sido desarrollado en función de su contenido y de las directrices de mejoramiento en seis capítulos así:

**Capítulo I** Detalla las generalidades de la empresa, como los antecedentes históricos, el giro del negocio, su ubicación, los productos y servicios que ofrece al cliente, de igual manera identifica los problemas internos mediante la aplicación del Diagrama de Causa y Efecto para finalmente detallar el marco teórico y conceptual que permite comprender las condiciones del negocio.

**Capítulo II** Se realiza un análisis del entorno externo y de las condiciones internas a los que la empresa se enfrenta y en base a esta información poder determinar el FODA de la compañía para de esta manera aprovechar sus fortalezas y maximizar las oportunidades para poder enfrentar a los continuos retos. Adicionalmente se presenta el

direccionamiento estratégico que permite definir la: Misión, Visión, Objetivos, Política y su aplicación en el tiempo con el mapa estratégico.

**Capítulo III** Se realiza el levantamiento de los procesos de servicio al cliente de Porta Celular lo que permite seleccionar cuales deben ser analizados y a su vez mejorados con el desarrollo de esta tesis.

**Capítulo IV** Desarrolla la propuesta integra de mejoramiento de los procesos seleccionados, para lo cual utiliza formatos específicos para documentar toda la información. Este procedimiento nos permite modificar, eliminar o crear nuevas actividades que redundan en el mejoramiento de los procesos y en el ahorro de costos y de tiempos que sin duda repercutirán en la calidad de servicio que el cliente espera.

**Capítulo V** Permite visualizar como el mejoramiento de los procesos influye directamente en el desarrollo de la organización por Procesos con lo cual se pone a consideración la cadena de valor propuesta, los indicadores de perspectiva del cliente y de gestión, los factores de éxito, organigrama estructural y las responsabilidades por puesto; los cuales permitirán que la empresa constantemente evalúe su desempeño frente a los objetivos propuestos.

**Capítulo VI** Se puntualizan las conclusiones y las recomendaciones a ser consideradas para que esta propuesta resulte efectiva para todas las áreas de la empresa.

## **INTRODUCTION**

The need to improve products and services, reduce errors and defects and improve productivity, have always been focused essential business objectives to create a competitive advantage in the market, achieving quality standards established and needed by customers. As more businesses compete in service, success in this market demands shorter introduction of product and services cycles and a faster response to customers increasingly. To achieve this, a company must be able to identify what is today (strengths, weaknesses, opportunities and threats), and what you want to be tomorrow (vision); you must also know that really is what the client wants to receive (quality expected) to design, finally, the strategic change that will allow you to meet your objectives.

Knowing customer, really, is the competitive advantage of companies. The voice of the customer is the main tool available to organizations, today day for strategic planning, the design of new products and services, improve quality, among others. Therefore a service process improvement program customer must provide anytime satisfaction, must have the flexibility and vision required to meet expectations always growing customers.

For these reasons was born the interest of structuring the organization under the vision of processes, improving management processes then allows viewing the Organization as a system designed to meet the needs of its customers. This paper exposes the improvement of the main processes of service Porta Celular customer to achieve success and continuity of quality and improvement that programs are constantly being implemented in the enterprise.

Improvement of scanned processes will enable the service area Porta cellular customer become more competitive and provide a better quality of service based on:

- Improve the perception of service that the client has.
- Identify a most timely what bugs and bottlenecks impeding a constant and improved workflow process.
- Better utilize resources saving with improved either in training or process automation

The development of this investigative work has been developed according to their content and six chapters so improved guidelines.

**Chapter 1** details the generalities of the company, as the historical background, turning business, its location, products and services offered to the customer, similarly identifies internal through the application of the cause and effect diagram problems for finally detailing the theoretical and conceptual framework for understanding the business conditions.

**Chapter II** is performs an analysis of the external environment and domestic that the company faces conditions and based on this information to determine the SWOT company thus leveraging their strengths and maximize the opportunities to address the ongoing challenges. Additionally presents the strategic addressing that allows to define the: mission, vision, goals, policy and its application in time with the strategic map.

**Chapter III** is performed the lifting of service processes Porta Celular customer allowing you to choose which should be analysed and in turn improved the development of this thesis.

**Chapter IV** develops proposal integrates selected processes, improvement for which specific formats used to document the information. This procedure allows us to modify, delete, or create new activities

beneficial in improving processes and saving of costs and times that will undoubtedly affect the quality of service that the client expects.

**Chapter V** to display as the improvement of processes directly influences the development of the organization by processes which factors of success, structural organizational structure and responsibilities by post becomes consideration the proposed value chain management, and customer perspective indicators; which will allow the company constantly evaluate their performance compared to the proposed objectives.

**Chapter VI** is point the conclusions and recommendations to be considered to make it effective for all areas of the company.

# **CAPITULO 1**

## **GENERALIDADES**

En el desarrollo de este primer capítulo se presenta una descripción resumida de Porta Celular, su formación en el país, a que se dedica, en donde se encuentra localizada, la base legal con la que se desarrolla, su estructura organizacional, los servicios que ofrece a sus clientes y las características de los mismos.

Adicionalmente se especifica el problema que queremos resolver, la importancia de solucionarlo; con este antecedente se usará el Diagrama de Causa – Efecto el cual lleva consigo su respectiva interpretación.

Se indican los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación y para terminar, se incluyen los marcos teóricos y conceptuales; los mismos que nos ayudaran a comprender y evaluar toda la terminología que se desarrollara en la presente tesis.

### **1.1 Antecedentes Históricos**

La escritura pública de constitución simultánea de CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL, se otorgo en la ciudad de Quito el 24 de Junio de 1993: ante el Notario Primero del cantón Quito,

previamente aprobada por el Intendente de Compañías de Quito, mediante Resolución No. 93.1.1.1.1249 de 29 de Junio de 1993 e inscrita en el Registro Mercantil de cantón Quito bajo el No. 1456, tomo 124.

El objeto social de la compañía es: a) Instalar, operar y explotar el sistema de telefonía móvil celular autorizado por la Superintendencia de Comunicaciones, b) Suministrar las unidades operativas del sistema, c) Facturación y cobro del servicio y d) todos los servicios relacionados con el sistema de telefonía móvil celular y que estén permitidos por la Ley tales como: importación, venta y distribución de los equipos telefónicos que sean necesarios para la implementación de este servicio, así como los servicios anexos, adicionales, complementarios y relacionados con el objeto principal.<sup>1</sup>

A la par que CONECEL obtuvo la certificación del Registro Mercantil procedió a obtener todos los permisos necesarios para el giro del negocio tales como: Registro Único de Contribuyentes (RUC), Patentes Municipales, Permiso de Funcionamiento, Patentes Ambientales, Permiso de Funcionamiento en el Cuerpo de Bomberos y Número Patronal en el Instituto de Seguridad Social.

CONECEL utiliza en el Ecuador el nombre comercial de PORTA CELULAR, con el que opera legalmente desde 1993; es representante en el Ecuador de la multinacional de Telecomunicaciones AMERICA MOVIL cuya sede principal se encuentra en la ciudad de México y que tiene

---

<sup>1</sup> Intranet CONECEL

participación en todos los países de Sudamérica, Centroamérica y parte de Norteamérica.

### **1.1.1 Giro del Negocio**

Porta Celular es la empresa de telefonía celular móvil líder en Ecuador con mayor número de clientes a nivel nacional (más de 8´500.000 clientes) tanto de prepago como postpago (contrato), cubriendo mas de 1309 poblaciones, 7.933 kilómetros de carreteras y caminos vecinales en las 4 regiones del país.

Actualmente cuenta con 48 Centros de Atención al Cliente ubicados en 25 ciudades y con presencia en las cuatro regiones del país, que se suman a más de 4.500 puntos de venta a nivel nacional que están a disposición de nuestros clientes.

Es además proveedor de Internet y de transmisión de datos; los servicios de postpago como de prepago así como los de intranet y transmisión de datos se ofrecen a nivel personal como a nivel corporativo

La principal actividad de la empresa es brindar comunicación móvil con alta calidad de voz y a bajos costos, con este fin si bien los servicios son los mismos, los clientes se encuentran clasificados en clientes postpago aquellos que tienen un contrato mensual y por el cual reciben dependiendo del tipo de contrato determinados servicios, y los clientes prepago, aquellos que no tienen un contrato mensual y que pueden acceder

a comunicarse mediante la adquisición de tarjetas de telefonía que permite recargar su cupo de llamadas.

Es importante destacar que para poder ofrecer a cualquiera de estos dos grupos todos los servicios que se encuentran disponibles, la empresa cuenta con el personal de servicio al cliente calificado para atender cualquier tipo de requerimiento.

Otra de las ventajas competitivas radica en que los procesos que se solicitan diariamente son realizados en línea es decir en el mismo momento en que son requeridos y sin que el cliente se vea perjudicado en su tarifa o tiempo de vigencia de su tiempo aire celular.

Tanto los servicios de voz como de transmisión de datos que ofrece Porta Celular están a disposición de sus dos grupos de clientes; adicionalmente la empresa posee varios servicios con y sin costo como parte de su portafolio de productos; a continuación un breve resumen de sus productos.

## **1.2 Productos y Servicios**

La empresa tiene una variedad importante de productos y/o servicios disponibles para clientes postpago como para clientes prepago

### **1.2.1 Productos Prepago**

- **Tarjetas Prepago Amigo:** Tarjetas físicas o virtuales con saldo de tiempo aire para recargar vienen en denominaciones de \$3, \$6, \$10, \$20 y \$30 pueden ser adquiridas por los clientes mediante los siguientes métodos: a) en las cajas de los Centros de Atención al cliente, b) desde el celular marcando la opción \*100, c) desde la Web de los principales bancos, d) en los cajeros automáticos de los bancos, e) en distribuidores autorizados y f) en la base de recargas automáticas a nivel nacional para lo cual se tiene el convenio de recargas con las siguientes empresas: Aki, Supermaxi, Fybeca, Megamaxi, Farmacias Sana Sana, Servipagos, I Store, Almacenes Japón, Orve Hogar.<sup>2</sup>
- **Amigo Kit:** Equipo y línea incluida en un solo paquete, en el que se incluyen: tiempo aire y servicios adicionales más los componentes del equipo.

Este kit puede ser adquirido en los Centros de Atención al Cliente, en Distribuidores Autorizados y en las cadenas de Retail como: Comandato, Orve Hogar, Almacenes Japón, etc.

- **Amigo Chip:** Línea de prepago lista para ser usado en cualquier equipo móvil que no tenga registro en la red celular de Porta.

Este producto esta disponible para todos los equipos libres ya sean adquiridos en el Ecuador o en el extranjero y que no

---

<sup>2</sup> [www.porta.net](http://www.porta.net)

tengan restricciones para funcionar en la red de Porta Celular.

- **Amigo Kit Blackberry Prepago:** Equipo y Línea de prepago que viene preactivado, es decir que ya tiene asignado un cupo determinado, que para este caso es de \$1 de tiempo aire y el servicio de blackberry por 30 días.
- **Banda Ancha Prepago:** Equipo USB para navegación ilimitada por 1 mes, con velocidad de hasta 3.5 G, con conexión en cualquier computadora sin pagos mensuales.
- **Telefonía Pública:** Cabinas telefónicas con costos preferenciales en el valor del minuto.
- **Servicios adicionales Prepago:** Paquetes de mensajes escritos, paquetes de mensajes multimedia y paquetes de navegación en Internet.

### 1.2.2 Productos Postpago

Tabla 1: Planes Individuales

PLANES INDIVIDUALES ABIERTOS	PLANES INDIVIDUALES CONTROLADOS
IDEAL 22	IDEAL 15
IDEAL 25	IDEAL 18
IDEAL 30	IDEAL 22
IDEAL 34	IDEAL 22 ROLLOVER
IDEAL 3.5 G TOUCH 40	IDEAL 25

IDEAL 43	IDEAL 30
IDEAL 54	IDEAL 34
IDEAL 3.5 G TOUCH 55	IDEAL 3.5 G TOUCH 40
IDEAL 65	IDEAL 43
IDEAL 79	IDEAL 43
IDEAL 95	IDEAL 3.5 G TOUCH 55
IDEAL 120	IDEAL 3.5 G TOUCH 65
IDEAL 3.5 G TOUCH 120	IDEAL 3.5 TOUCH 120

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 2: Planes Ideales Datos**

<b>PLANES IDEALES DATOS</b>			
EMAIL MOVIL PLUS	BLACKBERRY	EMAIL MOVIL POP3	PRODUCTIVIDAD
IDEAL 39	IDEAL 49	IDEAL 49	IDEAL 49
IDEAL 49	IDEAL 59	IDEAL 69	IDEAL 59
IDEAL 59	IDEAL 69		IDEAL 69
IDEAL 69	IDEAL 79		IDEAL 79
IDEAL 79	IDEAL 99		

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 3: Planes Tip Hogar**

<b>PLANES TIP HOGAR</b>
PLANES TIP HOGAR 10 CONTROLADO
PLANES TIP HOGAR 20 CONTROLADO
PLANES TIP HOGAR 30 CONTROLADO

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 4: Planes Familiares**

<b>PLAN FAMILIA ABIERTO</b>	<b>PLAN FAMILIA CONTROLADO</b>
IDEAL FAMILIA 49	IDEAL FAMILIA 49
IDEAL FAMILIA 79	IDEAL FAMILIA 79
IDEAL FAMILIA 95	IDEAL FAMILIA 95
IDEAL FAMILIA 120	IDEAL FAMILIA 120
IDEAL FAMILIA 150	IDEAL FAMILIA 150

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 5: Planes Grupales**

<b>PLAN GRUPO ABIERTO</b>	<b>PLAN GRUPO CONTROLADO</b>
IDEAL GRUPO 59	IDEAL GRUPO 59
IDEAL GRUPO 85	IDEAL GRUPO 85
IDEAL GRUPO 109	IDEAL GRUPO 109
IDEAL GRUPO 120	IDEAL GRUPO 120

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 6: Planes Pymes**

<b>PLANES PYMES ABIERTOS</b>	<b>PLANES PYMES CONTROL</b>
PYMES VPN 50-100	PYMES VPN 50-100
PYMES VPN 101-150	PYMES VPN 101-150
PYMES VPN 151-200	PYMES VPN 151-200
PYMES VPN 201-250	PYMES VPN 201-250
PYMES VPN 251-300	PYMES VPN 251-300
PYMES VPN 301-350	PYMES VPN 301-350
PYMES VPN 351-400	PYMES VPN 351-400
PYMES VPN 401-450	PYMES VPN 401-450
PYMES VPN 451-500	PYMES VPN 451-500
PYMES VPN 501-550	PYMES VPN 501-550

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 7: Planes Internet Móvil**

<b>PLANES BANDA ANCHA MOVIL</b>
BANDA ANCHA MOVIL 19 CONTROLADO
BANDA ANCHA MOVIL 29 CONTROLADO
BANDA ANCHA MOVIL 49 ILIMITADO

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 8: Planes Corporativos**

<b>PLANES CORPORATIVOS</b>	
CONTROL EMPRESARIAL 118	CONTROL EMPRESARIAL 515
CONTROL EMPRESARIAL 129	CONTROL EMPRESARIAL 570
CONTROL EMPRESARIAL 144	CONTROL EMPRESARIAL 620
CONTROL EMPRESARIAL 153	CONTROL EMPRESARIAL 662
CONTROL EMPRESARIAL 172	CONTROL EMPRESARIAL 700
CONTROL EMPRESARIAL 185	CONTROL EMPRESARIAL 736
CONTROL EMPRESARIAL 200	CONTROL EMPRESARIAL 880
CONTROL EMPRESARIAL 220	CONTROL EMPRESARIAL 982
CONTROL EMPRESARIAL 244	CONTROL EMPRESARIAL 1075
CONTROL EMPRESARIAL 270	CONTROL EMPRESARIAL 1179
CONTROL EMPRESARIAL 295	CONTROL EMPRESARIAL 1285

CONTROL EMPRESARIAL 324	CONTROL EMPRESARIAL 1395
CONTROL EMPRESARIAL 359	CONTROL EMPRESARIAL 1457

Fuente: Guía Comercial

**Tabla 9: Planes Empresariales**

<b>PLANES EMPRESARIALES ABIERTOS</b>	<b>PLANES EMPRESARIALES CONTROLADOS</b>
IDEAL EMPRESA 600	IDEAL EMPRESA 600
IDEAL EMPRESA 2000	IDEAL EMPRESA 2000
IDEAL EMPRESA 5000	IDEAL EMPRESA 5000
IDEAL EMPRESA 10000	IDEAL EMPRESA 10000

Fuente: Guía Comercial

### **1.2.3 Servicios Adicionales Sin Costo**

- **CASILLERO DE VOZ:** Este es un servicio que contesta y guarda los mensajes cuando no se encuentra disponible el abonado, cuando tiene el celular apagado, esta sin batería o esta fuera de la zona de cobertura. Disponible para clientes postpago y prepago.
- **CONFERENCIA:** Con la conferencia pueden hablar al mismo tiempo y por la misma línea hasta 6 personas, sin perder tiempo y dinero en llamadas realizadas por separado. Disponible para clientes postpago.
- **QUIEN LLAMO:** Cuando se enciende el celular se recibe un mensaje de texto con los números de

teléfono que llamaron y no dejaron ningún mensaje en el casillero de voz, servicio disponible solo para clientes Postpago.

- **TRANSFERENCIA DE LLAMADAS:** Dirige automáticamente las llamadas que entran al celular a cualquier numero telefónico convencional o celular que el cliente elija. Disponible solo para clientes postpago
- **LLAMADA EN ESPERA:** Permite contestar una llamada mientras estas en la línea con otra. Disponible para clientes postpago y prepago.

#### **1.2.4 Servicios Adicionales Con Costo**

- **MOVIL CAM:** Permite conectarse desde el celular a la cámara ubicada en domicilios o empresas, servicio disponible solo para clientes postpago y con equipos de tecnología 3.5G.
- **VIDEOLLAMADA:** Permite a los clientes de Porta con equipos 3.5 G hacer llamadas de video, con este servicio pueden escuchar y ver a la persona con la que se esta comunicando, en tiempo real. Disponible para clientes postpago y prepago.
- **DETALLE DE LLAMADAS:** Es el servicio que permite conocer en el estado de cuenta y con detalle cada una de las llamadas. Disponible para clientes postpago y prepago.

- **ASISTENCIA INMEDIATA:** Permite al cliente en caso de algún percance recibir asistencia: mecánica, legal, hospitalaria. Disponible solo para clientes postpago.
- **PASATIEMPO:** Transferencias de saldo entre números prepago y postpago. Disponible para clientes prepago y postpago.
- **LLAMADAS 1700-1800:** Acceso a los números 1700-1800 de Andinatel. Disponible solo para clientes postpago.
- **PASATIEMPO PLUS:** Servicio que permite a un cliente postpago con plan abierto poder configurar 2 números de prepago para realizar transferencias de saldo todos los meses. Disponible solo para clientes postpago.
- **COMPRA DE TIEMPO AIRE:** Adquisición de minutos mediante portales Web. Disponible para clientes prepago y postpago.
- **PROTECCION DE EQUIPOS:** Servicio disponible para clientes postpago que al contratarlo tienen seguro contra robo para su celular.

### **1.2.5 Ubicación del negocio**

Porta Celular tiene Centros de Atención al Cliente en las principales ciudades del país, la matriz de la compañía se encuentra en la Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, ciudad Guayaquil, en las calles Francisco de Orellana y Alberto Borges, Edificio Centrum. Sus teléfonos son: 0222693693 / 022469129.



**Ilustración 1: Matriz Porta Celular**

### 1.3 Base o Marco Legal

El marco legal de la empresa “CONECEL S.A. – PORTA CELULAR”, es el siguiente:

**Tabla 10: Marco Legal**

<b>Nombre</b>	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A.
<b>Resolución de la Superintendencia De Compañías No.</b>	93.1.1.1.1249 del 29 de Junio de 1993 el No. 1456, tomo 124.
<b>Registro Mercantil</b>	No 1456, tomo 124 del 30 de Junio de 1993
<b>Tipo de Compañía</b>	Sociedad Anónima
<b>Actividad Económica</b>	Instalar, operar y explotar el sistema de telefonía móvil celular.
<b>RUC</b>	1791251237001
<b>País de Origen</b>	Ecuador
<b>Provincia</b>	Guayas
<b>Ciudad</b>	Guayaquil
<b>Calle</b>	A. Francisco de Orellana
<b>Intersección</b>	Alberto Borges
<b>Numero</b>	Mz. 105, Piso 3 Barrio Kennedy
<b>Presidente</b>	Ing. Alfredo Escobar San Lucas

Fuente: Investigación Campo

Las obligaciones más importantes en lo referente a tributación por parte de la empresa son: Declaración del Impuesto a la Renta para Sociedades, Declaración de Retenciones en la Fuente y Declaración Mensual del IVA.

## **1.4 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización

Los niveles de la empresa a nivel organizativo están representados de la siguiente manera:

**Nivel Legislativo:** Aquí confluyen el Directorio y la Presidencia Ejecutiva quienes son los encargados de aprobar todos los cambios a nivel legal de la empresa y de fijar en coordinación con la administración de América Móvil las políticas y metas comerciales así como las actualizaciones de los manuales de procedimientos.

**Nivel de Control:** Área de exclusividad de la empresa donde se genera el proceso de auditoría y control a las actividades de todos los empleados de la organización.

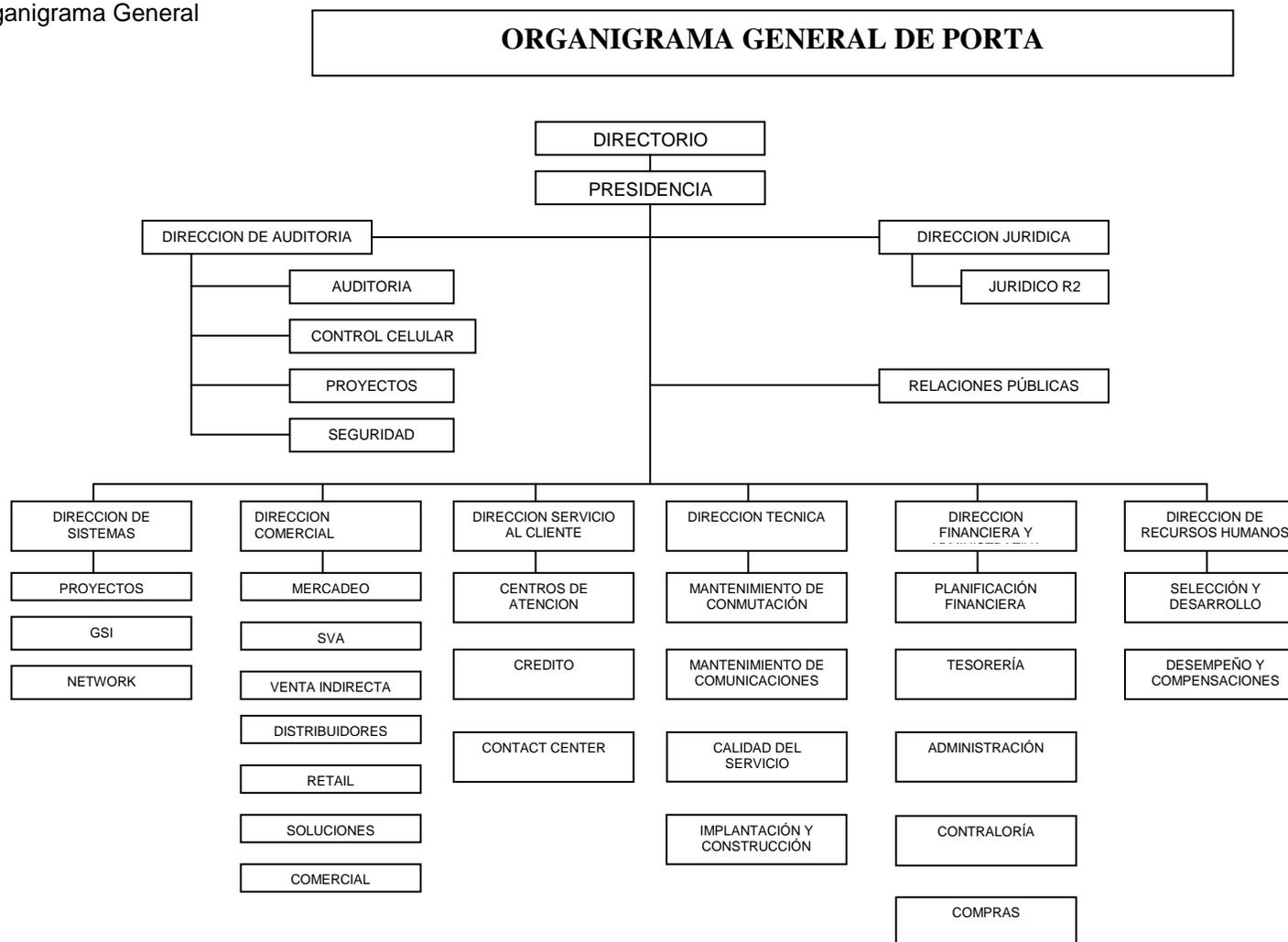
**Nivel Directriz:** Liderado por todos los Directores de la empresa y es el nivel donde se dan origen a las políticas y decisiones que deberán ser aprobadas por el nivel

legislativo; adicionalmente son los encargados de responder por los resultados.

**Nivel de Apoyo:** Compuesto por los departamentos adjuntos a las Direcciones y que son los encargados de gestionar y habilitar toda la parte operativa que tiene lugar en la empresa.

## 1.4.1 Organigrama Porta Celular

Ilustración 2: Organigrama General



La Dirección y Administración de CONECEL S.A. PORTA CELULAR tiene la siguiente estructura:

**Directorio:** Es la máxima autoridad de la Compañía y la integran el Presidente Ejecutivo y los Directores de cada área.

**Presidente Ejecutivo:** Es el representante de la empresa y le corresponde ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía en forma individual, es el encargado de nombrar a los Directores de la empresa y adicionalmente es el representante para el Ecuador de America Móvil.

**Direcciones:** Son los responsables de todas las áreas de la empresa, son quienes responden ante la Presidencia por los resultados mensuales, bajo su cargo están las distintas Gerencias.

**Gerencias:** Personeros responsables de cuidar y mejorar los estándares de la organización en todos sus aspectos, bajo su cargo están los mandos medios como Jefes de áreas y Supervisores y el personal de soporte que de acuerdo al departamento en que laboran pueden ser: asesores de servicio, ejecutivos corporativos, asistentes de Call Center, asesores de soporte operativo, asistentes administrativos-financieros, asistentes operativos y cajeros.

## 1.5 Determinación Del Problema

En el ambiente actual, cada vez más competitivo, el servicio de calidad es decisivo para el éxito corporativo, hoy en día escuchamos hablar constantemente de los servicios y mercados, a su vez los servicios cobran mayor importancia en las economías de los países; por lo tanto cada vez se habla con mayor énfasis acerca de la importancia de la calidad en el servicio.

Debido a la gran connotación que la marca ha obtenido en el contexto nacional y con la premisa de que al ser una empresa ligada íntimamente al servicio al cliente debe ofrecer el mismo con niveles de excelencia, es indispensable que Porta se encamine en el mejoramiento del servicio al cliente lo que sin duda repercutirá en el aumento de su participación de mercado y el mantenimiento de su portafolio de clientes.

La importancia de este proyecto es establecer las condiciones actuales de los procesos dentro del área de servicio al cliente de Porta Celular a fin de mejorarlos con lo cual se espera reducir los tiempos de atención actuales lo que a su vez redundara en mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

Es importante dentro de este desarrollo práctico de la propuesta que se presenta, llevar a cabo un mejoramiento de procesos para el área de servicio al cliente a fin de mejorar y ayudar a solucionar los principales problemas que se han detectado dentro del

área como: demora en la atención tanto personalizada, falta de seguimiento a los requerimientos presentados por los clientes, diferencia de la información entre un punto y otro acerca de los procesos lo cual ocasiona que el cliente tenga distintas versiones a un mismo requerimiento o consulta, esta implementación le permitirá a Porta Celular enfocar la gestión a la más álgida de sus actividades, el servicio al cliente, estructurarlas de forma adecuada, establecer parámetros claros y definidos de control, optimizar sus recursos de manera eficiente, enfocarse hacia el cliente y mejorar continuamente.

### **1.5.1 Diagrama De Causa Y Efecto**

En el desarrollo del esquema de Ishikawa es importante presentar los datos originales que dieron como resultado el diagrama final, para esto incluimos la técnica de lluvia de ideas y el gráfico de Pareto, para esto se tomo en cuenta la siguiente escala de valoración:

0 a 3: Afectación Irrelevante

4 a 6: Afectación Leve

7 a 9: Afectación Constante

10: Afectación Crítica

Se adjunta como parte de este análisis los datos del proceso de lluvia de ideas, esta herramienta es el resultado de tomar como referencia a 8 integrantes del área de servicio de cliente quienes están en mayor contacto con el cliente y pueden darnos una mejor visión

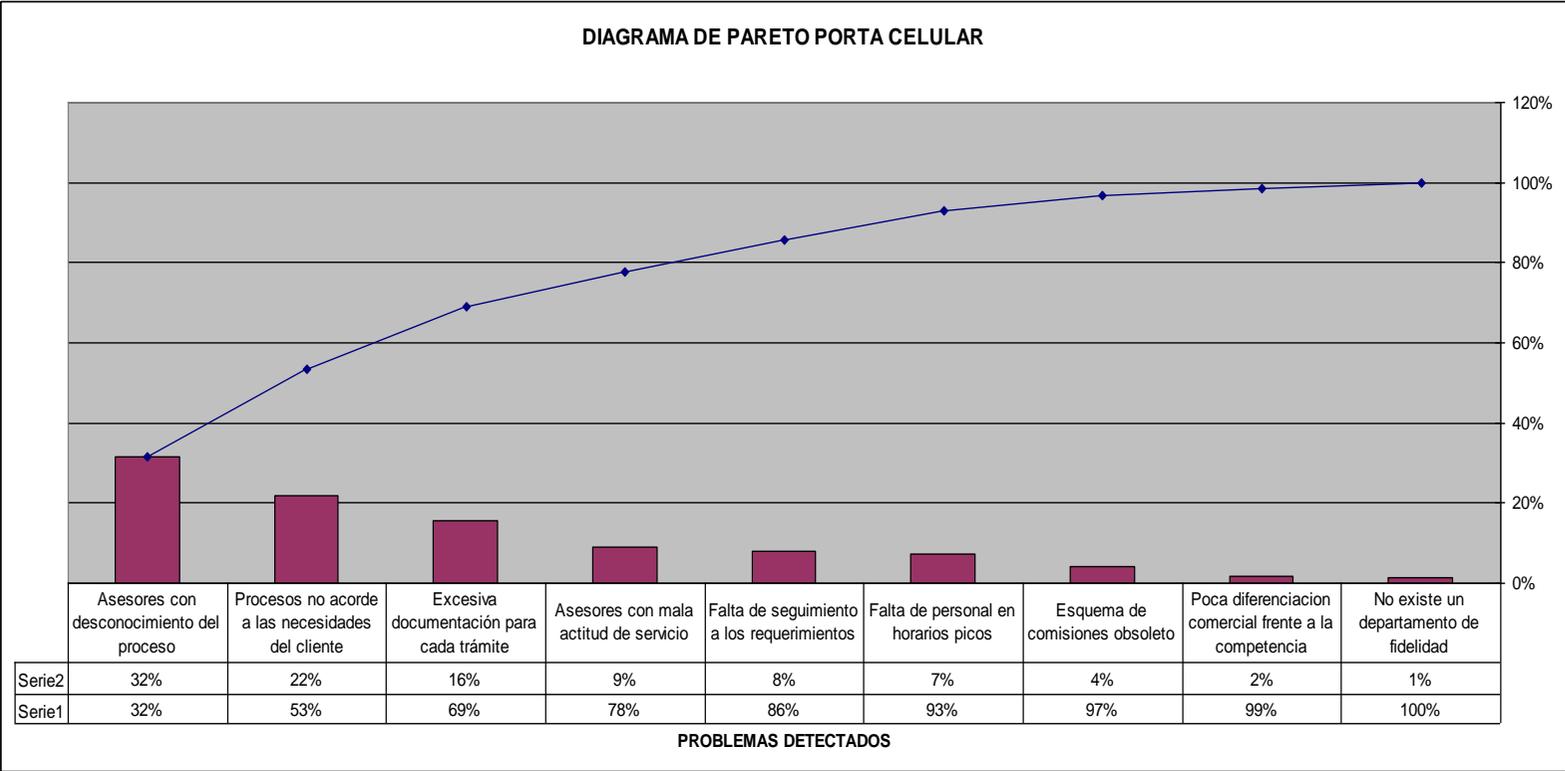
de la situación actual de la empresa, de igual manera se presenta el Diagrama de Pareto para ejemplificar algunos de los problemas principales de la empresa y como un antecedente en la elaboración del Diagrama de Causa y Efecto.

**Tabla 11: Problemas Detectados con Lluvia Ideas**

TIPOS DE PROBLEMAS	ASESOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Asesores con desconocimiento del proceso	10	9	8	9	9	9	9	8
Procesos no acorde a las necesidades del cliente	5	7	7	7	5	6	5	7
Excesiva documentación para cada trámite	5	4	4	3	5	5	5	4
Asesores con mala actitud de servicio	4	3	3	3	2	3	1	1
Falta de seguimiento a los requerimientos	4	4	2	1	1	2	2	2
Falta de personal en horarios picos	4	2	1	1	2	2	3	1
Esquema de comisiones obsoleto	1	2	1	1	2	1	1	0
Poca diferenciación comercial frente a la competencia	0	0	1	1	1	0	0	1
No existe un departamento de fidelidad	1	0	0	1	0	0	1	0

Fuente: Investigación de Campo

**Grafico 1: Diagrama de Pareto**



Fuente: Investigación de Campo

**Grafico 2: Diagrama de Causa y Efecto de PORTA CELULAR**



Fuente: Investigación de Campo

## 1.5.2 Interpretación Del Diagrama Ishikawa

**Dirección.-** Es necesario que la Dirección cambie sus estrategias por producto a aquellas en que se involucre al cliente, generalmente se están planteando propuestas de negocio basadas solo en el mejoramiento de los índices de la empresa pero casi nunca se consulta cuales son las necesidades de la base de clientes. Al satisfacer estos requerimientos se podrá generar mayor lealtad de sus clientes hacia la empresa.

**Tecnología.-** Actualmente la entrega de tickets esta basado en solo tres colas de atención como: ventas, servicio técnico y servicio al cliente, esto sin duda que limita la capacidad e entender todo el espectro de requerimientos que se hacen en los Centros de Atención al Cliente, esta limitante no permite siquiera ofrece rapidez en la atención a personas discapacitadas, de la tercera edad o embarazadas. Adicionalmente la plataforma de registro de la visita del cliente a los Centros de Atención o cuando este llama a un Call Center no es interactiva con el resto de aplicaciones lo que repercute en la demora del asesor de servicio al cliente al tener que registrar la misma información en diferentes plataformas.

**Personal de Servicio.-** Las razones mas notorias por las cuales se presentan soluciones de baja calidad están relacionadas con el poco conocimiento que tienen los asesores con respecto al producto que se ofrece a los clientes lo que representa demora en la solución final que

se entrega al cliente, adicional a esto los procesos son lentos y en muchos casos repetitivos en varias etapas lo que produce cuellos de botella y demora en los requerimientos del cliente. Adicionalmente existe un excesivo respaldo en documentos que si bien son necesarios para validar las transacciones no es menos cierto que es necesario solicitar los mismos al cliente por cada trámite que este realiza por lo que genera malestar al cliente, en este aspecto es necesario que la empresa busque la manera de implementar la digitalización de los documentos base del cliente a fin de reducir este tipo de inconvenientes. Todo esto mas constantes escenas de baja actitud hacia el cliente han hecho que la insatisfacción del cliente vaya en aumento, para lo cual es necesario educar a los asesores y controlar su progreso a fin de ir monitoreando los progresos en el aumento de percepción de la calidad del servicio.

**Mercado.-** La cantidad de oferta de servicio celular se ha masificado de tal manera que actualmente 8 de cada 10 ecuatoriano tiene acceso a este servicio esto más la disminución de las tarifas en lo que se refiere a los costos de los minutos a hecho que en varias ocasiones los precios sean fijados en base a las decisiones de la competencia y no a una estrategia de mercado que responda al mejoramiento de la calidad tanto en el servicio final al cliente como en el producto que se ofrece al cliente esto repercute en que los clientes actuales o potenciales comparen muchas veces los servicios de Porta con los ofrecidos con otros operadora de telefonía celular.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Establecer los procesos de mejoramiento del servicio que ajustados a los requerimientos de los clientes permita obtener mayor agilidad en la atención y satisfagan de forma integral las necesidades de los mismos.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar en base al Diagrama de Causa y Efecto aquellos procesos que implican un mayor costo para el área a fin de establecer las mejoras a los mismos.
2. Determinar cuáles son las áreas de oportunidad por mejorar en la empresa a fin de sacar el mayor provecho de sus fortalezas.
3. Realizar un estudio para conocer el nivel de calidad de servicio a fin de llegar a niveles de satisfacción en servicio superiores al 80%.
4. Proponer un direccionamiento estratégico en la empresa Porta Celular para mejorar la imagen hacia el cliente.
5. Diseñar un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad del servicio postventa prestado por Porta Celular, que le permita a la empresa asegurar los

procesos de manejo de novedades, quejas y de reclamos.

6. Proponer indicadores de gestión a los procesos principales, los mismos que permitirán evaluar el desempeño de las actividades que se realizan.

## **1.7 Marco Teórico y Conceptual**

### **1.7.1 Marco Teórico**

#### **Los Procesos de la Empresa**

La Gestión por procesos, corresponde a una política de mejoramiento continuo para avanzar en el desarrollo organización y permitir, incrementar la eficiencia y eficacia. Las empresas modernas están pensando de forma diferente acerca de los procesos, que ya no son simples técnicas de producción; actualmente las Direcciones comprenden que existen muchos procedimientos que emplean materiales, tiempo, equipos y personal para ofrecer diferentes tipos de productos y servicios. Estos son llamados “procesos de la empresa” y actualmente son de suma importancia para la mejora competitiva de las empresas. En otras palabras, una organización es un sistema abierto, un conjunto de recursos, subsistemas, procesos, procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptable al entorno. Este enfoque sistémico permite reunir y organizar los elementos del

sistema, así como sus interacciones con miras a una mayor eficacia de la acción.<sup>3</sup>

## **Por que la Gestión por Procesos**

Porque las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y la organizaciones que han tomado conciencia de esto ha reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión de los procesos tanto tecnológicos como los administrativos, constituye un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en el seno de una organización.

“La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida”<sup>4</sup>. Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que<sup>5</sup> :

- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.

---

<sup>3</sup> MEJIA, Francisco. Gestión Tecnológica. Editora Guadalupe. Bogota. 1998. p.40

<sup>4</sup> LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfa Omega Grupo Editor. Bogotá. 1996.

<sup>5</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill. Bogota.1996

- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.

En la actualidad se hacen mas evidentes las ventajas que tiene la gestión de los procesos en una organización, con respecto a otras formas de gestión.

En el siguiente cuadro se establece la diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos:

**Tabla 12: Diferencias entre enfoque de procesos<sup>6</sup>**

<b>GESTION POR FUNCIONES</b>	<b>GESTION POR PROCESOS</b>
Departamentos Especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía-control	Autonomía-Autocontrol
Burocracia-formalismo	Flexibilidad-cambio-innovación
Toma de decisiones centralizadas	Es parte del trabajos de todos
Información Jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados

## **Definición de Proceso**

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes; para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

El concepto de procesos puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

“Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo”.

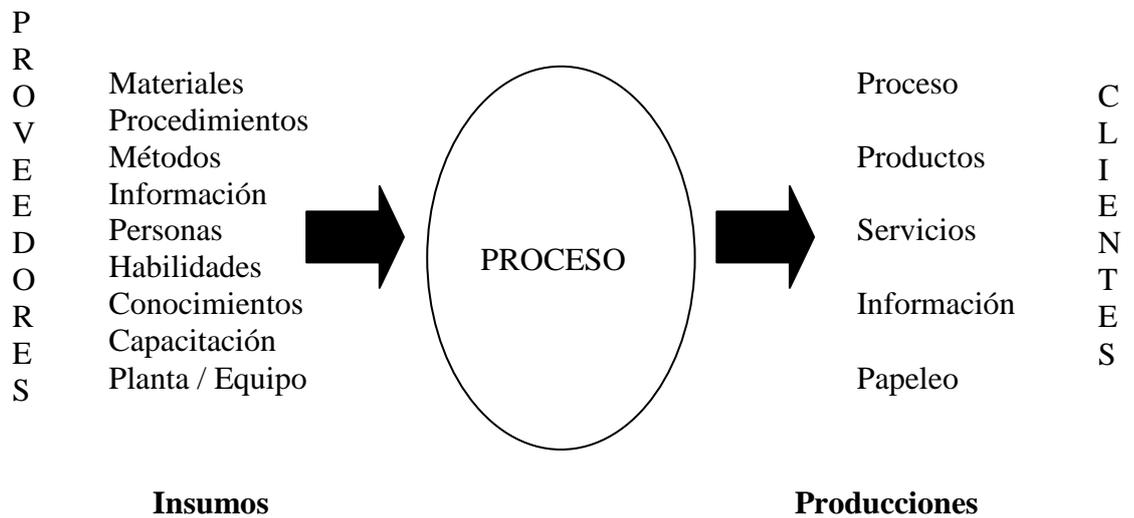
En otras palabras, “por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”<sup>6</sup>.

Una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla se transforma o se somete a variaciones con el objetivo de obtener un producto semi elaborado o terminado.

---

<sup>6</sup> HAMMER, M Y Champi, J. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994

**Grafico 3: Un Proceso<sup>7</sup>**



## Elementos de un Proceso

Un proceso esta formado por los siguientes elementos:<sup>8</sup>

- Entradas: Los materiales, equipamiento, información, talento humano, recursos financieros, o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.
- Clientes: Persona o personas que utilizan su salida- el siguiente de la línea que lo recibe. Tanto si sus clientes son internos como externos a su organización, utilizan su salida como entrada para su(s) procesos de trabajo.

<sup>7</sup> Un proceso, OAKLAND John S., ADMINISTRACION POR CALIDAD TOTAL, pp.13

<sup>8</sup> GALLOWAY, Dianne. Mejora Continua de Procesos, 1998, pp. 142-144

- **Proveedor:** Las personas (funciones u organización) que proporcionan las entradas que necesita el proceso.
- **Control:** Se origina con la finalidad de mantener un control de secuencia de desarrollo y ejecución del proceso.
- **Salidas:** El producto tangible o el servicio intangible creado por el proceso; que es entregado al cliente.
- **Indicadores:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia y eficacia.
- **Transformación:** Cambio que se produce con los requerimientos de entrada del proceso para generar valor.
- **Límites:** El primer y último paso de un proceso. Pregúntese “¿Qué es lo primero que hacemos para iniciar el proceso?” “¿Cuál es el último paso?”. El último paso puede ser la entrega de la salida al cliente.

## **Requisitos de un Proceso**

Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P-D-C-A (Por sus siglas en inglés Plan, Do, Check, Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Naranjo Borja, Efraín. Gestión por Procesos. Modulo III. 2004. p.15

Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregida rápidamente.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de reingeniería o de mejoramiento de procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

## **Clasificación de los Procesos**

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes<sup>10</sup>:

- **Procesos gobernantes o de dirección.-** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades, son procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.
- **Procesos operativos, de producción o institucionales.-** Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, a partir de estos

---

<sup>10</sup> Naranjo Borja, Efraín. Gestión por Procesos. Modulo III. 2004. p.13

procesos el cliente percibirá y valorará la calidad. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.

- Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa.- Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos y dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

## **Levantamiento de Procesos**

El ordenar los procesos en forma secuencial permite comprender su verdadera dimensión. La mejor forma de entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, identificación de actividades, flujos de información, recursos y áreas involucradas, así como el límite y alcance de los procesos, es mediante su diagramación o flujo grama, constituyéndose éste en un elemento primordial en el mejoramiento de los procesos de la empresa al mostrar claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad, facilitando la comunicación entre éstas áreas problema.

## Mapa de Procesos

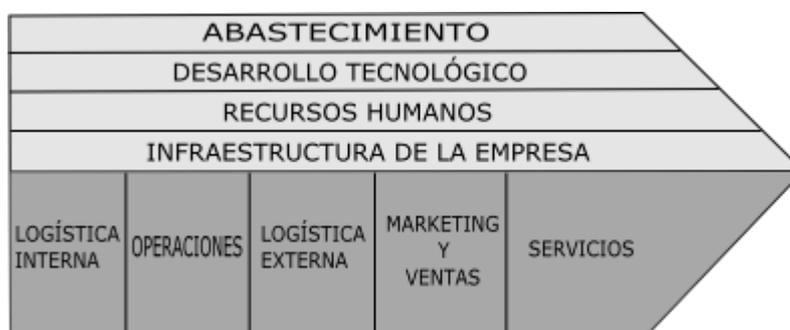
Es definido como una representación gráfica de un grupo de componentes de un sistema funcional o procesos funcionales de un área.

La identificación y desarrollo del mapa de procesos de la organización proporciona la comprensión jerárquica de sus procesos, y ya dentro de los mismos la identificación y desagregación en: macro procesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas ligadas al día a día de la empresa, constituyéndose en el paso previo para el levantamiento de la información.

## Cadena de Valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

**Grafico 4: Cadena de Valor**



Fuente: HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Procesos

En todos estos conceptos relacionados con procesos estamos mencionando constantemente la palabra calidad, es importante mencionar dentro del marco teórico cuales son las definiciones asociadas a calidad y especialmente a calidad en el servicio.

## **Mejoramiento de los Procesos**

El mejoramiento de los procesos se conoce al conjunto de actividades que, dentro de la organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades (procesos) cumplan con lo que se espera de las mismas y además sean mejoradas se les llama Gestión y Mejora de Procesos.<sup>11</sup>

## **Calidad**

Es un conjunto de prioridades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. También involucra que la productividad, la rentabilidad y la aceptación en el mercado sean proporcionales al nivel de satisfacción del cliente.

---

<sup>11</sup> RASO, Alfonso. Gestión y Mejoramiento de los Procesos. 1996

Actualmente, para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos especialmente como el de las telecomunicaciones.

## **Servicio**

Un servicio es más considerado como un proceso que como un producto. Es por ello que puede decirse que tanto las actividades que rodean al servicio como al producto final en sí, forman parte de la producción de dicho servicio.

Debido a que los servicios son intangibles, inseparables, variables e imperdurables es necesario señalar que el servicio está formado por el paquete de prestaciones integrado por:

- Servicio base o principal: Se refiere a la prestación principal dentro del proceso del servicio; es la razón de su existencia.
- Servicios periféricos o de apoyo: Consiste en los otros servicios que presta la organización y que complementan o tienen relación con el servicio principal.
- Servicios de valor agregado: Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o periféricos que cuya función es incrementar el valor de los mismos.

Por lo anteriormente expuesto según Rosander (1992), define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes.

Para Chías (1991, p.13) en su libro “El mercado son personas” define el término servicio como sigue: “El servicio es resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguidos gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”. El autor en la definición anterior hace énfasis en la importancia de la organización interna, ya que considera que aunque la organización cuente con recursos materiales y humanos, sin la existencia de un sistema que coordine dichos recursos es difícil que el servicio se realice.

## **Enfoque en el Cliente**

Las organizaciones de clase mundial están obsesionadas por cumplir y exceder las expectativas de los clientes. En una empresa consciente de la calidad, la planeación tanto de los productos como del sistema que entrega o fabrica dichos satisfactores se enfocan a llenar las necesidades y expectativas de los clientes. Para poder satisfacerlos, la organización identifica necesidades, diseña los sistemas de producción y de servicio necesarios para cumplir con esas necesidades, y mide los resultados como base de mejora. La empresa también incorpora a los clientes en

las actividades de planeación estratégica de todas las gerencias

## **Calidad en el Servicio**

Los clientes no siempre atribuyen el mismo significado al concepto de calidad en el servicio que le otorgan los empleados de una empresa. Peter Drucker (1990), observo que “la calidad no es lo que usted pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”. Se tiene entendido que los clientes no compran un servicio por lo que la empresa les ofrece, lo hacen para sentirse bien o para solucionar sus problemas.

Asimismo señala que “los clientes compran las expectativas de beneficios que piensan que la organización les ofrecerá” Drucker, 1990, p21).

De estos conceptos se logra entender que la calidad se alcanza cuando se satisfacen las expectativas y se solucionan los problemas con el cliente. En el caso de los servicios, el cliente no sólo evalúa la calidad con respecto al servicio producido o al producto final, sino también la forma en que está suministrado o entregado. La calidad de los servicios comprende estas dos clasificaciones, ya que forman parte de lo que los consumidores esperan y reciben de una empresa (expectativa y percepciones).

Pero la satisfacción del cliente, no sólo atrae nuevos clientes, también permite que las empresas se liberen de las presiones de la competencia, sobre todo de la de precios, ya que muchas veces los clientes están dispuestos a pagar más y a permanecer con una empresa que satisface sus necesidades, que a correr el riesgo de irse por una oferta más barata y que no garantice su compra.

La calidad debe ser una función permanente para cualquier empresa de servicios. Se deben suministrar servicios de alta calidad a los clientes, los servicios de baja calidad constituyen la causa principal de pérdida de clientes a favor de la competencia. La importancia de la calidad de servicio radica en que actualmente es una vía por medio de la cual las empresas compiten entre ellas. Es una manera en que pueden lograr el liderazgo e incrementar su productividad, además de que es una herramienta útil por medio de la cual se puede lograr el éxito.

Cuando a un cliente se le brinda un servicio superior y manejo de bases de datos nos sirve como una defensa de deserción del mismo. Por lo menos el cinco por ciento de la información de los clientes contenida en una base de datos típica es poco precisa. Los errores se traducen en pérdida de dinero, irritación del cliente y falta de credibilidad.

John Tschohl (1980) (citado por Service Quality Institute, 1996) menciona que la calidad del servicio es una estrategia de mercadotecnia para

ayudar a una organización a establecer el segmento y el dominio del mercado. Es todo aquello necesario para convencer a los clientes de que están recibiendo un servicio de calidad.

## **Indicadores de Gestión en Servicio al Cliente**

En Servicio al Cliente debe concentrarse la construcción de los Indicadores de Clientes que permitan a la empresa tomar las decisiones con la mayor garantía de aumentar su satisfacción, mejorar la imagen de marca, facilitar la eficacia en la gestión de los vendedores, mejorar la eficacia de las campañas de publicidad, promoción y en general las de mercadeo. Todos sabemos que es muy difícil lograr un impacto positivo en el consumidor cuando éste tiene dificultades serias en sus interacciones con la empresa; de ahí que, la gestión de esta División sea tan importante y estratégica en todas las empresas cualquiera sea su tamaño. No es posible mantener al cliente en el escritorio del gerente, los directivos y todos los empleados, sino a través del seguimiento a los indicadores que los mismos clientes van entregando a través de las interacciones de entrada o salida; a continuación detallamos algunos de los más importantes:

**Indicador de Calidad:** medido como el porcentaje de interacciones con solución en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones. Con este se medirá la cantidad de interacciones cerradas satisfactoriamente para el agente y puede ser ligeramente superior el indicador para la atención presencial sobre la telefónica; de todas maneras el indicador deberá ser superior al 85% para mostrar realmente que los agentes de cara al cliente tienen poder de decisión, la empresa tiene procedimientos claros, ágiles, y construidos a partir de las necesidades de sus clientes; y además, ha generado unas instancias de solución tan ágiles, inmediatas en respuesta y creativas para garantizar que el agente de cara al cliente

tendrá siempre soporte de algún funcionario al interior de la empresa para ayudarlo a dar respuesta inmediata al cliente.

**Indicador de Satisfacción:** que medirá el porcentaje de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción – queja o reclamo -, contra el total de contactos atendidos. Este deberá ser un indicador decreciente; es decir, con una adecuada gestión de la Dirección de Servicio al Cliente, procedimientos construidos con “cara de cliente” y actualizados de manera permanente, con acuerdos de servicio negociados con todas las áreas para garantizar que todas tengan al cliente como su prioridad y con un compromiso total de la Dirección hacia la excelencia operativa, las quejas, reclamos e insatisfacciones de los clientes deben disminuir permanentemente.

**Indicador de Retención de Clientes:** obtenido a partir de los clientes retenidos que solicitan retiro del servicio contra el total de clientes que lo solicitan. Como se sabe, la retención de clientes tiene que ser una responsabilidad de Servicio al Cliente ya que dicha área responde por las políticas ante el cliente.

**Indicador de Autosuficiencia:** obtenido a partir del volumen de facturación que generan todos los canales de servicio contra el costo total del área. Up selling y cross selling son responsabilidades que todos los agentes de servicio deben encarar como producto de una excelente gestión de los momentos de verdad. La generación de experiencias de cliente se estimulará en la medida que los agentes sientan que sus ingresos se pueden mejorar como producto de su excelente gestión.

**Indicador de Costos por Atención:** que permite medir lo que cuesta cada atención por canal de contacto y en él se debe incorporar los diferentes contactos por horarios, por agente, por canal. A través de este

indicador deberá la empresa tomar acciones con respecto al tipo de canal que con menos costo le produzca a los clientes máxima satisfacción y para su cálculo es necesario incluir el costo total de la División de Servicio.

**Indicador de Rotación de Personal:** obtenido a partir de la cuantificación de agentes de atención en front, back office y atención telefónica en todos los outsourcing que la presten, que se retiran mensualmente contra el total de agentes utilizados. Siendo Servicio al Cliente un área que requiere capacitación intensiva permanente y ser la administradora directa de los momentos de verdad con los clientes y en consecuencia tendrá la responsabilidad de convertirlos en ingresos, el aumento en la rotación del personal además de resultar muy costosa puede mostrar a las claras que no existe suficiente motivación económica y humana para producir los resultados en satisfacción de cliente y excelencia en servicio

### 1.7.2 Marco Conceptual

**Actividad:** Es cada una de las tareas que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

**America Móvil:** Multinacional de telecomunicaciones con presencia en Latinoamérica y con sede principal en México.<sup>12</sup>

**ARPU:** Acrónimo de Average Revenue Per User, ingresos medios por usuario, es la medida o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período de tiempo, una compañía de servicios. Es la principal unidad de medida usada principalmente en empresas de telefonía móvil.

---

<sup>12</sup> [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

**Asesor de Servicio:** Representante de la organización que atiende los requerimientos del cliente.

**Blackberry:** Línea de dispositivos handheld inalámbricos introducida en 1999 que permiten acceso a correo electrónico.<sup>13</sup>

**Bits:** Unidad de medida de la capacidad de transmisión de una línea de telecomunicación.

**Bluetooth:** Así se denomina la tecnología inalámbrica de corto alcance que permite la comunicación entre dispositivos, y hace posible reemplazar cables y enlaces infrarrojos por un enlace de radio universal.

**CAC:** Centro de Atención a Clientes donde se atiende todos los requerimientos de servicio solicitados por los clientes.

**Celular:** Equipo móvil que permite la comunicación entre dos puntos sin que por medio exista conexión alambica.

**Cliente:** Persona u organización que requiere comprar o adquirir un bien o servicio.

**Churn:** Es un ratio que se utiliza en marketing en empresas de servicios y que mide la tasa de decepción y abandono, rotación de los clientes, clientes que se pasan a la competencia.

---

<sup>13</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

**EDGE:** (Enhanced Data rates for GSM of Evolution). Es una tecnología de la telefonía móvil celular, que actúa como puente entre las redes 2G y 3G. EDGE se considera una evolución del GPRS (General Packet Radio Service).<sup>14</sup>

**GPRS:** Servicio de telecomunicación de telefonía móvil basado en la transmisión de paquetes con velocidades de hasta 114kbit/s y conexión a Internet.<sup>15</sup>

**GSM:** (Global System for Mobile Communications, Sistema Global para comunicaciones Móviles). Sistema de telefonía celular digital para comunicaciones móviles.<sup>16</sup>

**Internet:** Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante el protocolo TCP/IP.

**Mejoramiento de Procesos:** Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo mas efectivo, eficiente y adaptable; que cambiar y como depende del enfoque específico del empresario y del proceso.<sup>17</sup>

**Mensajes de texto-SM:** Sistema que facilita a los teléfonos móviles GSM el envío y recepción de mensajes de hasta 180 caracteres.

**Mensajes Multimedia-MMS:** Mensajes que se pueden enviar a través de celular con imágenes, vídeo y audio.

---

<sup>14</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>15</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>16</sup> [www.gsmworld.com](http://www.gsmworld.com)

<sup>17</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de Procesos. McGraw-Hill. Colombia. 1993

**Modems:** Dispositivo de alta tecnología por el que el usuario se conecta a la Internet; su rapidez depende de su velocidad.

**Percepción:** Lo que el cliente espera recibir por el servicio o bien adquirido.

**Proceso:** Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos.<sup>18</sup>

**Producto Prepago:** Producto que permite a los usuarios de telefonía celular realizar recargas de tiempo aire mediante la adquisición de tarjetas o pines de saldo.

**Producto Postpago:** Producto que permite a los usuarios tener un cupo especificado mensual de minutos mediante el cobro automático por medio de debito bancario.

**Roaming:** En telefonía celular, con esta función se conoce de forma automática donde están sus terminales.

**Servicio:** Son aquellos actos, esfuerzos o actos que se entrega a un cliente sea este interno o externo.

**Tiempo aire:** Cantidad que se entrega mediante recarga o por debito bancario al usuario y que le permite realizar llamadas.

---

<sup>18</sup> HARRINGTON. James. Mejoramiento de Procesos. McGraw-Hill. Bogota. 1996

**WAP:** Wireless Application Protocol, Protocolo de Aplicación de Comunicaciones sin hilos). Protocolo que permite a los usuarios de teléfonos móviles o celulares acceder de manera interactiva a Internet, visualizando la información en el visor del teléfono.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## **CAPITULO 2**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

En el desarrollo de este capítulo, se realiza un estudio detenido del ambiente en el que se desarrolla la empresa. Se parte para esto con el análisis detallada de cada uno de los factores que están fuera del alcance de la empresa y que sin duda afectan en el desenvolvimiento de la misma; de igual manera se realiza un análisis de todos los factores del macroambiente como: factor económico, político, legal, demográfico, social, tecnológico y ambiental.

El análisis del microambiente implica la descripción de las condiciones más cercanas a la compañía y que influyen en las funciones operativas y de servicio; aquí se realizará un análisis de sus clientes, proveedores, la competencia y los organismos de control.

Adicionalmente en este capítulo se procederá a analizar a la empresa desde adentro a fin de conocer de mejor manera cuales son sus capacidades administrativas, financieras, de servicio, tecnológicas, de comercialización y de administración del talento humano.

En base a la información obtenida en el análisis del macroambiente, se puede realizar el diagnóstico de las oportunidades y amenazas que conllevan los factores externos; con la información del microambiente y del análisis interno, se determinaran las fortalezas y debilidades de la empresa. Con toda esta información y como colorarlo del presente capítulo se puede llevar a cabo un análisis FODA y sus respectivas matrices que son herramientas básicas para el desarrollo global de esta tesis.

## **2.1. Análisis Externo**

Se define como un proceso que procura examinar y evaluar los factores y variables que están más allá del control de una sola empresa en particular. El análisis externo en una organización es de suma importancia, debido a que al realizarlo se definen factores y variables que se encuentran fuera del alcance de la organización; al conocer dichos factores, y variables los directivos tienen una visión más clara de las fuerzas externas que afectan a la organización.

Al definir las fuerzas externas más importantes que se ven inmersas de mejor manera directa e indirecta en el desarrollo de las actividades de la organización, se mejora y facilita el proceso de toma de decisiones. El análisis externo a su vez comprende el estudio del macroambiente y del microambiente externo.

### **2.1.1. Macroambiente**

#### **2.1.1.1. Factor Económico**

A fin de obtener una visión general del ámbito en el que se desenvuelve la empresa, es necesario conocer ciertos indicadores económicos, como influye su comportamiento y como se interrelacionan. Al realizar un análisis del PIB, las tasas de interés, los aranceles, entre otros se puede tener una referencia de cómo se desarrolla la economía ecuatoriana en el corto y largo plazo y como este análisis puede influir en la toma de decisiones de la empresa.

## **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es “el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período, normalmente es un trimestre o un año.”<sup>20</sup>

El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza solo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio, además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambio de servicio entre conocidos, etc.).

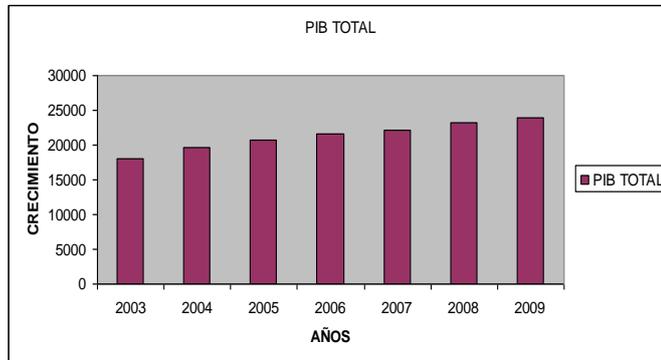
El PIB es usado frecuentemente como una medida del bienestar material de una sociedad, eso motiva que políticamente se usen las cifras de crecimiento económico del PIB como un indicador de que las políticas económicas aplicadas son positivas; sin embargo muchos analistas incluido el creador del PIB como indicador económico han criticado el uso del mismo como sinónimo de bienestar social.

De acuerdo a la información del Gobierno, la proyección de crecimiento económico del PIB para el 2010 será del 3.4%, esto debido a una serie de medidas encaminadas a la reactivación económica mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo en el mercado internacional. En el Ecuador, el PIB se desglosa de la siguiente manera:

---

<sup>20</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

**Grafico 5: Evolución PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico muestra las cifras de crecimiento del PIB; de acuerdo a las previsiones del Banco Central del Ecuador, se registra un crecimiento de 2.65% durante el año 2007 en tanto que para el año 2008 se alcanzaría una tasa de crecimiento de 4.25% alcanzando un valor aproximado de USD 48,508 millones (en valores corrientes), estos datos nos muestran el crecimiento paulatino de la producción del país. En consecuencia como la tasa de crecimiento al 2008 sería del 4.25% menor a la tasa inflacionaria del 2008 que es de 9.49%, esto se constituiría un factor que afectaría negativamente para las operaciones del sector de servicios.

**De este breve análisis, se puede determinar que el Producto Interno Bruto para Porta Celular representa una AMENAZA ALTA**

## Tasas de Inflación

La inflación es el “aumento del nivel general de los precios de los bienes y servicios de una economía.”<sup>21</sup> Siendo considerado como un aumento del nivel en todos los precios promedio global y no un aumento del precio de un producto específico.

<sup>21</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Mientras mayor es la tasa de inflación, mayor es la disminución de la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con un ingreso fijo, es por esto, que la gente cuyo ingreso nominal aumenta más rápido que la tasa de inflación obtiene mayor poder adquisitivo, mientras que la gente cuyo ingreso nominal tiene un ritmo menor al de la inflación pierde capacidad adquisitiva. La tasa de inflación depende de las características de cada economía, de su componente social y de las políticas del régimen de turno.

**Tabla 13: Porcentaje Inflación 2007-2009**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %

Fuente: INEC

## Grafico 6: Inflación Acumulada



Fuente: Banco Central Ecuador

La inflación acumulada del sector de los servicios de los primeros meses del 2008 es de 3.09%, la misma que muestra una evolución creciente y similar a la del año 2007, aunque en menores magnitudes respecto al sector industrial, agrícola y pesca y agroindustrial.

Esto indica que los precios de los servicios no se han visto mayormente afectados en relación con los precios de los productos, lo que provocaría tanto en usuarios como en inversionistas, que tengan mayor disposición de usar sus recursos financieros en el sector de servicios; convirtiéndose en un factor que incidiría positivamente al desarrollo del sector de telecomunicaciones, teniendo un impacto bajo sobre el mismo, pues el sector de servicios es mucho más atractivo que el presentado en otros sectores comerciales e industriales.

**Del análisis realizado sobre la tasa de inflación, se puede determinar que este representa una OPORTUNIDAD ALTA**

## Tasas de Interés

En términos generales, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad)

de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés, es el precio del dinero, el cual debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.<sup>22</sup>

Si bien la tasa de interés no es un objetivo explícito de política monetaria en la estrategia actual de las autoridades económicas, el nivel de las tasas pasivas y activas es relevante para la asignación de recursos productivos, en la formación de expectativas de los agentes y la solvencia de las instituciones financieras. En particular, en los últimos tiempos ha existido preocupación por las altas tasas de interés reales y márgenes de intermediación. Para ser un país que maneja una moneda dura como el dólar, Ecuador mantiene una tasa de interés activa (la que cobran los bancos por los créditos) demasiado elevada, en comparación con otros países de la región que emplean el dólar en sus transacciones comerciales.

### **Tasa de Interés Pasiva**

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quién deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. Son pasivas porque para el banco, son recursos a favor de quién deposita.

### **Tasa de Interés Activa**

Es el porcentaje que las instituciones financieras, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos.

---

<sup>22</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Son activas porque son recursos a favor de la banca. De igual manera existen otros tipos de inversiones en el mercado financiero que pagan una tasa superior, como los administradores de fondos y los negocios fiduciarios, que tienen como finalidad captar dinero de las empresas y colocarlas en operaciones de inversión como repos.

**Tabla 14: Tasas Activas Efectivas Vigentes**

<b>TASAS DE INTERES VIGENTES</b>	<b>% ANUAL</b>
<b>1- Tasas de interés activas</b>	
Producto Corporativo	9.19
Producto Empresarial	9.84
Producto PYMES	11.32
Consumo	18.03
Vivienda	11.13
Microcrédito ampliado	23.74
Microcrédito simple	28.56
Microcrédito minorista	30.83
<b>2- Tasas de interés pasivas por plazo</b>	
Plazo 30 - 60 días	4.80
Plazo 61-90	5.19
Plazo 91-120	5.80

Fuente: Banco Central Ecuador

**Del análisis presentado, las tasas de interés representan para Porta una OPORTUNIDAD ALTA**

## **Índice de Precios al Consumidor**

El índice de precios al consumidor es un indicador mensual que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingresos: alto, medio y bajo. La variable principal que se investiga es el precio, que para el caso de Ecuador corresponde a los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004 donde los

índices se igualan a 100.<sup>23</sup> La variación del índice de precios al consumidor, IPC, determina la inflación. La canasta de bienes y servicios que es investigada mensualmente, para identificar las variaciones de los precios, surge de una encuesta que se realiza durante 12 meses.

**Tabla 15: Índice Precios Consumidor 2003-2008**

IPC-INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR			
Canasta Familiar Básica Base Agosto de 1992 = 100 Ingreso mensual 1,61 receptores Salario mínimo vital y beneficios de ley Familia de 5 miembros			
AÑO	Costo Canasta Básica	Familiar	Ingreso Familiar
2003	361,75		253,17
2004	392,26		265,95
2005	437,41		280,12
2006	453,26		298,67
2007	472,74		317,34
2008	492,82		373,34

Fuente: INEC

De acuerdo a la información entregada por el INEC a mayo del 2009, la variación mensual del IPC para este mes registro un valor de -0,01%, esta variación se ubica por debajo de la registrada en abril del 2009 (0.65%), y a la registrada en Mayo 2008 (1,05%). Se observa un comportamiento cíclico, donde mayo es un mes en el cual la inflación disminuye como consecuencia de la temporada de cosecha de productos agrícolas y ofertas por la temporada escolar; para el caso del segmento de telecomunicaciones la inflación fue del 0.65% debido a la baja de precios en el artículo compra de teléfono celular por encontrarse como ya mencionamos en oferta.

**En función de los datos expuestos, el IPC para el caso de Porta Celular es un OPORTUNIDAD ALTA**

<sup>23</sup> www.inec.gov.ec

## Aranceles

Entendida como la tarifa oficial que determinan los derechos de importación de mercancías extranjera; así como los que causan varios otros servicios. Al iniciarse la crisis internacional el Gobierno creyó conveniente gravar algunos de los bienes que produce la industria local, para el caso de los celulares no existe industria local que pueda abastecer la demanda de estos equipos, por lo que los principales afectados terminaron siendo los consumidores. Entre enero y agosto de 2007 Ecuador importó 194,9 millones de dólares en teléfonos celulares, en el Ecuador, el 95% de los hogares tiene al menos un celular por lo que el alza de los aranceles a los celulares constituye una barrera de entrada para aquellas pequeñas poblaciones que no tienen otro medio de comunicación. El hecho de que existan más de 9 millones de usuarios de telefonía celular significa que los celulares definitivamente, dejaron de ser un bien suntuario y debería ser considerado como un producto popular. El Gobierno decidió aumentar la tasa de importación para este bien en el 15%

**De acuerdo al análisis indicado, los aranceles representan para Porta Celular una AMENAZA ALTA**

## Dolarización

En enero de 2000, se implanto en el Ecuador el sistema monetario de dolarización, un concepto amplio de dolarización es el que se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero en este caso el dólar reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones.<sup>24</sup> El Ecuador optó por esta medida no solo como la oportunidad de acuerdo al Gobierno de turno de evitar una catástrofe de la economía ecuatoriana

---

<sup>24</sup> [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

sino como la única oportunidad de acuerdo a los defensores de la dolarización de: frenar la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, el historial alto de inflación, los factores institucionales, entre otros.

Como se indicó, los procesos de dolarización surgen en un país como resultado de la pérdida de confianza en las funciones tradicionales de la moneda local. Adoptar como política la dolarización total de una economía implica una sustitución del 100% de la moneda local por la moneda extranjera, lo que significa que los precios, los salarios y los contratos se fijan en dólares.

Para comenzar, existe estabilidad económica, la cual ha permitido que se fortalezcan las finanzas públicas y como consecuencia, se ha podido prestar más atención a los programas sociales. Contrario a lo que dicen muchas personas sin sustentos estadísticos, la inversión social (educación, salud, etc.) ha crecido en los últimos años, lo que a su vez ha permitido que se reduzca la pobreza, y que la inequidad y la distancia entre los que más y menos tienen, también se reduzcan. No es que haya desaparecido, pero existen cifras tan positivas que nos deberían llevar a convertir a la estabilidad económica en un bien público, en algo que cuidemos todos.

El poder de compra de las familias se ha fortalecido, lo que es evidente por los volúmenes que alcanzan las empresas que están dirigidas al consumo masivo (supermercados, cadenas de electrodomésticos, venta de vehículos, ventas de mobiliarias, entre otros).

Sin embargo, el crecimiento de la economía se ha vuelto lento porque no hemos hecho absolutamente nada para poder corregir las barreras que

impiden o dificultan la producción. No hemos hecho nada en el tema de las aduanas; las eléctricas siguen en manos estatales, lo que provoca que se pierdan grandes cantidades de la energía que se genera; y en otros aspectos como el de la seguridad social, tienen un uso inapropiado de recursos, al punto que se ha propuesto que el Estado “meta mano” en recursos que no son del gobierno, que teniendo propietarios con nombres y apellidos (todos los afiliados a la seguridad social) se los convierta en una caja chica.<sup>25</sup> Asimismo, la dolarización formal u oficial obliga a los gobernantes a disciplinarse y revela los problemas estructurales de la economía, con lo cual impulsa a las sociedades al cambio de sus estructuras.

**Del análisis realizado a la dolarización podemos concluir que, esta constituye una OPORTUNIDAD ALTA**

### **2.1.1.2. Factor Político**

El triunfo de Rafael Correa en las elecciones presidenciales de octubre de 2006 marca el inicio de un nuevo momento en la vida política del Ecuador. Desde el retorno a la democracia en 1979, el proceso ecuatoriano había tenido dos momentos claramente diferenciados: un primero, de precaria estabilidad institucional, que va desde las elecciones de la transición hasta el fin del Gobierno de Sixto Durán Ballén, en agosto de 1996; y un segundo, de inestabilidad política y crisis de gobernabilidad, que arranca con la destitución de Bucaram, en febrero de 1997, y se extiende hasta la elección de Correa.

A pesar de las diferencias entre los dos momentos, se puede establecer un elemento de continuidad entre uno y otro: el predominio de los partidos en la organización de la vida política, hecho que se extiende claramente

---

<sup>25</sup> Revista MiPymes, Agosto 2005

hasta las elecciones de 2002 con el triunfo de Lucio Gutiérrez. La victoria de Rafael Correa parece haber abierto un tercer momento en el proceso, marcado por el colapso del sistema de partidos, la emergencia de un movimiento que domina mayoritariamente el campo político —como no había ocurrido en los casi últimos 30 años— y un incierto panorama de reinstitucionalización democrática a través de una polémica Asamblea Constituyente de plenos poderes.

La conducción política de Correa se ha movido durante el primer año de Gobierno sobre una premisa: para sepultar al viejo orden político —al de las mafias partidarias vinculadas con los grupos oligárquicos, de acuerdo con la versión oficial— no se puede hacer ninguna concesión a los rivales. El Gobierno maneja una visión maniquea de la realidad política desde la cual alimenta la ilusión de una refundación nacional.

Dentro de este marco es importante mencionar que durante el Gobierno actual se realizó la renovación de los contratos de telefonía celular con las dos operadoras más importantes del país. El Consejo Nacional y la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones estimaron el valor de la concesión para Porta Celular en \$506 millones de dólares, valor sumamente superior al que se entregó cuando se firmó el primer contrato de utilización del espectro radioeléctrico en el año 1993, a esa época la operadora pagó alrededor de \$30 millones y se comprometió a cancelar un porcentaje de los ingresos por los 15 años de vigencia de los contratos. En 1996, en el gobierno de Abdala Bucaram, las partes acordaron modificar los contratos y se trajo a valor presente los valores que el Estado proyectaba recibir durante la concesión. La operadora pagó \$50 millones y quedó para ese momento liberada de cualquier pago futuro.

El Gobierno mediante declaración del CONATEL aclaro que el proceso de renegociación de la concesión priorizará el bienestar de los usuarios y como consecuencia los precios en las llamadas móviles por minuto disminuirán. Asimismo, asevero que el nuevo techo tarifario y el valor de las concesiones no afecta al negocio de las operadoras de telefonía móvil en Ecuador; por lo cual esta decisión no redundará en perjuicio de los usuarios, El valor de las concesiones móviles es provisto por un modelo matemático de las empresas, y por tanto se considera adecuado para las empresas y el Estado, por lo que el regulador hará que los operadores cumplan con las obligaciones contractuales.<sup>26</sup>

**De lo expuesto sobre las condiciones políticas del Ecuador, podemos afirmar que este es una AMENAZA BAJA**

### **2.1.1.3. Factor Legal**

## **CONATEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones)**

Es el organismo de regulación y administración de las telecomunicaciones en el Ecuador. Administra de manera técnica el espectro radioeléctrico que es un recursos natural, para que todos los operadores del sector de las telecomunicaciones operen en condiciones de máxima eficiencia, de igual manera es la encargada de dictar las normas que corresponden para impedir las practicas que impiden la competencia leal, y determinar las obligaciones que los operadores deban cumplir en el marco que determina la Ley y reglamentos respectivos.<sup>27</sup>

Como parte del proceso de certificación y de uso del espectro radioeléctrico asignado a Porta Celular, es necesario contar con el aval del CONATEL a fin de establecer, instalar, operar, comercializar y

---

<sup>26</sup> [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

<sup>27</sup> [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

mantener el servicio de telefonía móvil celular, conforme a lo establecido en el contrato de concesión y en las normas técnicas y operativas.

### **SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones)**

Es la encargada de ejecutar la política de telecomunicaciones con transparencia, efectividad y eficiencia en beneficio del desarrollo del sector y del país. Porta debe sujetarse a todas las disposiciones que emite el ente regulador caso contrario puede ser sujeto de sanciones que van desde multas hasta la terminación definitiva del contrato de concesión. Esta Secretaría así como el CONATEL son las encargadas de velar porque se respeten los derechos de las operadoras en lo atinente a las reglas de interconexión, a la disponibilidad de frecuencias asignadas, a la vigilancia de competencias desleales y a las normas de tratamiento igualitario con otro operador.

La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, es el ente encargado de la coordinación de la ejecución, seguimiento y actualización de programas y proyectos a través de la dirección de FODETEL, esto es, la ejecución de proyectos en áreas rurales y urbano marginales, conforme a la normativa del FODETEL; el financiamiento de este fondo es por contribución de los operadores de servicios de telecomunicaciones.

### **SUPERTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones)**

Vigilar, auditar, intervenir y controlar técnicamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión, televisión y el uso del espectro radioeléctrico, para que se proporcionen con eficiencia, responsabilidad, continuidad, calidad, transparencia y equidad;

fomentando los derechos de los usuarios a través de la participación ciudadana, de conformidad al ordenamiento jurídico e interés general.<sup>28</sup>

## **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS**

Tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propender al desarrollo de las mismas. El control se lo realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.<sup>29</sup> Dentro de la constitución de la compañía ante el Estado Ecuatoriano es necesario inscribir la escritura de constitución de Porta Celular así como el nombramiento del Representante Legal. Porta debe atenerse a las disposiciones generales de la Ley de Compañías y lo estipulado y previsto en los estatutos de la empresa.

### **Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito**

Es el encargado de otorgar los permisos ambientales de funcionamiento de las celdas o antenas celulares dentro de la jurisdicción del Municipio, para Porta el trámite debe ser realizado ante la Dirección de Higiene, Salubridad y Medio Ambiente quienes a través de la supervisión, fiscalización y prevención busca conseguir un ambiente de calidad en beneficio de la identidad quiteña, la salud, la sostenibilidad de los ecosistemas y la productividad socialmente justa.

Adicional a esto es necesario obtener el permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito, quienes garantizan con este documento que todas las instalaciones de Porta se encuentran en capacidad de responder ante cualquier potencial incendio y accidentes.

---

<sup>28</sup> [www.Supertel.gov.ec](http://www.Supertel.gov.ec)

<sup>29</sup> [www.Supercias.gov.ec](http://www.Supercias.gov.ec)

**De acuerdo al análisis del factor político para Porta Celular, este factor representa una AMENAZA ALTA**

#### **2.1.1.4. Factor Demográfico y Social**

##### **2.1.1.4.1 Factor Demográfico**

El crecimiento de los usuarios de telefonía móvil y de los actuales servicios que este tipo de tecnología presta, muestra un crecimiento muy alto en los últimos años en el mundo y el Ecuador no es excepción en este aspecto, la telefonía celular al ser un servicio masivo tiene aplicación a nivel nacional. Se indica por parte de la SENATEL que el mercado de telefonía tiene un crecimiento sostenido y su penetración ha llegado al 87%. Ha explicado que el servicio de telefonía cerro el 2008 con un 83% de penetración, y a julio del año en mención la densidad de este servicio ha registrado un crecimiento del 4 por ciento.<sup>30</sup>

Prevé que en los próximos años el porcentaje de penetración del servicio móvil supere el 100%, es decir la totalidad del número de habitantes de Ecuador que actualmente se encuentra en los 14'000.000, esto debido a que se comercializarán nuevas prestaciones adicionales a las de telefonía, datos e Internet por la amplia gama de requerimientos; la participación de Porta en el mercado es de aproximadamente 8,7 millones de usuarios.

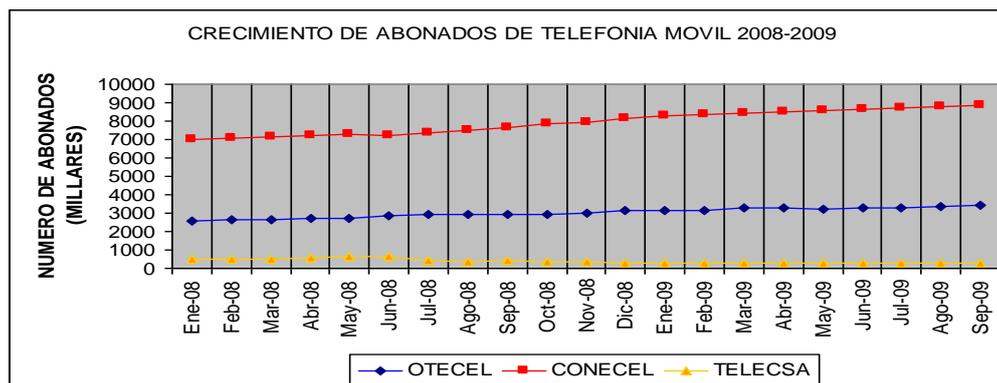
Tal como se puede observar en el grafico 2.6 el crecimiento de abonados para el último año, no existen restricciones de accesos a ningún segmento de la población hacia la telefonía celular, en lo referente al crecimiento demográfico es beneficioso para el sector de la telefonía, puesto que al ser positivo puede implicar y sin duda ese es el objetivo, un

---

<sup>30</sup> [www.senatel.gov.ec](http://www.senatel.gov.ec)

penetración y un crecimiento superior al crecimiento demográfico incluso por encima de economías más modernas y con mayor número de abonados.

**Grafico 7: Crecimiento de abonados de telefonía 2008-2009**



Fuente: Suptel

**De lo expuesto en el análisis, el factor demográfico constituye para Porta una Oportunidad Media**

### 2.1.1.4.2 Factor Social

#### Pobreza

La pobreza excluye a la población mas vulnerable de aquellos bienes y servicios necesarios para satisfacer las principales necesidades del ser humanos. En el Ecuador hay dos tipos de pobreza: una pobreza crónica, estructural, que se concentra en las zonas rurales, y especialmente en las comunidades indígenas y afroecuatorianas, y una pobreza relativa, ligada a las crisis económicas, que se ubica en las ciudades.

Las ultimas cifras del Banco Mundial estiman que la crisis en el Ecuador dejo una tasa de pobreza del 45%, es decir uno de cada dos ecuatorianos no conseguía satisfacer sus necesidades básicas. La pobreza rural en el

Ecuador es el resultado de una larga lista de carencias: acceso a los factores de producción, a los servicios sociales básicos de salud, saneamiento y educación, a oportunidades de empleo agrícola y no agrícola; a la falta de inserción en el tejido económico, y a una larga exclusión histórica por razones de sexo y etnia.<sup>31</sup> En el ámbito macroeconómico, en un país, con altos niveles de inequidad y pobreza que bordea el 60% de la población total, los dos elementos claves para atacar la pobreza, al menos en el ámbito urbano, son la generación de empleo y la posibilidad de recuperar la capacidad adquisitiva de los trabajadores, tal como lo demuestran muchos estudios de especialistas de la pobreza y políticas sociales.

Entonces, si un país realiza esfuerzos continuos para reducir la pobreza vía incrementos salariales en términos reales, es decir descontando la inflación, se volvería menos competitivo de acuerdo al índice de competitividad. Ecuador es uno de los países mas pobres de toda Latinoamérica, se encuentra en el puesto 17 y la pobreza del país es de 38.28% y un 12.86% de pobreza extrema. Otro factor que origina la diferencia entre las personas entre los que son económicamente solventes con los pobres son las remesas económicas. La diferencia de envíos de estos recursos a estos sectores económicos del país es abismal. Solo un poco más del 5% de las remesas llega a los bolsillos de los más pobres del Ecuador, lo que es insuficiente para sus necesidades

**Del resultado del análisis, la POBREZA representa una AMENAZA MEDIA**

---

<sup>31</sup> [www.ruralpoverty.org](http://www.ruralpoverty.org)

### 2.1.1.5. Factor Tecnológico

Porta comenzó con la tecnología más básica en 1993: AMPS, la cual se limitaba a servicios de voz y otros pocos como buzón de voz, llamada en espera, entre otros, esta red era ya ampliamente utilizada en otros países ya que fue desarrollada en el año de 1970 y para la fecha en que fue instalada era ya algo antigua. Como toda red analógica, ésta transmite sus ondas electromagnéticas entre la antena y el terminal (y viceversa) de manera *análoga* a las ondas sonoras recibidas en el micrófono del terminal o sonidos provenientes de la red en su caso.

Fue en el año 1997 que a la par de la competencia se anuncia la operación en sus redes de la tecnología TDMA (Time Division Multiple Access); esta tecnología, medio de transmisión de las llamadas, era completamente digital, ya se codificaba la voz en paquetes de datos digitales y que dentro de sus ventajas principales tenía:

- Mayor seguridad, se llegaba a un alto nivel de confidencialidad de la llamada (aunque no absoluto) al momento de mantener una conversación.
- Con la tecnología análoga al ser la voz modulada y transmitida análogamente a las ondas sonoras de la voz, era fácilmente detectada por un equipo de radio; mientras que TDMA permitía usar un espectro en el campo electromagnético haciendo mayor su confidencialidad.
- Se sabe que en AMPS la fidelidad del sonido y la nitidez de la voz son superiores, aunque fácilmente eran distorsionadas por interferencias de otros medios. Con TDMA, era ligeramente distorsionada la voz por la codificación y posterior decodificación,

pero esto es menospreciado respecto a la eficacia frente a las interferencias.

- Posibilidad de transmisión de datos, como texto, y avisos especiales: SMS o mensajes cortos de texto, identificador de llamadas o Caller ID, navegación en portales de información y otras características.

PORTA lanzó finalmente en mayo de 2003 la tecnología mundial GSM, aunque en la versión menos común de 850 MHz, este estándar es el más extendido en el mundo, con un 82% de los terminales mundiales en uso.<sup>32</sup> GSM cuenta con más de 3.000 millones de usuarios en 212 países distintos, siendo el estándar predominante en Europa, América del Sur, Asia y Occidental y con gran extensión en América del Norte.

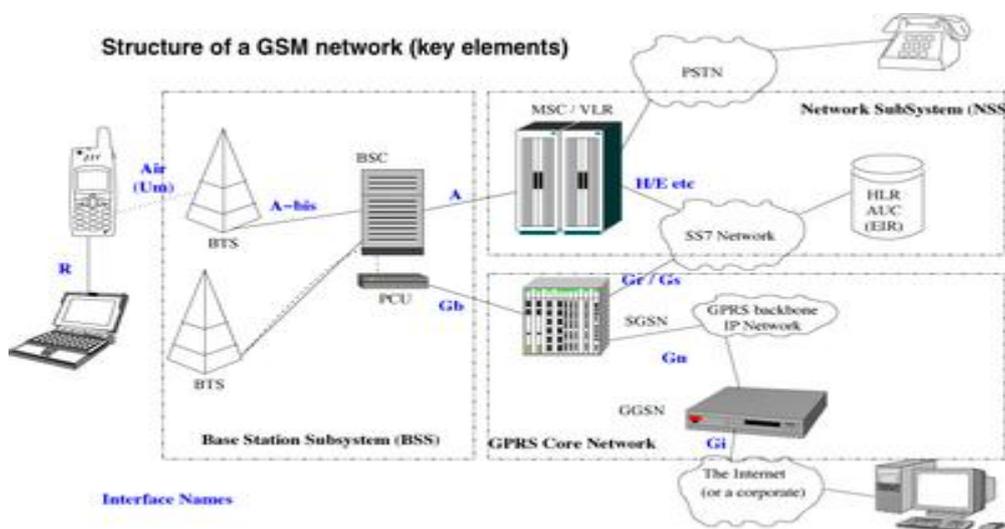
Su aparición conllevó la masiva migración de clientes a esta nueva red, ofreciendo planes con una ligeramente reducida tarifa, y gamas de equipos totalmente nuevas en el país: funcionaban con el novedoso chip o tarjeta SIM.

La tarjeta SIM es un dispositivo con un microprocesador que al ser instalado con cualquier teléfono compatible otorga al teléfono la identificación ante las antenas para otorgarle el número telefónico, y con él su saldo y servicios personales.

---

<sup>32</sup> Asociación Gsm World, estadísticas de junio de 2008

**Grafico 8: Funcionamiento de la red celular Gsm**



Fuente: Gsm Association Latin America

**El factor tecnológico para PORTA es un OPORTUNIDAD ALTA**

### 2.1.1.6. Factor Ambiental

Como parte del proceso de habilitación de las celdas o antenas celulares es necesario obtener tanto en Quito como en Guayaquil los permisos ambientales correspondientes en función del impacto que las antenas celulares tienen sobre los habitantes. El crecimiento en América Latina y el Caribe de los servicios de telecomunicaciones inalámbricas ha originado un notable beneficio para la población, incremento en la penetración, comunicando e integrando a más personas, potenciando oportunidades de negocios y trabajo, mejorando la calidad de vida; evidenciando el aumento de estaciones de radiocomunicaciones, las cuales generan campos electromagnéticos.

Las investigaciones de la Organización Mundial de la Salud demuestran como las radiaciones no ionizantes emitidas por la infraestructura celular,

no generan impacto sobre la salud. La radio bases celulares y equipos de transmisión de Porta no generan ningún tipo de radiación que afecte a la salud humana. Las antenas de telefonía celular operan a muy baja potencia y sus ondas celulares son muy débiles, en comparación con las de radio y televisión, que transmiten a potencias elevadas. No hay evidencia científica que demuestre de que a tan baja potencia, existan riesgos para la salud. La intensidad de las ondas de radio es determinada por la potencia de emisión de la antena y la distancia a la misma. Dicha intensidad se reduce con la distancia de la antena, a medida que nos alejamos de ella. Por ejemplo, si una persona está a escasos metros de una antena característica de una estación base exterior se encontrará dentro de los límites de exposición recomendados. Si se encuentra en un edificio con antenas interiores, cuyas potencias de emisión son mucho menores, solo basta una distancia de unos centímetros, para comprobar que se está dentro de los límites establecidos por las normas internacionales.

**En función a lo mencionado en el análisis anterior, podemos determinar que el factor ambiental es una OPORTUNIDAD MEDIA**

## **2.1.2. Microambiente**

El microambiente es el ambiente interno de la empresa, esta compuesto generalmente por proveedores, clientes, competencia y los organismos de control.

### **2.1.2.1. Proveedores**

Se determino que la mejor forma de establecer como la imagen de los proveedores es percibida por los usuarios fue realizar una encuesta a 30 personas a nivel interno de los proveedores que permitan establecer parámetros de satisfacción y posibilidades de mejora en caso de que los

resultados no se encuentren en los niveles esperados; en base a este análisis previo se adjunta un listado de los principales proveedores que brindan servicio a la empresa así como el desarrollo de las encuestas y su correspondiente evaluación

**Tabla 16: Listado de Proveedores**

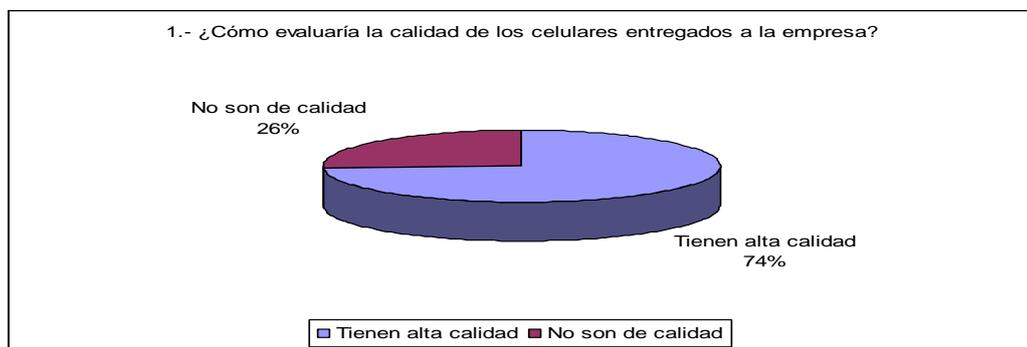
<b>Lista de proveedores en función del producto y servicio prestado</b>	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
Nokia	Equipos celulares y central celular
Lg Electronics	Equipos celulares
Samsung	Equipos celulares
Alcatel	Equipos celulares
Sony Ericsson	Equipos celulares y de conexión a Internet
RIM	Equipos celulares
HTC	Equipos celulares
Palm	Equipos celulares
Motorola	Equipos celulares
HTM	Equipos celulares
Laar	Servicios de seguridad, transporte y alarma
Xerox	Servicios de fotocopiado, impresión y papelería
Deltafactor	Servicios de Mantenimiento
Brightstar	Servicios de ensamblaje de equipos
Suratel	Servicios de transmisión de datos
Huawei	Servicios de enlace digital y equipos celulares
Apple	Equipos celulares
Branding	Servicios de mercadotecnia
Milenium	Servicios de mantenimiento
DOS	Servicios de soporte en sistemas
Lipagli	Servicios de conciliación bancaria

Fuente: Investigación de Campo

### 1.- ¿Cómo evaluaría la calidad de los celulares entregados a la empresa?

La calidad de los celulares es el que mayor calificación obtiene ya que el 74% opina que sus productos son de alta calidad, representa una **OPORTUNIDAD ALTA**

**Grafico 9: Calidad de Celulares**



Elaborado por: Autor

### 2.- ¿Los precios de sus productos son accesibles para la empresa?

Los convenios a nivel económico entre los proveedores y Porta contribuyen de manera efectiva especialmente en las negociaciones de adquisición de equipos celulares que son en su mayoría de casos subvencionados, esto representa una **OPORTUNIDAD ALTA**

**Grafico 10: Precios Proveedor**



Elaborador por: Autor

### 3.- ¿Ofrecen servicios de postventa a la empresa?

Todos los proveedores siempre están dispuestos a solucionar cualquier inconveniente más aún si consideramos que al ser una empresa de tecnología muchos de los inconvenientes que se presentan en el día a día requieren en muchos casos soporte internacional para solucionarlos, por ende este factor es una **OPORTUNIDAD ALTA**

**Grafico 11: Servicio Postventa**

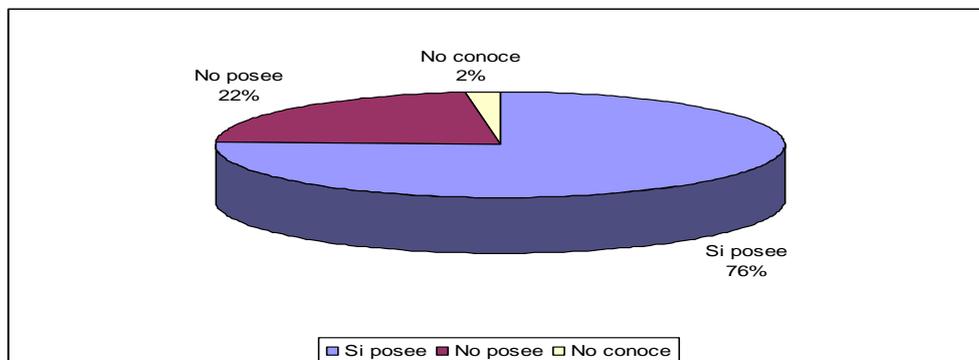


Elaborado por: Autor

### 4.- ¿Su empresa tiene certificaciones internacionales de calidad para los productos?

La gran mayoría de proveedores son representantes en el Ecuador de marcas reconocidas a nivel internacional, es una **OPORTUNIDAD ALTA**

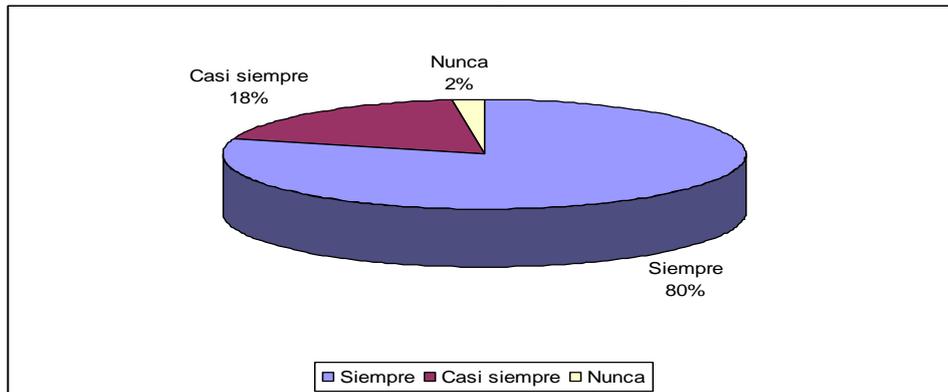
**Grafico 12: Certificación del Proveedor**



Elaborado por: Autor

5.- ¿Cumple con los tiempos acordados para la entrega del producto o servicio que provee?

**Grafico 13: Tiempos de Cumplimiento**

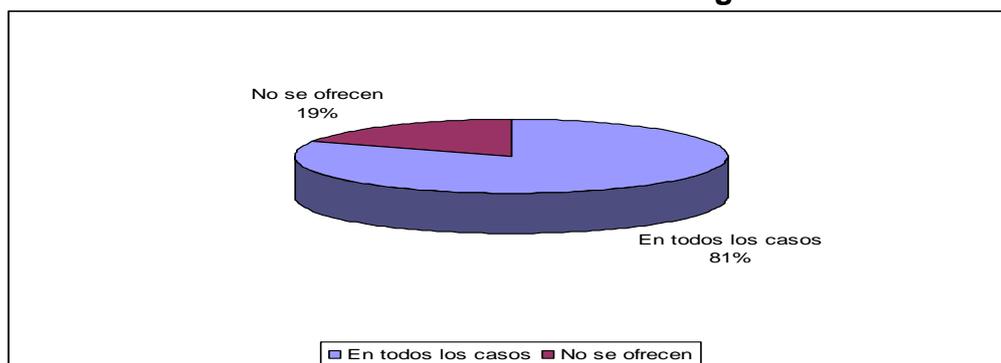


Elaborado por: Autor

Para la empresa el que se cumplan los plazos de entrega de celulares y de otros productos y/o servicios es parte primordial del negocio, este factor representa un **OPORTUNIDAD ALTA**

6.- ¿En función de los montos de compra, ofrece usted condiciones flexibles de pago?

**Grafico 14: Flexibilidad Pago**

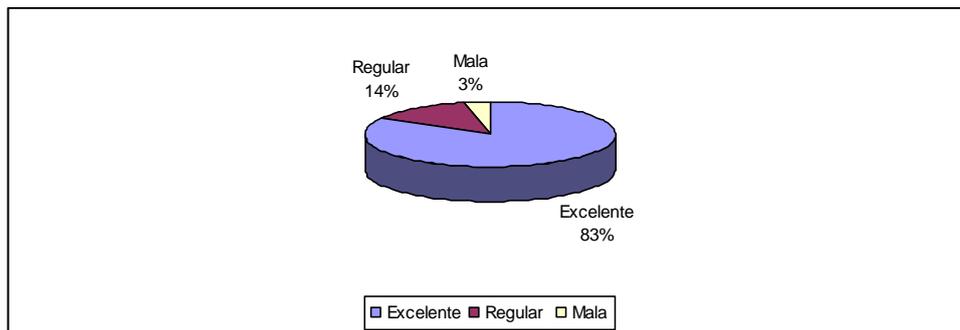


Elaborado por: Autor

Por el volumen de compras y lo variable del negocio de telefonía la mayoría de los proveedores dan facilidades de pago, esto representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

### 7.- ¿La relación de negocios que tiene con Porta como la calificaría?

**Grafico 15: Relación de Negocios**

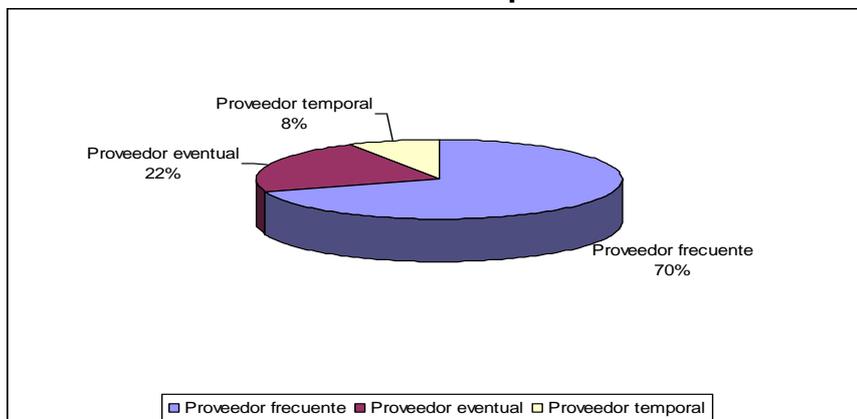


Elaborado por: Autor

La imagen que proyecta Porta a sus proveedores es sin duda una garantía para que las relaciones comerciales tengan una votación de 83%, esto constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**

### 8.- ¿En función del tiempo que lleva colaborando con Porta, que tipo de proveedor se considera?

**Grafico 16: Tipo de Proveedor**



Elaborado por: Autor

El 70% se considera un proveedor frecuente y constante, esto se constituye en una **OPORTUNIDAD MEDIA**

### **2.1.2.2 Clientes**

Para prestar un servicio conforme a las necesidades del cliente, se han definido segmentos y sectores financieros según las características de negocio del cliente así:

#### **Segmentación Regional**

**Cuentas Estratégicas:** dentro de este segmento se encuentran las empresas calificadas como Large Companies (ventas anuales superiores o iguales a \$30 millones) y empresas que conforman grupos económicos sin importar su tamaño

**Cuentas MNC:** son empresa multinacionales que tienen operación en por lo menos otro país diferente al de origen.

**Mercado Potencial:** son empresas pequeñas y medianas que no están en ningún otro segmento.

#### **Segmentación según ingresos del cliente**

**Vip:** Clientes con facturación mayor a \$5.000

**Top:** Clientes con facturación entre \$3.000 y \$5.000

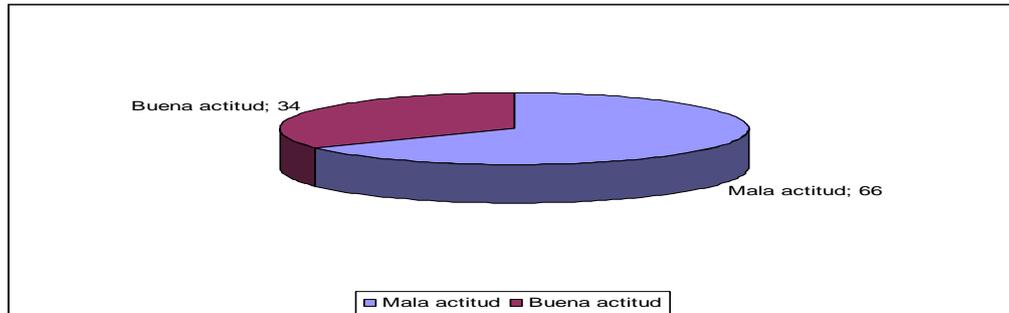
**Middle:** Clientes con facturación entre \$1.000 y \$3.000

**Low:** Clientes con facturación menor a \$1.000

Con esta información se procedió a realizar una encuesta a un grupo de 10 clientes de cada uno de los segmentos por medio del call center a fin de conocer cuáles son las condiciones actuales del servicio y determinar las áreas a mejorar

**1.- ¿Cómo calificaría usted, en general la actitud de los asesores de servicio al cliente de Porta Celular?**

**Grafico 17: Actitud Asesor**



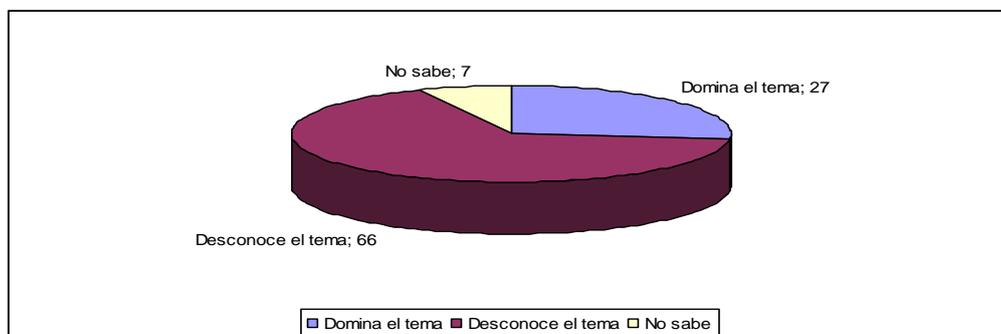
Elaborado por: Autor

Este es uno de los puntos a ser mejorados si se quiere que los índices de satisfacción mejoren y por ende el número de clientes se mantengan. En función del análisis se determina que esto representa una **AMENAZA ALTA**

**2.- ¿Qué nivel de conocimiento tienen los asesores de servicio al cliente?**

Este es uno de los factores que se indicaron en el diagrama de causa y efecto que deben ser mejorados, por lo tanto se considera una **AMENAZA ALTA**.

**Grafico 18: Nivel Conocimiento Asesor**



Elaborado por: Autor

### 3.- ¿Se da seguimiento a sus requerimientos de manera profesional?

Si bien es cierto que en varios asesores hay conciencia de dar respuesta a los requerimientos de los clientes, la mayoría no lo hace lo que sin duda se convierte en una **AMENAZA ALTA**.

**Grafico 19: Seguimiento Requerimiento**

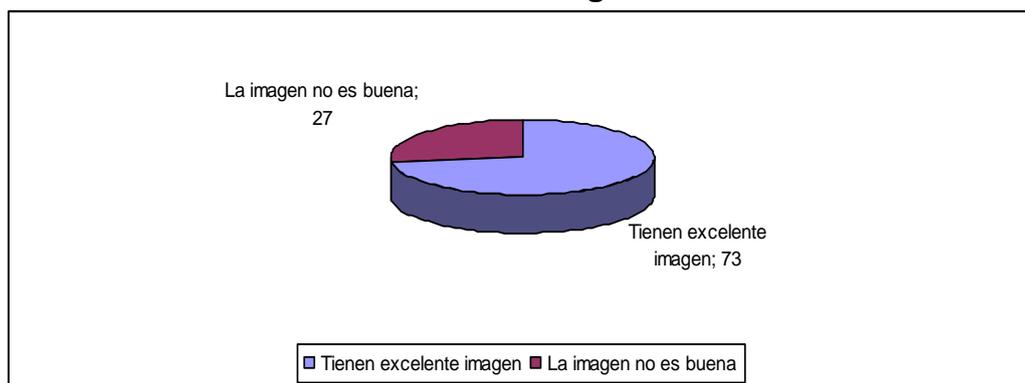


Elaborado por: Autor

### 4.- ¿Cómo evaluaría la imagen de los Centros de Atención al Cliente?

La mayoría de los encuestados opina que la imagen de los CAC se encuentra acorde a los estándares que espera, es una **OPORTUNIDAD ALTA**

**Grafico 20: Imagen Cac**

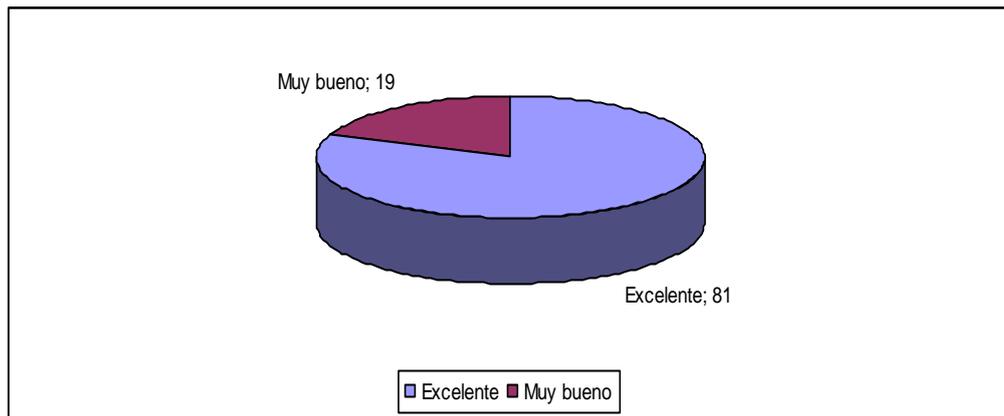


Elaborado por: Autor

**5.- ¿El que usted pueda hacer todos sus trámites en el mismo Cac, le parece?**

El hecho de que el cliente tenga en un mismo lugar de atención la posibilidad de realizar varios trámites es una **OPORTUNIDAD ALTA**

**Grafico 21: Facilidad de Servicios**



Elaborado por: Autor

**6.- ¿Los tiempos de espera en los CAC como los considera?**

**Grafico 22: Tiempos de Espera**



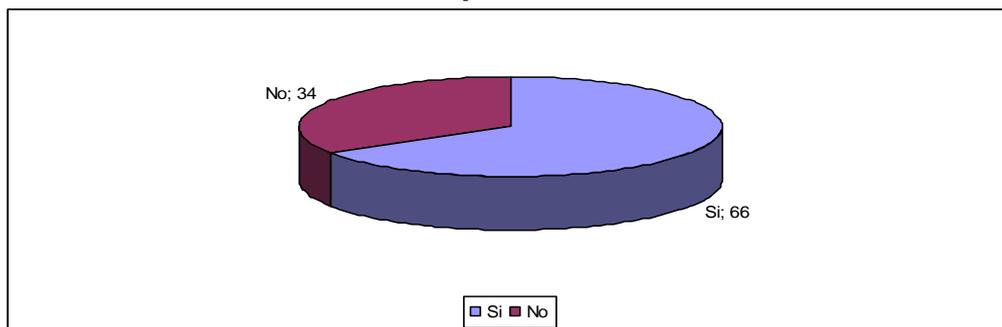
Elaborado por: Autor

Este factor es uno de los que mas influye en el bajo nivel de calidad en el servicio que tiene el cliente, esto es una **AMENAZA ALTA**

**7.- ¿Le han solicitado de manera reiterativa los mismos documentos por cada trámite que realiza?**

No existe por parte de la empresa un repositorio de documentación lo que hace que al cliente constantemente se le soliciten los mismos documentos, esto se considera una **AMENAZA MEDIA**.

**Gráfico 23: Respaldo Documentación**



Elaborado por: Autor

**8.- ¿Ha recibido llamadas del departamento de fidelización de clientes?**

Esta es una de los problemas a los cuales es necesario atacar, no existe por parte de la empresa un sistema que retenga al cliente lo que implica que muchas veces los clientes actuales se sientan relegados por los clientes nuevos, esto se considera una **AMENAZA ALTA**

**Gráfico 24: Retención Cliente**

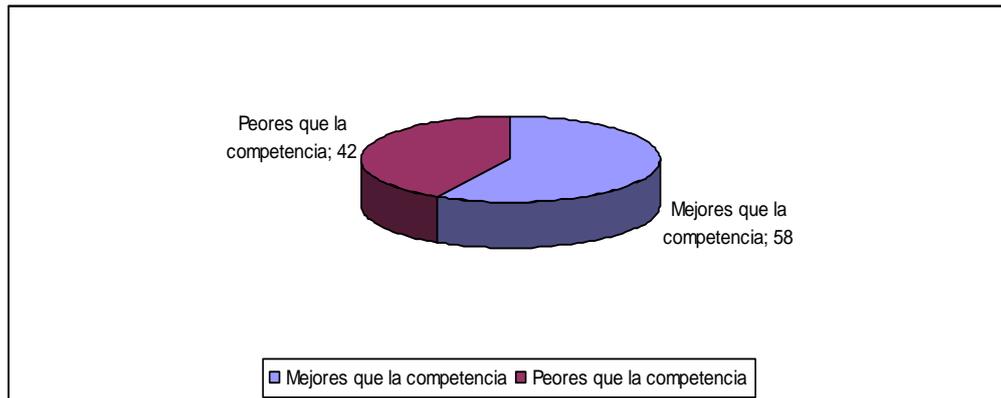


Elaborado por: Autor

## 9.- ¿Los precios de los planes y servicios son?

Los tiempos de atención han ido mejorando en base a las mejoras tecnológicas, por esto se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**

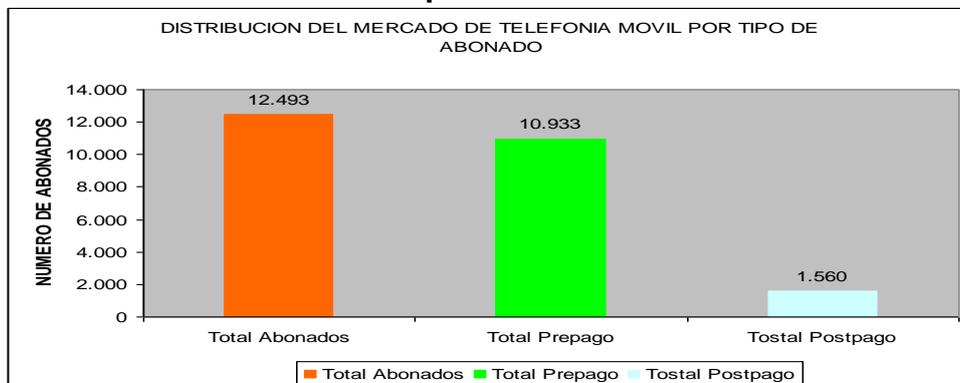
**Gráfico 25: Precios**



Elaborado por: Autor

Adicional a esto es importante mencionar que la mayoría de los clientes de la telefonía celular se encuentran en el grupo de clientes prepago que sitien generan ingresos lo hacen en proporción inferior a lo que la misma cantidad de abonados entregarían a Porta si esto se convirtieran en clientes postpago, de allí la importancia de empezar a migrar la mayor cantidad de clientes a fin de mejorar el ARPU de la compañía.

**Gráfico 26: Tipos de Abonados Telefonía**



Elaborado por: Autor

### 2.1.2.3. Competencia

En Ecuador operan tres compañías de telefonía celular: Porta, Movistar (anteriormente BellSouth y Alegro). Esta última ingreso a finales del 2003 en el mercado y está en período de expansión en todo el país, el ingreso de este tercer operador al mercado de telefonía móvil (Telecsa, con el nombre comercial de Alegro) ha incrementado la competencia en un mercado que durante diez años estuvo servido por Porta y BellSouth antes de ser Movistar. Hasta diciembre del 2004 la estrategia de bajos precios para los “socios fundadores” de Alegro y las promociones para otros usuarios permitieron captar 107.356 clientes para ese año.

**Movistar:** El acontecimiento más importante de 2004 en el mercado de telefonía móvil fue la compra de BellSouth por parte de Telefónica Móviles, empresa que gestiona los activos de la telefonía móvil del Grupo Telefónica, una vez recibidas las autorizaciones pertinentes.

Así, Telefónica Móviles de España, operadora internacional de telefonía móvil, compro el 8 de marzo de 2004 el total de acciones de la estadounidense BellSouth en diez países de América Latina por un valor de 5.850 millones de dólares, esta operación ha reportado a Telefónica más de 10 millones de nuevos clientes y el posicionamiento en 14vpaíses iberoamericanos con un control del 35% de dicho mercado.

En el Ecuador, la compañía española adquirido el 100% de los activos de BellSouth, asumiendo su gestión el 14 de Octubre de 2004. BellSouth poseía el 89.5% de las acciones de la empresa Otecel, S.A., por lo que ellas pasaron a manos de Telefónica; a su vez la empresa española también adquirió el 10.5% restante de las acciones de Otecel en Ecuador, lo que representa una inversión total de 833 millones de dólares. Con ella, Telefónica obtiene una participación del 36% del mercado, y un porcentaje de penetración del 22%. Actualmente la oferta de servicios y

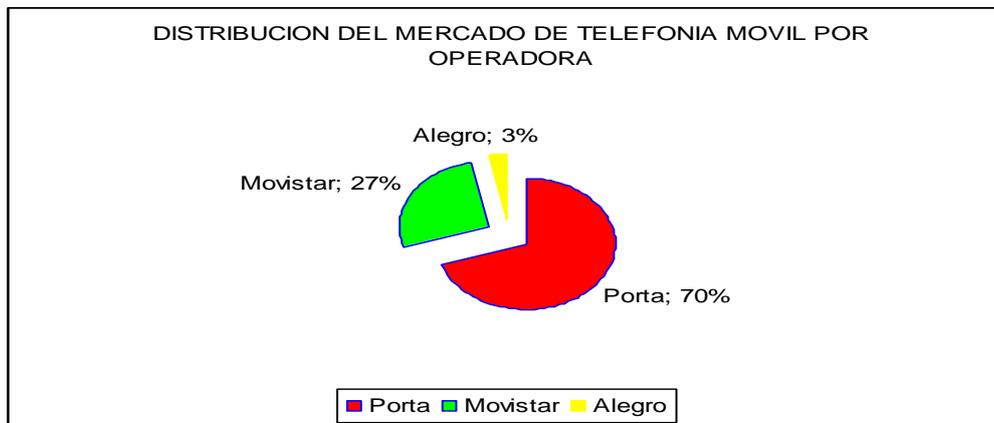
productos de Movistar es muy similar a la que ofrece Porta, lo que difiere sin duda es la cantidad de usuarios a los cuales se puede ofrecer ya que como es de conocimiento, Movistar es el segundo operador a nivel nacional, logro que se contrasta con el deseo de la marca al momento de incursionar al país ya que aspira a ser el líder del mercado móvil en un plazo de dos años, cuando su nivel de penetración debía llegar al 40%;

**Alegro:** se conformo en marzo de 2003, empezando a operar como tal en diciembre del mismo año. Hasta Octubre del 2004, la compañía era de propiedad al 50% de Andinatel y Pacifictel, pero este mes, la telefónica estatal Andinatel se quedó sola con Alegro, tras deshacerse Pacifictel del paquete accionario de 50% que tenía en la operadora celular, después de recibir la autorización del Fondo de Solidaridad.

Cada mes, Alegro recibía 800 mil dólares de Andinatel y lo mismo de Pacifictel. A su vez, Pacifictel invirtió 40 millones de dólares en la constitución de Telecsa, lo mismo que Andinatel. Telecsa tenía casi 60 mil líneas cuando Pacifictel abandonó la firma, sobrepasando en la actualidad los trescientos mil usuarios y teniendo previsto invertir \$300 millones durante los próximos cuatro años, poseyendo en la actualidad el 3% del mercado celular. La presencia de Alegro en estos años no ha sido un revulsivo al mercado celular, por lo que se considera una

Tomando en cuenta que Porta es el líder en servicios de telefonía móvil que ofrece grandes beneficios para todos sus usuarios indistintamente si estos son clientes de prepago y postpago, es indudable que los competidores están interesados en disminuir su participación de mercado, por ende este factor es una **AMENAZA ALTA**

**Grafico 27: Distribución del Mercado Telefonía Móvil**



Elaborado por. Autor

#### **2.1.2.4. Organismos de Control**

Los entes de mayor importancia en el control de Porta Celular son: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, Consejo Nacional de Telecomunicaciones, Superintendencia de Telecomunicaciones y SRI.

El nuevo contrato de concesión otorgado a las operadoras de telefonía móvil y la pugna que hubo para que este llegue a concretarse sin duda que predispuso a las entidades de control a estar más atentas a las condiciones del contrato, de allí que los controles tanto a nivel de operación y de satisfacción como en el ámbito tributario para Porta Celular se vieron incrementados a partir de la renovación.

**En base a este breve análisis de los que corresponde a los organismos de control, se determina que esto es una AMENAZA ALTA**

#### **2.2. Análisis Interno**

El análisis interno es aquel que se encarga de estudiar a todas las fuerzas que actúan en el interior de la organización y las cuales se vinculan con la

misma de una manera específica; sus componentes son originados dentro de las áreas funcionales de la organización.<sup>33</sup>

Todas las áreas funcionales de una empresa tienen fortalezas y debilidades, que afectan a la organización como un todo, por tal razón es necesario conocerlas, para tomar las acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.

### **2.2.1. Capacidad Administrativa**

Son pocas las empresas que han logrado construir un sólido liderazgo, afortunadamente Porta celular en tan poco tiempo en el mercado, apenas 15 años, es una de ellas, sin embargo y dentro de un proceso de mejora continua, están en constante innovación de algunos procesos internos para estar siempre a la altura de las expectativas de clientes. En este desarrollo es importante mencionar la gestión que se realizó por los distintos Presidentes que ha tenido la empresa, los cuales con la experiencia de manejar filiales de America Móvil ayudaron a que la posición de la empresa a nivel local se vaya reforzando. El enfoque gerencial está centrado en volver a lo básico sin que eso signifique renunciar a los progresos, sino por el contrario retomar las bases del negocio para solidificarlas y construir sobre ellas.

El “volver a lo básico” quiere decir que existen tres acciones estratégicas:

- Disponibilidad: Que es estar en cada punto de venta relevante con el portafolio correcto de productos y servicios adecuados.
- Aceptabilidad: Que los productos lleguen a formar parte de la vida de cada persona. Para esto se desarrollan programas de mercadeo que toman en cuenta los hábitos y comportamiento

---

<sup>33</sup> LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfa omega Grupo Editor. Bogota. 1996

de compra de los potenciales clientes. Para mantener el posicionamiento se realizan campañas de publicidad, así como también promociones que incentivan a comprar el producto.

- **Comprabilidad:** Que es trabajar con la variable precios – servicios de la manera más estratégica que se ha visto en el mercado ecuatoriano. Se han subido y bajado precios en diferentes servicios, además que se lanzan nuevas presentaciones con el objetivo de aprovechar las oportunidades de precio en el mercado.

A fin de poder explicar de forma más amplia las capacidades internas de la empresa, se adjuntan los respectivos gráficos estadísticos internos que han sido previamente diseñados por las áreas correspondientes a fin de determinar si dichas capacidades representan fortalezas o debilidades frente y así poder determinar en cuáles es necesario trabajar de mejor manera para mantenerlas o mejorarlas

## PLANIFICACIÓN

### 1.- ¿Tiene la empresa definidos previamente en la empresa, la visión, misión y políticas?

**Gráfico 28: Definición de Visión y Misión**



Elaborado por: Autor

Desde el inicio de la empresa la misión, visión y las políticas fueron fijadas para el conocimiento de sus empleados, es por tanto una **FORTALEZA ALTA**.

## 2.- ¿Tiene la empresa tiene definido sus objetivos?

**Gráfico 29: Definición Objetivos**



Elaborado por: Autor

Al igual que la visión, misión y políticas; los objetivos generales de la empresa se encuentran previamente establecidos, los objetivos departamentales se fijan mes a mes, por tanto es una **FORTALEZA ALTA**.

## 3.- ¿Los planes estratégicos de la empresa están diseñados para el cumplimiento de objetivos?

**Gráfico 30: Definición Plan Estratégico**

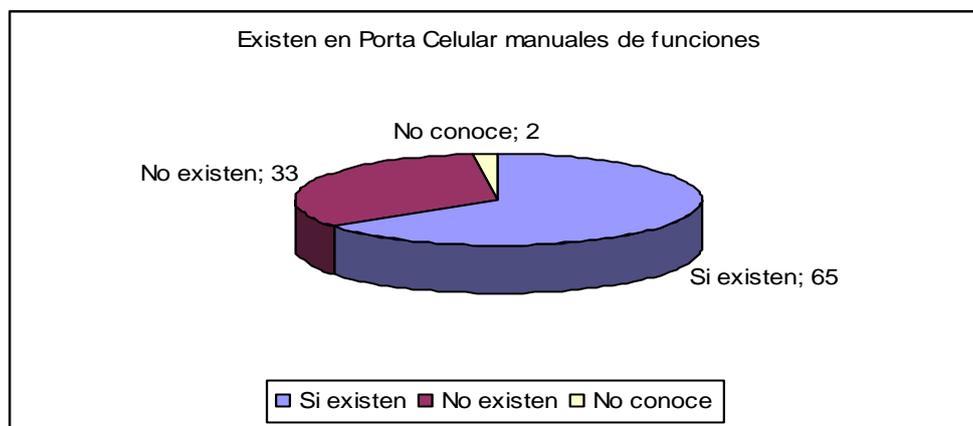


Los objetivos vienen desde la matriz de la multinacional, America Móvil, en México, es una **FORTALEZA MEDIA**.

## ORGANIZACIÓN

### 4.- ¿Existen en Porta Celular manuales de funciones?

**Grafico 31: Existencia Manual Funciones**



Elaborado por: Autor

Siempre han existido manuales, **FORTALEZA ALTA**.

### 5.- ¿Tiene estructurado su organigrama de la empresa?

**Grafico 32: Presencia Organigrama**

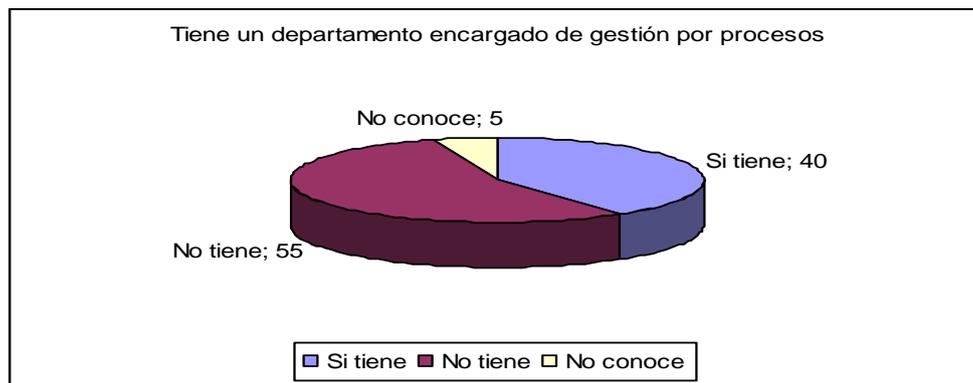


Elaborado por: Autor

El 88% de los encuestados afirma que el organigrama se encuentra previamente estructurado, esto se considera una **FORTALEZA ALTA**

**6.- ¿Tiene Porta un departamento encargado de gestión por procesos?**

**Grafico 33: Presencia Departamento de Procesos**

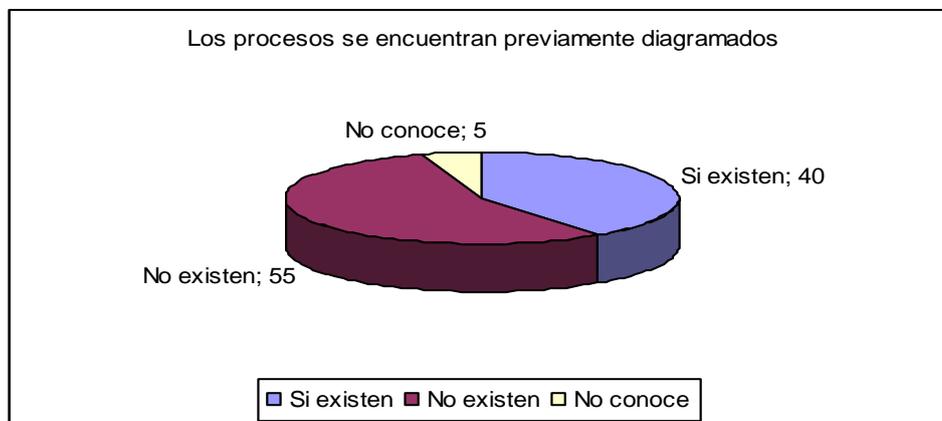


Elaborado por: Autor

Solo posee un departamento de organización y métodos que no maneja el mejoramiento por procesos, esto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

**7.- ¿Los procesos se encuentran previamente diagramados?**

**Grafico 34: Diagramación de Procesos**



Elaborado por: Autor

Los datos indican que no existe mucho interés en el mejoramiento de los procesos, es una **DEBILIDAD ALTA**.

## DIRECCION

8.- ¿La comunicación de las decisiones en la empresa es?

**Gráfico 35: Nivel de Comunicación Interna**



Elaborado por: Autor

Tiene un alto grado de eficiencia la comunicación de las decisiones en Porta Celular, esto es una **FORTALEZA MEDIA**.

9.- ¿Los empleados se encuentran motivados constantemente?

**Gráfico 36: Nivel Motivación**



Elaborado por: Autor

No existe en la empresa un enfoque total hacia el cliente la mayoría de sus objetivos son desarrollados en base a proyecciones financieras, esto es una **DEBILIDAD ALTA**.

**10.- ¿Los empleados se encuentra comprometidos con los objetivos de la empresa?**

**Grafico 37: Compromiso Empleados**



Elaborado por: Autor

El compromiso de los empleados no es el ideal lo que complica en la calidad del servicio, esto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

## **CONTROL**

**11.- ¿Se realizan controles a los empleados de todas las áreas?**

**Grafico 38: Control Procesos**



Elaborado por: Autor

El nivel de control a las transacciones es constante y a todo momento, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

12.- ¿Los controles a las áreas financieras y administrativas de la empresa son?

**Grafico 39: Controles Internos**

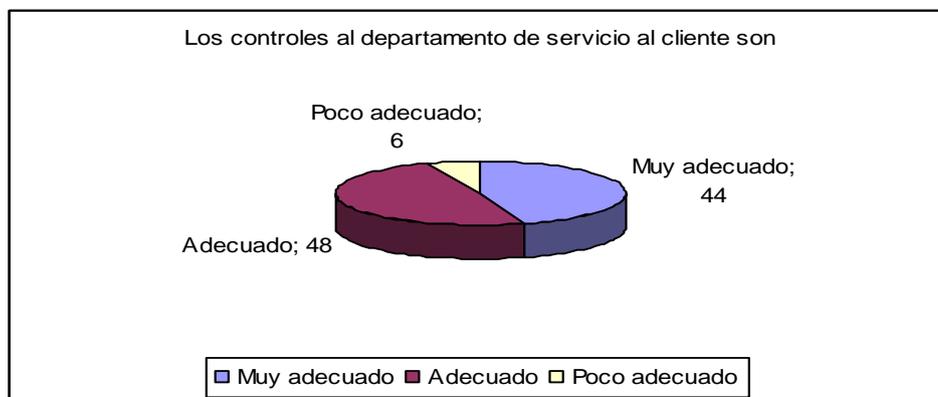


Elaborado por: Autor

Es una de las áreas de mayor preocupación por parte de la empresa, el control a este proceso es una **FORTALEZA ALTA**.

13.- ¿Los controles al departamento de servicio al cliente son?

**Grafico 40: Controles Servicio Cliente**



Elaborado por: Autor

Es uno de los departamentos en el cual es necesario realizar un mejoramiento a sus niveles de control, es una **DEBILIDAD ALTA**.

## **2.2.2. Capacidad Financiera**

### **Análisis Financiero**

La prevención es el mejor control, su requisito indispensable es la disponibilidad de procedimientos eficientes, el conocimiento de éstos y la aplicación de los valores corporativos. El autocontrol evita que sucedan desviaciones, aprecia el costo que éstas representan en recursos de tiempo y dinero; y determina los procesos estratégicos que generan valor sobre los cuales deben identificarse todos los riesgos inherentes de su operación. En los nueve meses a Septiembre añadimos 743 mil clientes, 205 mil en el tercer trimestre, para terminar el período con poco más de 8.7 millones de clientes, 15.3% más que el año anterior.

Los ingresos por servicio del trimestre subieron 9.0% en términos anuales pero dada la disminución de los ingresos por venta de equipo, menos 23.8% primordialmente como resultado de los altos impuestos (50%) sobre la importación de los celulares, los ingresos totales crecieron tan solo el 2.7% año-a-año. Los ingresos por datos crecieron casi al doble de rápido que los ingresos por servicio. En los primeros nueve meses del año los ingresos crecieron 9.0% a 840 millones de dólares.

Ayudado por un menor crecimiento de suscriptores el EBITDA creció el 12.1% en comparación al año anterior a 143 millones de dólares, fue equivalente a 50.8% de los ingresos. El margen para el período se expandió en 4.3 puntos porcentuales respecto al año anterior, en los primeros tres trimestres del año el EBITDA llegó a 409 millones de

dólares, habiéndose incrementado 16.8% año-a-año, manteniendo durante el período un margen de EBITDA de 48.7%, 3.2 puntos porcentuales superior al del 2008.

En este análisis es importante mencionar que los activos de la empresa son su principal fortaleza así como el nivel de inversión que a pesar de los cambios en las condiciones que se dan con las políticas actuales se mantienen en los mismos niveles; por el lado de los pasivos el endeudamiento de la empresa es mínimo esto se debe principalmente a un exhaustivo control financiero que ha permitido mantener los ingresos y mejorar los niveles financieros de la empresa así como sus ingresos operativos lo que repercute en que la liquidez de la empresa, en función de lo indicado esta capacidad se convierte en una **FORTALEZA ALTA**

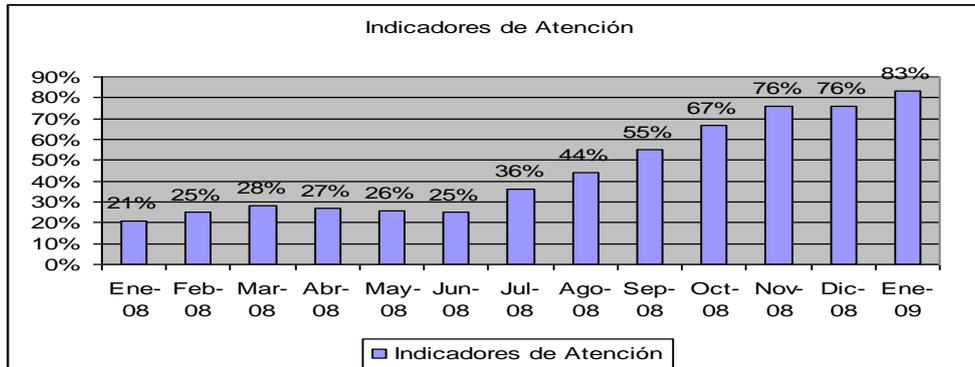
### **2.2.3. Capacidad de Servicio**

Si bien es cierto Porta Celular es la empresa líder en el mercado de telefonía celular, existe un **DEBILIDAD ALTA** en uno de los procesos internos de la organización, esta es el Área de Servicio al Cliente.

Por la importancia de la marca, imagen y los productos que Porta comercializa, y con la premisa de que la clave del éxito del negocio de America Móvil es la confianza de los consumidores y de los clientes en sus productos, es de vital importancia que la empresa se enfoque en el mejoramiento del servicio y satisfacción al cliente a través de varias estrategias, a fin de evitar que factores importantes como las ventas y la participación en el mercado se vean afectados.

Actualmente Porta no cumple con los estándares definidos tanto de atención como de satisfacción al cliente, que son del 80% (**DEBILIDAD ALTA**).

**Grafico 41: Indicadores de Satisfacción al Cliente**

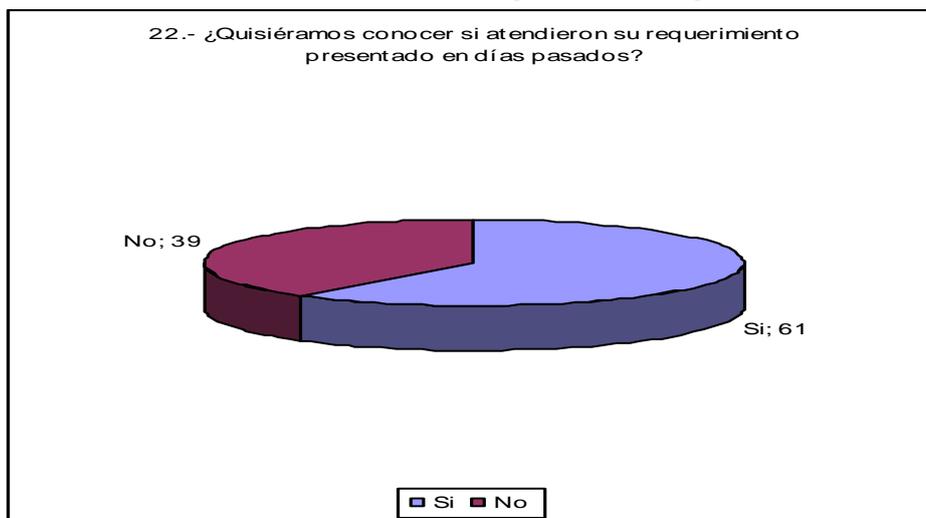


Fuente: Información Interna

Según el gráfico, los indicadores de satisfacción al cliente, son aun más alarmantes, ya que desde inicios del 2008 los valores han bordeado ente el 21% y 28%, siendo las causas de insatisfacción el no poder tener un departamento de fidelidad. Las mejoras que se puede observar son desde septiembre con un 55% hasta un 83% en enero '09. Una encuesta realizada de atención y satisfacción al cliente en el mes de noviembre 2008 a un grupo de cliente, arrojó los siguientes resultados:

**14.- ¿Quisiéramos conocer si atendieron su requerimiento presentado en días pasados?**

**Grafico 42: Atención Oportuna Requerimientos**

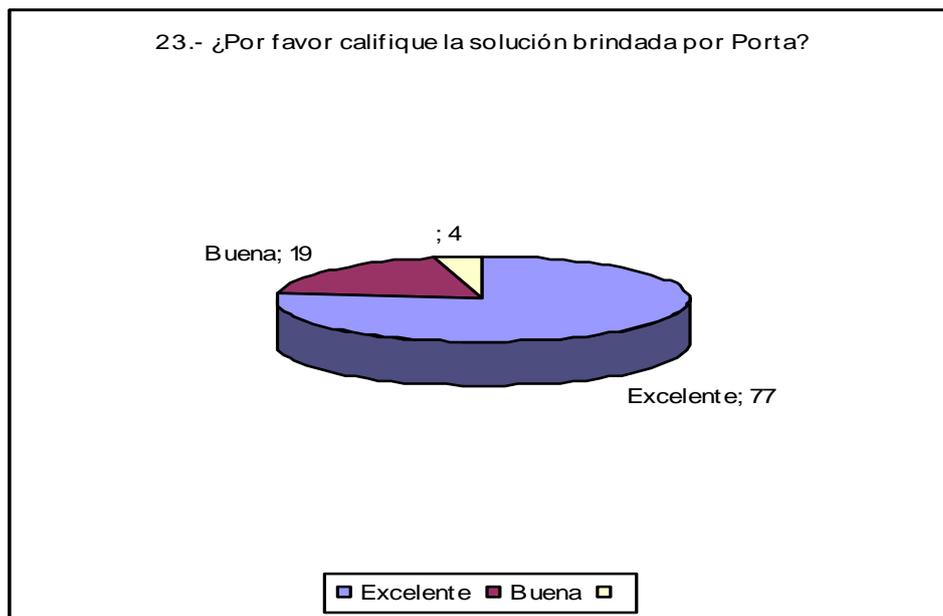


Elaborado por: Autor

Un 61% indicó que ya lo habían atendido, mientras que el 39% indicó que no. Se evidencia que no se cumple con el estándar de atención del 95%, es una **DEBILIDAD ALTA**

**15.- ¿Por favor califique la solución brindada por Porta?**

**Grafico 43: Grado Solución**

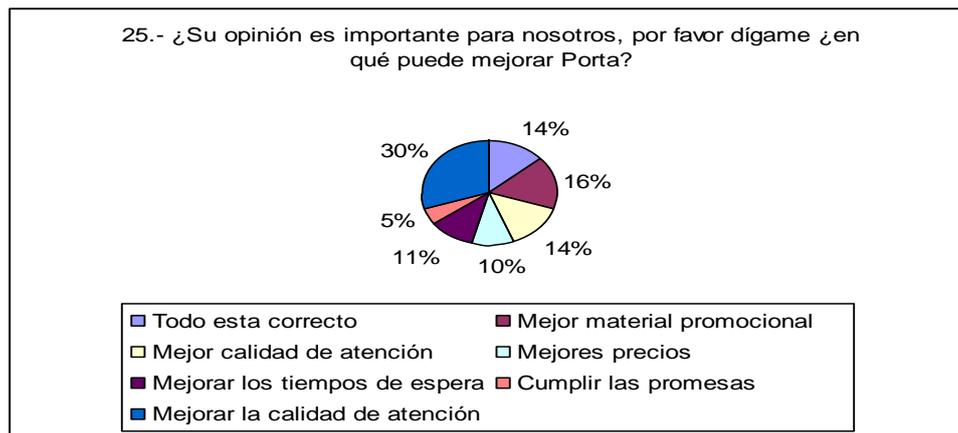


Elaborado por: Autor

Un 77% de los encuestados indicó que la solución fue excelente, un 19% buena y un 4% mala. Pero igualmente este resultado no cumple con el 95% de los indicadores de satisfacción al cliente, es una **DEBILIDAD ALTA**

**16.- ¿Su opinión es importante para nosotros, por favor dígame en qué puede mejorar Porta?**

**Grafico 44: Sugerencias**



Elaborado por: Autor

El 30% de los encuestados afirma que se debería mejorar la calidad de la atención, esto es una **DEBILIDAD ALTA**, el 16% de los encuestados afirma que se debe mejorar el material promocional. Seguido por el 14 % donde indican que todo esta correcto y en igual proporción que se debe mejorar la calidad de atención; el 11% opina que se debe mejorar los tiempos de espera y el 10% que hay que mejorar en los precios, solo un 5% considera que hay mejorar los tiempos el nivel de cumplimiento de las promesas.

Actualmente Porta, no cumple con los estándares del 80% que pretende que se lleve a cabo en sus filiales la multinacional America Móvil, los bajos niveles de indicadores mensuales y los continuos reclamos de los clientes de poca o ninguna atención a sus requerimientos se han vuelto una constante de la operación. El incumplimiento de los tiempos de respuesta y el poco conocimiento de la importancia del Servicio al Cliente son uno de los principales problemas que se presentan en los CAC.

Por esto se propone utilizar el servicio al cliente como una herramienta para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, a través de un mejoramiento de todos los procedimientos de servicio postventa.

#### **2.2.4. Capacidad Tecnológica**

Dentro de la capacidad tecnológica de la empresa es importante mencionar la constante evolución que se ha ido desarrollando en todos estos años en Porta Celular. Dicha evolución a permitido ofrecer a los ecuatorianos una amplia gama de servicios de tercera generación los cuales proporcionan la posibilidad de transferir tanto voz como datos así como la descarga de contenidos hacia los celulares, los servicios prestados con esta innovación son de igual características que los que se brindan en los principales países desarrollados, el boom que significo para Porta el cambio de la tecnología TDMA a GSM sin duda que le dio el irse consolidando como el líder en el campo de telecomunicaciones ya que a diferencia de la competencia que para el momento de la migración de TDMA opto por migrar su plataforma a CDMA, tecnología de excelente desempeño pero al contrario de GSM con un número menor de usuarios a nivel mundial, en base a lo indicado esto representa una **FORTALEZA ALTA.**

En este mismo ámbito Porta Celular decidió cambiar sus sistemas de atención al cliente los cuales en su momento representaban para el asesor de servicio al cliente el tener que conocer de distintas plataformas lo que sin duda redundaba en demora en la atención, actualmente la empresa maneja el sistema AXIS2.3 el mismo que integra en una sola aplicación todas las plataformas de consulta lo que ha ayudado a reducir los tiempos de respuesta ante los requerimientos del clientes, este nuevo sistema en el que confluyen todas las plataformas no solo que se

desarrollo para el área de servicio al cliente sino que actualmente ya tiene interrelación con otra áreas como operaciones y mantenimiento de la plataforma, adicionalmente la plataforma ya esta siendo utilizada como modelo de prueba en las otras filiales de America Móvil a nivel sudamericano, este factor se convierta en una **FORTALEZA ALTA**.

## **2.2.5. Capacidad de Talento Humano**

### **Estructura Organizacional**

Porta Celular posee un Manual de Cargos basados en competencias, donde se encuentran descritos los cargos, la misión del cargo, los reportes directos e indirectos, el organigrama del cargo, las principales responsabilidades y actividades, las condiciones de trabajo y el perfil de competencias. Siendo este manual una **FORTALEZA ALTA** ya que la empresa cuenta con descriptivos de cargos que indican claramente que se espera de un cargo en particular

Todo el personal, está obligado al cumplimiento del reglamento interno de trabajo así como del código de ética, los cuales son entregados a todos los empleados al momento de ingresar a Porta Celular; ambos reglamentos contiene, todas las obligaciones y derechos tanto para el empleado como para el empleador, así como horarios de trabajo, reglas y normas que den ser seguidas y cumplidas.

## **2.2.6. Capacidad de Comercialización**

17.- ¿La folletería relacionada con el servicio que provee Porta es?

**Grafico 45: Calidad Folletería**



Elaborado por: Autor

Debido a la importancia de tener siempre bien informado, la entrega de la publicidad que se envía a los CAC es bastante ágil, esto es una **FORTALEZA MEDIA**.

18.- ¿La información acerca de las promociones y diversas opciones que tiene la compañía Porta la considera?

**Grafico 46: Información Promociones**

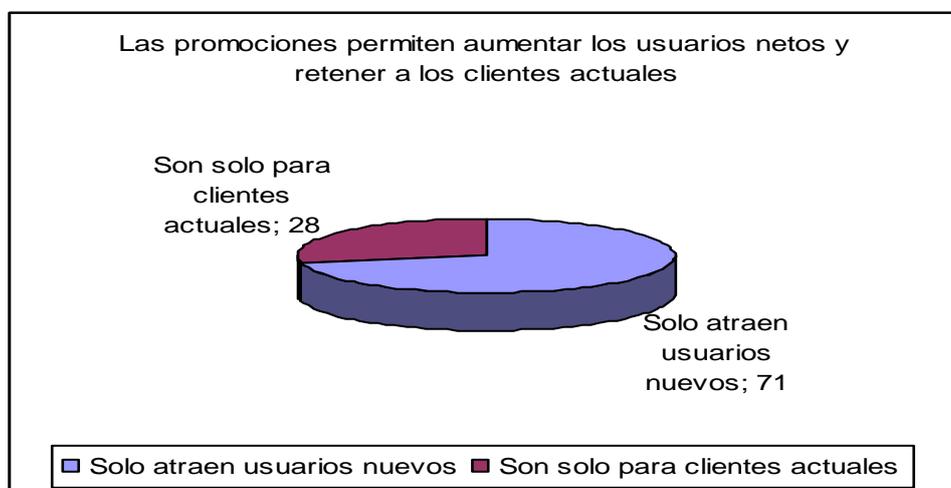


Elaborado por: Autor

La empresa es una de las más importantes en lo que se refiere a la publicidad de su marca, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

**19.- ¿Las promociones permiten aumentar los usuarios netos y retener a los clientes actuales?**

**Grafico 47: Efectividad Promociones**



Elaborado por: Autor

La mayoría de las promociones que la empresa pone a disposición del mercado están en su mayoría enfocadas a captar nuevos clientes que a mantener a los actuales, esto se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

### **2.3. Análisis FODA y Matrices**

Es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora, esta metodología es el estudio de la situación competitiva de la empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de

la misma, a efectos de determinar su Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<sup>34</sup> El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables y los factores externos considerados no controlables, así:

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otros de igual clase.
- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla; en resumen la matriz FODA se puede ejemplificar de la siguiente manera:

---

<sup>34</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### Ilustración 3: Matriz FODA

#### MATRIZ FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>No Controlables</b>
<b>FORTALEZAS</b> <b>(+)</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <b>(+)</b>
<b>DEBILIDADES</b> <b>(-)</b>	<b>AMENAZAS</b> <b>(-)</b>

Elaborado por: Autor

## 2.3.1 Matriz de Impacto Externo

Tabla 17: Matriz de Impacto Externo

CONCEPTO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
Producto Interno Bruto PIB				x			A5		
Tasas de Inflación	x						O5		
Tasas de Interes	x						O5		
Indice de Precios al Consumidor IPC	x						O5		
Aranceles				x			A5		
Dolarización	x						O5		
Factor Político						x			A1
Factor Legal				x			A5		
Factor Social					x			A3	
Factor Demográfico		x						O3	
Factor Tecnológico	x						O5		
Factor Ambiental		x						O3	
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>PROVEEDORES</b>									
La calidad de los celulares es alta	x						O5		
Precios accesibles	x						O5		
Se ofrece servicio de postventa	x						O5		
Poseen certificación internacional	x						O5		
Se cumplen los plazos de entrega	x						O5		
Hay flexibilidad de pago	x						O5		
Relación proveedor-empresa		x						O3	
<b>CLIENTES</b>									
Existe mala actitud de servicio				x			A5		
Poco conocimiento del producto				x			A5		
No hay seguimiento				x			A5		
Buen ambiente en los Cac	x						O5		
El tiempo de espera del cliente es alto				x			A5		
La combinación de servicios es integrada	x						O5		
La solicitud de documentos es repetitiva					x			A3	
No existe departamento de fidelización				x			A5		
Buen precio de planes y servicios		x						O3	
<b>COMPETENCIA</b>									
Esta entregando más beneficios				x			A5		
<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>									
El control a la operadora es estricto				x			A5		

VALORACION
ALTO= 5
MEDIO= 3
BAJO= 1

Elaborado por: Autor

## 2.3.2 Matriz de Impacto Interno

Tabla 18: Matriz de Impacto Interno

CONCEPTO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1
<b>PLANIFICACION</b>									
Misión, visión y políticas definidos	x						F5		
Objetivos definidos	x						F5		
Planes diseñados en función de objetivos		x						F3	
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Existen manuales de funciones por áreas	x						F5		
Tiene definido su organigrama	x						F5		
No tiene departamento de procesos					x			D3	
Los procesos no están diagramados				x			D5		
<b>DIRECCION</b>									
La comunicación al interior es eficiente		x						F3	
No hay motivación para el empleado				x			D5		
El compromiso del empleado es bajo					x			D3	
<b>CONTROL</b>									
Los controles en las áreas son altos	x						F5		
Control financiero y administrativo alto	x						F5		
Controles a servicio al cliente bajos				x			D5		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Los ingresos han aumentado	x						F5		
La liquidez de la empresa es alta	x						F5		
Alta inversión en activos	x						F5		
Bajo endeudamiento	x						F5		
<b>CAPACIDAD DE SERVICIO</b>									
Los procesos de servicio al cliente son lentos				x			D5		
No se atienden a tiempo los requerimientos				x			D5		
No se cumple con los estándares de servicio				x			D5		
Se debe mejorar la calidad de atención				x			D5		
Se debe mejorar la calidad de las soluciones				x					
No existe coordinación entre las áreas					x			D3	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
La plataforma celular es de tercera generación	x						F5		
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
Los empleados son capacitados constantemente	x						F5		
Posee manual de cargos por competencias	x						F5		
<b>CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION</b>									
La información de la folletería es alta		x					F3		
La publicidad a permitido el aumento de usuarios	x						F5		
Las promociones son enfocadas más a nuevos clientes				x			D5		

VALORACION
ALTO= 5
MEDIO= 3
BAJO= 1

Elaborado por: Autor

### 2.3.3 Matriz de Aprovechamiento

Tabla 19: Matriz de Aprovechamiento

Fortalezas	Oportunidades																
	Tasa de Inflación	Tasa de intereses	Indice de Precios	Dolarización	Factor Tecnológico	Factor Ambiental	La calidad de los celulares es alta	Precios accesibles	Se ofrece servicio de postventa	Posee certificación internacional	Se cumplen los plazos de entrega	Hay flexibilidad de pago	Relación proveedor empresa	Buen ambiente en los Cac	La combinación de servicios es integrada	Buen precio de planes y servicios	
	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	<b>TOTAL</b>
Misión, visión y políticas definidos	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	76
Objetivos definidos	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	70
Planes diseñados en función de objetivos	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	60
Existen manuales de funciones por áreas	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	56
Tiene definido su organigrama	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	58
La comunicación al interior es eficiente	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	3	3	62
Los controles en las áreas son altos	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	70
Control financiero y administrativo alto	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	62
Los ingresos han aumentado	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	72
La liquidez de la empresa es alta	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	72
Alta inversión en activos	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	74
Bajo endeudamiento	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	60
La plataforma celular es de tercera generación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	74
Los empleados son capacitados constantemente	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	60
Posee manual de cargos por competencias	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	5	3	5	62
La información de la folletería es alta	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	68
La publicidad a permitido el aumento de usuarios	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	70
Total	64	64	66	66	66	62	60	66	64	64	70	66	72	64	68	68	

Elaborado por: Autor

## 2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 20: Matriz de Vulnerabilidad

Debilidades	Amenazas														TOTAL
	Producto Interno Bruto	Aranceles	Factor Político	Factor Legal	Factor Social	Existe mala actitud de servicio	Poco conocimiento del producto	No hay seguimiento a los trámites	El tiempo de espera del cliente es alto	La solicitud de documentos es repetitiva	No existe departamento de fidelización	La competencia está entregando más beneficios	El control a la operadora es estricto		
	5	5	1	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	TOTAL
No tiene departamento de procesos	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	55
Procesos no diagramados	5	3	5	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	47
No hay motivación para el empleado	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	49
Empleados sin compromiso	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	47
Controles a servicio al cliente bajos	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	55
Procesos de servicio al cliente lentos	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	5	55
No se atienden a tiempo los requerimientos	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	51
No se cumple con los estándares de servicio	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	55
Se debe mejorar la calidad de atención	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Se debe mejorar la calidad de las soluciones	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	51
No existe coordinación entre las áreas	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	49
Promociones enfocadas más a nuevos clientes	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	53
TOTAL	46	48	40	42	46	54	48	44	44	46	54	54	56		

Elaborado por: Autor

## 2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

Tabla 21: Hoja de Trabajo FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Misión, visión y políticas definidos	Estabilización de los índices de precios al consumidor
Los controles en el área financiera y administrativa	Incorporación de tecnología de tercera generación
Los ingresos han aumentado	Precios accesibles por parte de los proveedores
La liquidez de la empresa es alta	Se cumplen los plazos de entrega de los productos
Alta inversión en activos	Existe flexibilidad en el pago a proveedores
Plataforma celular de tercera generación	La combinación de servicios es integrada
La publicidad ha permitido el aumento de usuarios	Precios convenientes de planes y servicios
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No tiene departamento de procesos	Los aranceles implican aumento de costo de equipos
Los controles a servicio a cliente no son ideales	Los asesores tienen mala actitud de servicio
Procesos de servicio a cliente lentos	Los asesores tienen poco conocimiento del producto
No se cumple con estándares de servicio	No existe departamento de fidelización
Se debe mejorar la calidad de atención	La competencia entrega más beneficios a los clientes
Promociones enfocadas a nuevos clientes	El control a la operadora es estricto

Elaborado por. Autor

## 2.3.6 Matriz de Estrategias FODA

Tabla 22: Matriz de Estrategias

Externas Internas	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	Indice de Precios		Aranceles		
	Factor Tecnológico		Existe mala actitud de servicio		
	Precios accesibles		Poco conocimiento del asesor de los productos		
	Se cumplen los plazos de entrega		No existe departamento de fidelización		
	Hay flexibilidad de pago		La competencia está entregando más beneficios		
	La combinación de servicios es integrada		El control a la operadora es estricto		
	Buen precio de planes y servicios				
FORTALEZAS		FO		FA	
Misión, visión y políticas definidos	Mantener la plataforma celular a fin de aumentar la ventaja tecnológica	Los controles permiten mantener el nivel de ingresos			
Los controles en las áreas son altos	Aprovechar la dolarización y el IPC para generar mayores ingresos	Mejorar los servicios para disminuir los esfuerzos de la competencia			
Los ingresos han aumentado	Utilizar la publicidad como medio de aumento de usuarios	Evitar con el control financiero que los aranceles aumenten los costos			
La liquidez de la empresa es alta	Productos de excelente calidad aumentan la ventaja de la empresa	Tecnología de punta permite reducir los esfuerzos de la competencia			
Alta inversión en activos	La alta inversión en activos implica flexibilidades de pago	Mantener mejoras en la tecnología para no ser objetos de sanciones			
La plataforma celular es de tercera generación	La dolarización permite que los ingresos de la empresa se aumenten	Aumentar la inversión en activos para cumplir con el ente de control			
La publicidad a permitido el aumento de usuarios	Alta inversión en activos ayuda a la reducción de costos en servicios				
DEBILIDADES		DO		DA	
No tiene departamento de procesos	Implementar la gestión de procesos para evitar sanciones	Crear un departamento de fidelización de clientes			
Controles a servicio al cliente bajos	Realizar mediciones constantes de la atención a fin de mejorar los calidad de servicio	Mejorar los controles en el área de servicio al cliente			
Procesos de servicio al cliente lentos	Mejorar la calidad de respuesta a los requerimientos de clientes	Mejorar la calidad de servicio al cliente para mantener la posición de líder			
No se cumple con los estándares de servicio	Desarrollar planes de capacitación sobre los beneficios del uso de la red de Porta	Crear un departamento de mejoramiento y creación de nuevos procesos			
Se debe mejorar la calidad de atención	Optimizar las promociones a fin de mejorar la oferta de servicios a los clientes actuales	Establecer índices de calidad en el servicio al cliente			
Promociones enfocadas más a nuevos clientes	Promocionar la red 3.5 G para mejorar la calidad de la atención y retener más clientes	Mejorar la promociones para clientes actuales			

Elaborado por: Autor

## 2.3.7. Síntesis de Estrategias

### Fortalezas – Oportunidades (FO)

- Mantener la plataforma celular a fin de aumentar la ventaja tecnológica.
- La dolarización a permitido que los ingresos de la empresa se aumenten
- Aprovechar la dolarización y el IPC para generar mayores ingresos.
- Productos de excelente calidad aumentan la ventaja de la empresa.
- Utilizar la publicidad como medio de aumento de usuarios.
- La alta inversión en activos implica flexibilidades de pago a los proveedores
- Alta inversión en activos reduce los costos de los servicios.

### Debilidades – Oportunidades (DO)

- Implementar la gestión por procesos para mantenerse atenta a los cambios desde los entes de control.
- Mejorar la calidad de respuesta a los requerimientos de los clientes.
- Desarrollar planes de capacitación sobre los beneficios del uso de la red de Porta.
- Realizar mediciones constantes de la calidad de servicio a fin de mejorar los estándares de servicio.
- Optimizar las promociones a fin de mejorar la oferta de servicios a los clientes actuales.
- Promocionar la red 3.5G para mejorar la calidad de la atención y retener más clientes.

### Fortalezas – Amenazas (FA)

- Los altos controles al área financiera permiten a la empresa mantener su nivel de ingresos.
- Mejorar los servicios para disminuir los esfuerzos de la competencia.
- Evitar con el control financiero que los aranceles aumenten los costos.
- Tecnología de punta permite reducir los esfuerzos de la competencia.
- Mantener mejoras en la tecnología para no ser objetos de sanciones.
- Aumentar la inversión en activos para cumplir con los requerimientos del contrato de renovación.

### **Debilidades – Amenazas (DA)**

- Crear un departamento de fidelización de clientes.
- Mejorar los controles en el área de servicio al cliente a fin de evitar posibles sanciones.
- Mejorar la calidad de servicio al cliente para mantener la posición de líder.
- Crear un departamento de creación y mejoramiento de nuevos procesos.
- Establecer índices de calidad en el servicio al cliente.
- Mejorar las promociones para los clientes actuales.

## **2.4 Direccionamiento Estratégico**

En función de las estrategias presentadas es necesario llegar a un direccionamiento estratégico que permita unificar los distintos criterios que se tienen en la empresa con la finalidad de aprovechar las distintas oportunidades que se presentan en el día a día en un mercado tan cambiante como el de las telecomunicaciones. El detalle de este apartado incluye: la misión, visión, valores y principios que respaldan a la empresa en su desarrollo así como la puesta en práctica de las estrategias y a su vez se desarrollará una matriz que sirva como base para que las mismas permitan el cumplimiento de los objetivos.

### **2.4.1 Matriz Axiológica**

El desarrollo de esta matriz comprende la integración de los principios y valores de la empresa que son la guía de la empresa, a fin de conocer cuales son los principales actores que intervienen en la operación de la compañía tales como: clientes, proveedores, empleados y la junta directiva o accionistas; parte de esta matriz incluye la participación de los principios y/o valores que a cada uno de los integrantes de la matriz les corresponden

**Tabla 23: Matriz Axiológica**

ACTORES	Directivos	Empleados	Proveedores	Clientes
<b>PRINCIPIOS</b>				
Buscar la excelencia en la atención al cliente	X	X		X
Obrar con responsabilidad	X	X	X	X
Buscar la excelencia operativa en resultados	X	X	X	
Innovar en el desarrollo de nuevos productos	X	X	X	X
Estimular al personal	X	X		
Mejorar la relación con los Distribuidores	X	X	X	
Respetar el medioambiente	X	X	X	X
Desarrollar sistemas orientados a la misión	X	X	X	
<b>VALORES</b>				
Trabajo	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Actitud de servicio	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X

### 2.4.2 Misión

Proporcionar soluciones integrales y de calidad en telecomunicaciones manteniendo el liderazgo en el mercado, altos estándares de responsabilidad en la gestión ambiental y social; y en nuestro compromiso con empleados, proveedores, aliados y accionistas

### 2.4.3 Visión

Ser la empresa líder en servicios de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.

## **2.4.4 Objetivo General**

Enfocar la organización hacia la generación creciente de valor

### **2.4.4.1 Objetivos Específicos**

- Asegurar los ingresos mínimos a fin de mantener los niveles de ARPU dentro de los parámetros establecidos.
- Asegurar que los Centros de Atención tengan los equipos necesarios para que su gestión no se vea afectada.
- Procurar que se cumplan los niveles de satisfacción establecidos en el plan de negocios anual
- Lograr el 13% de efectividad de acuerdo a la región, tanto en visitas, ventas, entrega y postventa.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de la imagen corporativa.
- Lograr la satisfacción de los clientes, con el mejor cumplimiento en servicio, optimizando recursos, a fin de mantener constante la participación de mercado y atender de forma efectiva a sus necesidades.
- Establecer criterios de control interno en los proceso de la compañía.
- Brindar el soporte a nivel nacional para el levantamiento de sus requerimientos en proyecciones o estimaciones de gastos, ingresos, costos e inversiones valorados para los ejercicios y periodos de corto o largo plazo, apegados a la optimización de recursos, desarrollo de proyectos de ahorro, así tener menos gasto y mayor ingreso.
- Atender y canalizar las necesidades, quejas y requerimientos a las áreas respectivas de clientes.

- Proveer a la compañía con un alto nivel de respuesta y una adecuada posición competitiva

#### **2.4.5 Valores**

- Trabajo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Actitud de servicio
- Confianza
- Disciplina

#### **2.4.6 Principios**

- Anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio.
- Buscar la excelencia operacional enfocándonos a resultados y no a volumen de actividades.
- Obrar con responsabilidad y eficacia en el ejercicio de las funciones.
- Desarrollar sistema de trabajo orientados al cumplimiento de la misión, agilizando nuestros procesos para hacer de nuestro servicio una experiencia positiva.
- Ser innovadores y creativos para proveer productos y servicios de máxima calidad, manteniendo la vanguardia tecnológica y siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándoles capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

- Trabajar en conjunto con nuestros Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y el profesionalismo.
- Propiciar el respeto al medioambiente, la diversidad, salud y privacidad

### **2.4.7 Políticas**

“Buscamos la excelencia en la atención de nuestros clientes con productos y servicios innovadores desarrollados en función de los estándares nacionales y de las nuevas tecnologías a nivel internacional, enmarcados en los principios de calidad de America Móvil que permite garantizar el máximo beneficio para clientes, proveedores y el mercado.”<sup>35</sup>

En este marco se han desarrollado las siguientes políticas generales para toda la organización:

- Proporcionar iguales oportunidades de empleo a todas las personas calificadas sin ningún tipo de discriminación, es decir sin distinción de raza, color, religión, nacionalidad, condición social, sexo; manteniéndose estos como temas privados.
- Trato respetuoso y justo a todo el personal y entre todos los niveles.
- Orientar el trabajo pensando en los beneficios de la empresa y el bien general.
- Cuidar los instrumentos de trabajo que da la empresa, como propios y utilizarlos para el fin que fueron entregados.
- Proteger los recursos de la empresa.
- Conducir todas las negociaciones con clientes y proveedores con honestidad e integridad.

---

<sup>35</sup> Intranet Porta Celular

- Cumplir a cabalidad y puntualmente con tareas y obligaciones para las que fue contratado.
- No copiar, circular ni entregar a personas ajenas a la empresa, documentos marcados como confidenciales que pueden ser utilizados para dañar o aventajar a la empresa.
- Asentar correctamente todos los costos y cargos de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Los registros que contienen datos personales de clientes y su personal con confidenciales.
- La protección y uso adecuado de la información que proporcione la empresa es fundamental para la gestión del negocio a fin de que nuestros clientes y asociados tengan plena confianza en la integridad de la empresa.
- Mantener en todo momento una actitud amable y un buen sentido de servicio orientado a la calidad y a la excelencia.

#### **2.4.8 Estrategias**

Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro, que para el caso de Porta Celular el objetivo es lograr aumentar su participación de mercado y a su vez generar servicios de excelencia a fin de mantener a su base de clientes actuales satisfechos y de esta manera evitar que opten por las distintas opciones de servicio que brinda la competencia. Luego de haber realizado el análisis FODA, se establecen las estrategias corporativas a corto, mediano y largo plazo las mismas que se presentan a continuación:

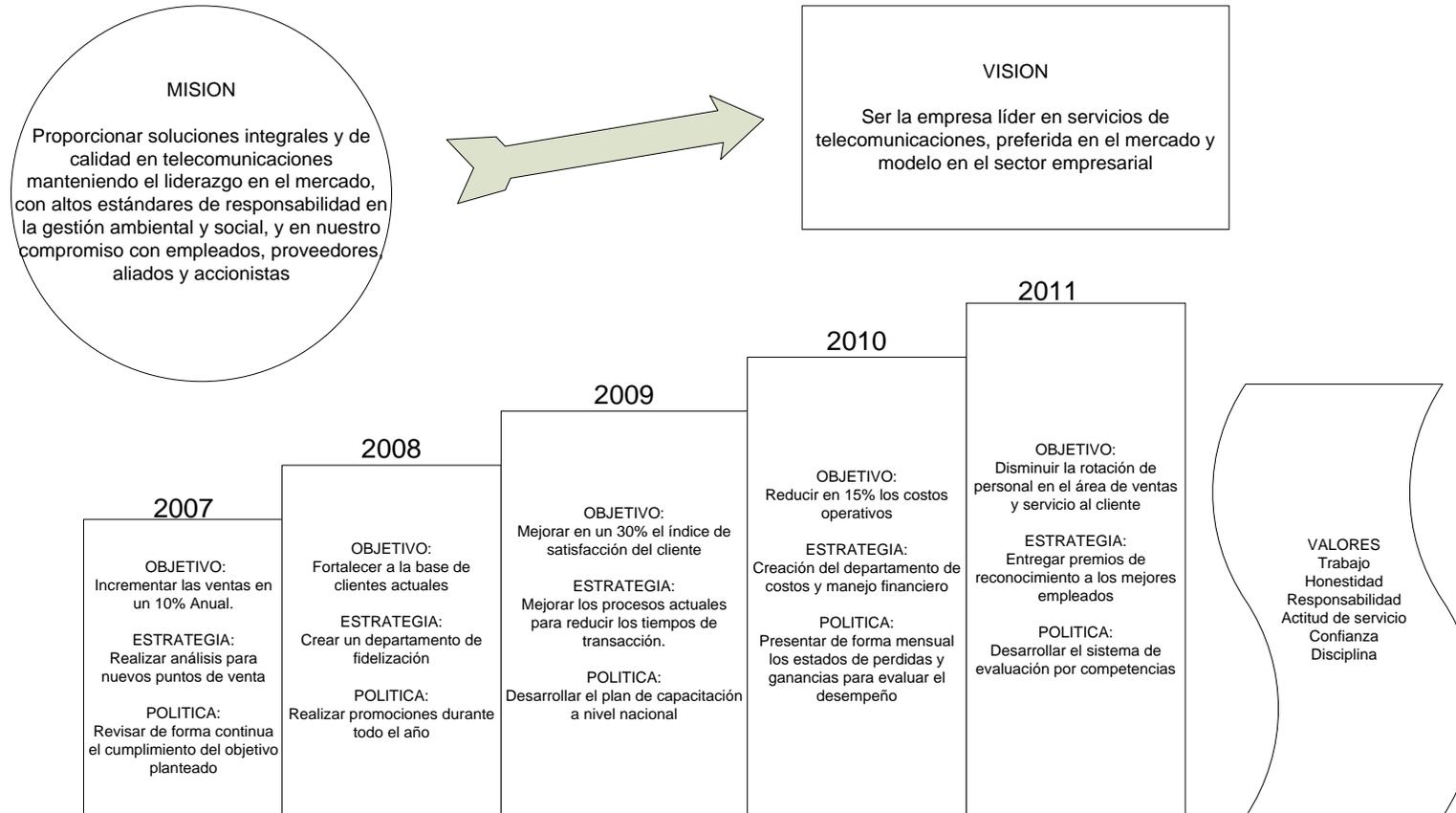
**Tabla 24: Estrategias Corporativas**

No	Estrategias Corporativas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1	Plan de vigilancia de las nuevas tendencias de GSM para ofrecer mejores servicios		x	
2	Plan de vigilancia del cumplimiento del presupuesto anual de operación	x		
3	Prgograma de información a los clientes de los servicios que se prestan	x		
4	Plan de estudio del mercado internacional de servicios semejantes		x	
5	Plan de presentación de la empresa a través del perfil profesional de sus asesores	x		
6	Plan de organización coordinada y tecnológica de la empresa			x
7	Plan de formenatción de la ayuda social a través del programa de becas			x
8	Plan para mejorar la incorporación de clientes corporativos	x		

Elaborado por: Autor

## 2.4.9. Mapa Estratégico

Grafico 48: Mapa Estratégico



Elaborado por: Autor

## CAPITULO 3

### LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS

El objetivo de este capítulo es presentar la Cadena de Valor de la empresa a fin de identificar la manera en que se pueden entregar mayores beneficios a los clientes tanto potenciales como nuevos de manera de asegurar con mayor fortaleza la posición de mercado. En este desarrollo se realiza también la representación gráfica de los procesos en base al diagrama IDEF 0 así como el levantamiento de procesos que nos permitirá seleccionar los procesos a ser mejorados y aquellos que presentan mayor impacto sobre los clientes.

#### 3.1 Cadena de Valor y Mapa de Procesos

Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa.<sup>36</sup> Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Dentro de la empresa existen actividades de valor agregado real que son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. También hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa).

La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

---

<sup>36</sup> PORTER, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva (1996)

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones: procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto/servicio, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa como la planificación, finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, motivación y contratación del talento humano.
- Desarrollo de tecnología: investigación y desarrollo
- Abastecimiento: proceso de compras de los materiales

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

## Mapa de Procesos

Es definido como una representación gráfica de un grupo de componentes de un sistema funcional o procesos funcionales de un área. La identificación y desarrollo del mapa de procesos de la organización proporciona la comprensión jerárquica de sus procesos, y ya dentro de los mismos la identificación y desagregación en: macro procesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas ligadas al día a día de la empresa, constituyéndose en el paso previo para el levantamiento de la información. El propósito del mapa de procesos es entender lo que actualmente ocurre, los roles y responsabilidades de todos los componentes del proceso, ayuda a entender la pertenencia del conjunto de procesos y de los componentes individuales de estos.

En gestión por procesos suele distinguirse los procesos gobernantes, procesos operativos y procesos de apoyo, así:

- **Procesos Gobernantes.**- Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades, son procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.
- **Procesos operativos.**- Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, a partir de estos procesos el cliente percibirá y valorará la calidad. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.

- Procesos de apoyo o habilitantes.- Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos y dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes

### 3.1.1 Cadena de Valor Empresarial

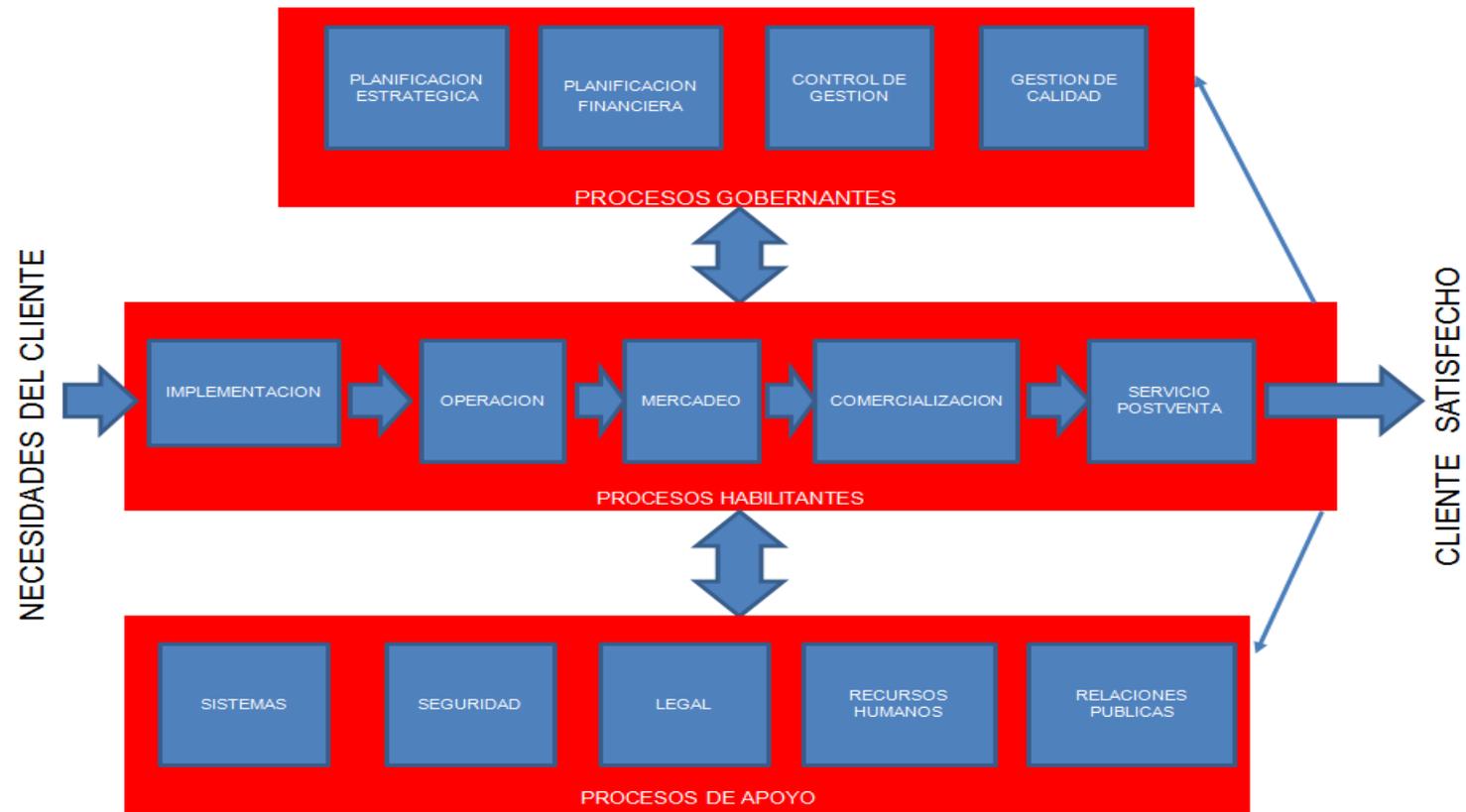
Grafico 49: Cadena de Valor Empresarial



Elaborado por: Autor

### 3.1.2 Mapa de Procesos

Gráfico 50: Mapa de Procesos Empresarial



Elaborado por: Autor

### **3.2 Diagrama IDEF 0**

Durante la década de 1970, los Estados Unidos y la Fuerza Área de Estados Unidos diagramo el desarrollo del programa denominado ICAM (Integrado de Fabricación Asistida por Ordenador) a fin de aumentar la productividad de fabricación mediante la aplicación sistemática de la tecnología informática. El programa identifico la necesidad de un mejor análisis y técnicas de comunicación para las personas implicadas en la mejora de la productividad

El IDEF0 es muy utilizado para describir los procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales). La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones), consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Este modelo consiste en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante un rectángulo y una serie de flechas.

Uno de los aspectos del IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo; de esta manera, la comunicación se produce dando al lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar el modelo. IDEF0 es una función de modelado de la metodología para la descripción de las funciones de fabricación, que ofrece un lenguaje de modelado funcional para el análisis, desarrollo, reingeniería y la integración de los

sistemas de información, procesos de negociación, o el análisis de la ingeniería de software.

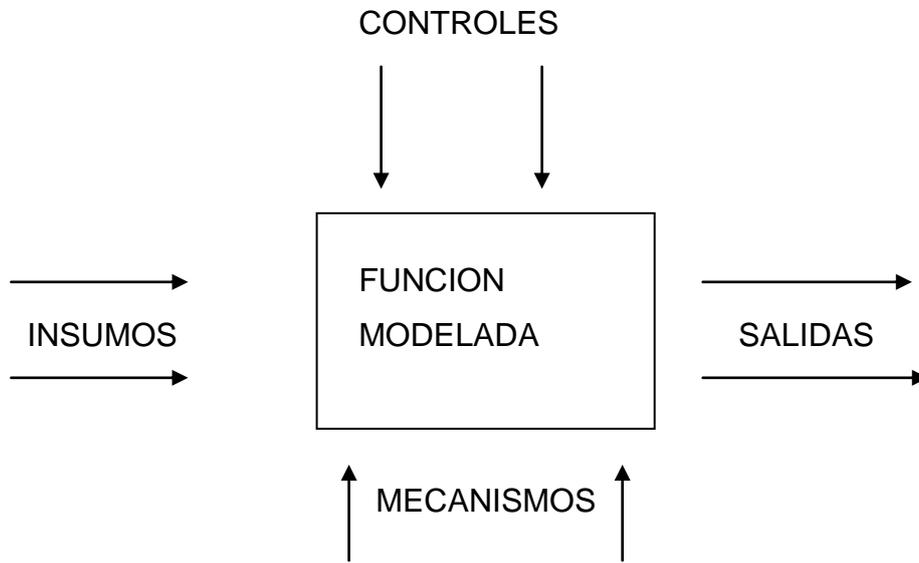
El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso o actividad considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente como:

- Procesos o actividades.
- Inputs (insumos)
- Controles
- Mecanismos o recursos para la realización de tareas
- Outputs o resultados conseguidos en el proceso

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelados de procesos como los diagramas de flujos que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento; utiliza unos grafos de visualización de elementos, no solo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

El elemento central del diagrama en que se describe el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar.

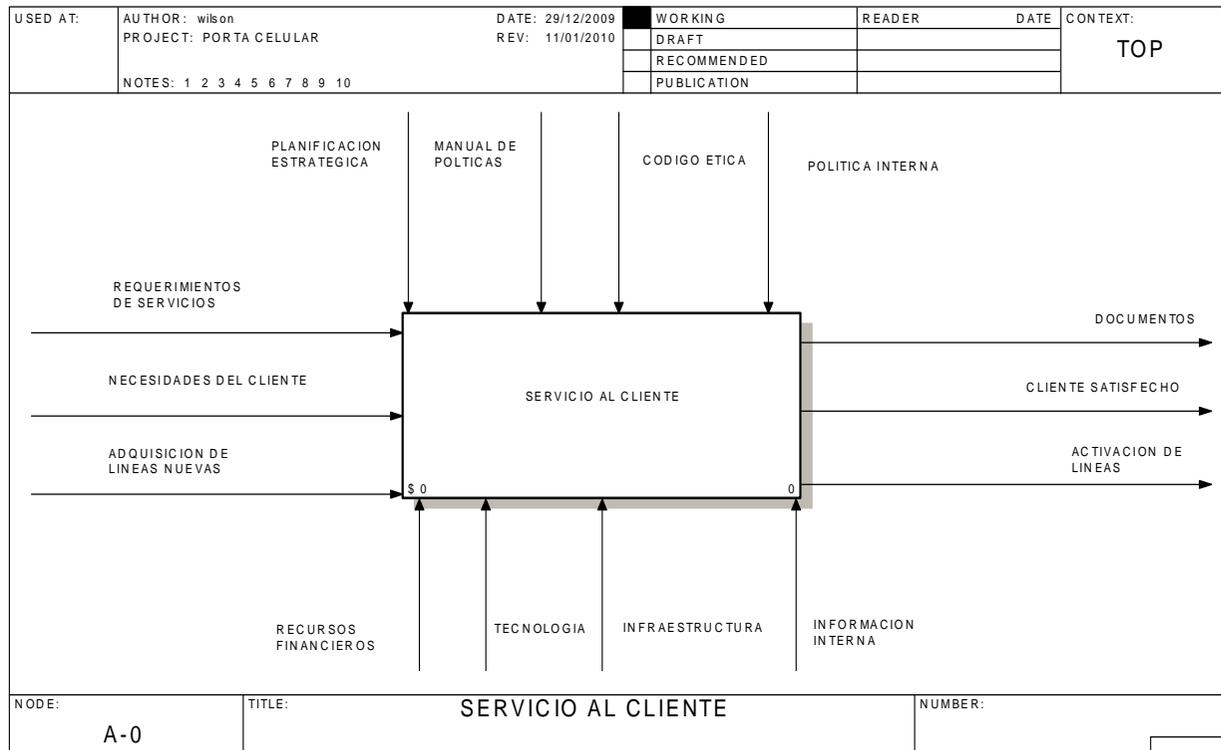
**Gráfico 51: Diagrama IDEF 0**

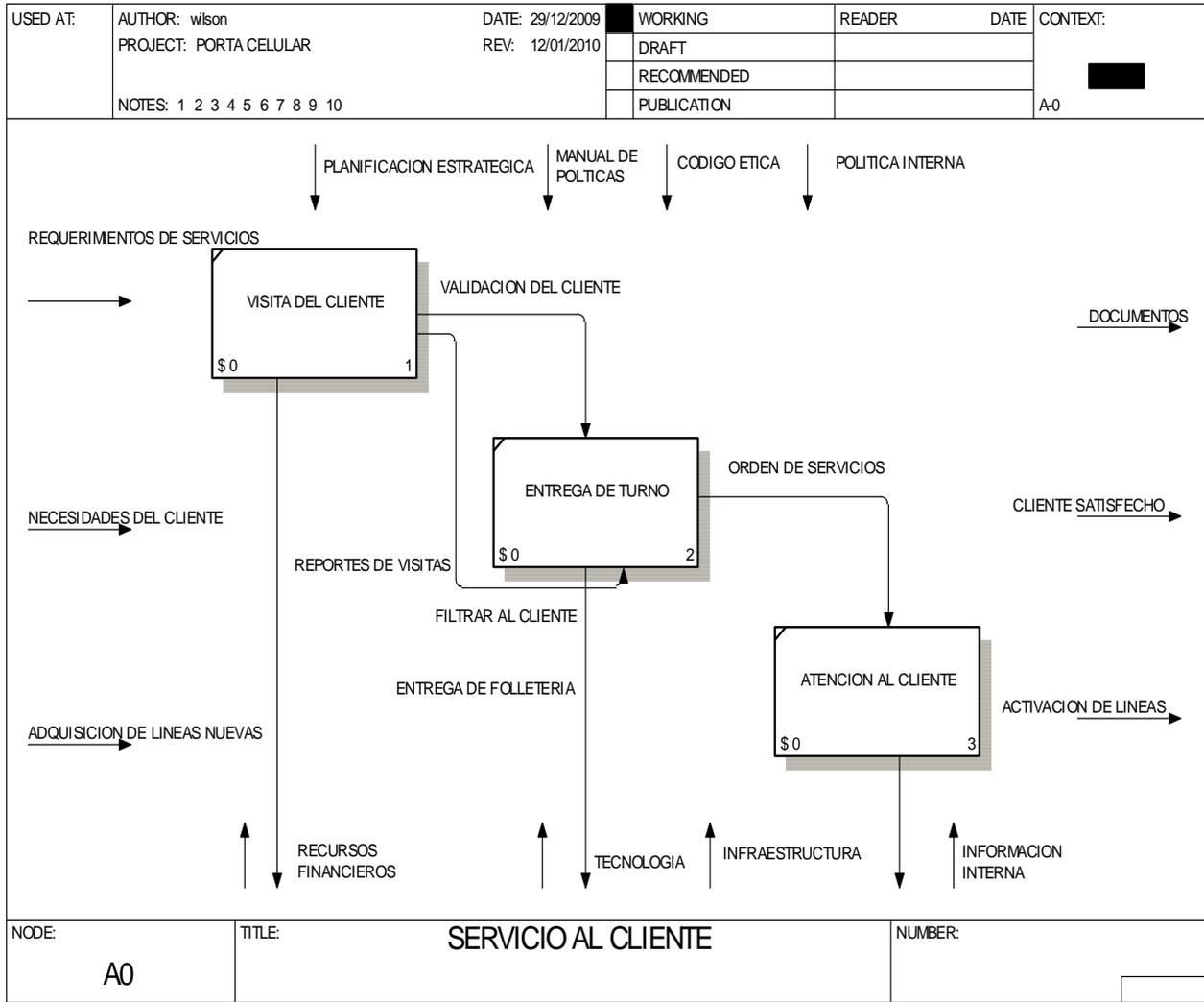


Elaborado por: Autor

### 3.2.1 Diagrama IDEF0 Porta Celular

Gráfico 52: Diagrama IDEF 0 PORTA CELULAR





### 3.3 Inventario de procesos: Gobernantes, Básicos y Habilitantes.

El inventario de procesos no es otra cosa que el listado de los procesos que existen en la empresa respetando su ordenamiento y organización.

**Tabla 25: Inventario de Procesos**

INVENTARIO DE PROCESOS			
Nombre del Proceso	Clasificación de los Procesos		
	Gobernantes	Operativos	Apoyo
<b>Comité Ejecutivo</b>			
Planificación Estratégica	X		
Planificación Financiera	X		
Sistemas de Gestión de Calidad	X		
Control de Gestión	X		
<b>Comercialización</b>			
Registro de Proveedores		X	
Compras al Contado		X	
Compras a Crédito		X	
Compras con crédito a Proveedores		X	
Emisión de ordenes de compra		X	
Notas de crédito a favor de proveedores		X	
Ingreso de productos al inventario		X	
<b>Mercadeo</b>			
Nuevas promociones clientes nuevos		X	
Beneficios para clientes actuales		X	
Asignación de metas por canal de venta		X	
Asignación de metas por productos		X	
Ventas al contado		X	
Ventas a crédito		X	
Negociación con retailers		X	
Crédito a distribuidores		X	
Entrega de publicidad a canales de venta		X	
<b>Implementación de Red Celular</b>			
Análisis de nuevos sitios		X	
Análisis de calidad de voz		X	
Valoración de cobertura		X	
Eliminación de sombras de cobertura		X	
Aprobación de permisos		X	
Contrato de arrendamiento de sitio		X	
Levantamiento de estaciones celulares		X	
<b>Operación de Red Celular</b>			
Mantenimiento de Comunicaciones		X	
Control de funcionamiento de base celular		X	
Mantenimiento de Conmutación		X	
Mantenimiento de enlaces		X	
Calidad de servicio		X	
<b>Servicio Postventa</b>			
Recepción del cliente		X	
Atención al cliente		X	
Suspensión por robo		X	
Liberación por robo		X	
Cambios de plan		X	
Actualización de datos del cliente		X	
Cambios de forma de pago		X	
Atención al cliente por medio de cartas		X	
Seguro de equipo		X	
Cambios de equipo		X	
Renuncias de plan		X	
Venta, facturación y cobranza de accesorios		X	
Cambio de número		X	
Migración de red de TDMA a GSM		X	
Reposición de simcards		X	
Trasposos de líneas		X	
Consulta de códigos PUK		X	
Detalle de llamadas		X	
Consultas de tarjetas prepago		X	
Activación de solo recibir llamadas		X	
Cambio de usuario de línea		X	
Financiamiento de deudas		X	
Redistribución de cupos		X	
Cambio de ciclo de facturación		X	
Transferencias de saldos		X	
Límite de crédito		X	
<b>Sistemas</b>			
Operatividad de la aplicación Axis 2.3			X
Asignación de ancho de banda necesario			X
<b>Legal</b>			
<b>Talento Humano</b>			
Selección de personal idóneo			X
Capacitación del personal			X
<b>Relaciones Públicas</b>			
Seguridad			X

Elaborado por: Autor

### 3.3.1 Selección de procesos

El ordenar los procesos en forma secuencial permite comprender su verdadera dimensión. La mejor forma de entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, identificación de actividades, flujos de información, recursos y áreas involucradas, así como el límite y alcance de los procesos; es mediante su diagramación o flujograma, constituyéndose éste en un elemento primordial en el mejoramiento de los procesos de la empresa al mostrar claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y productividad, facilitando la comunicación entre éstas áreas problemáticas. Es importante seleccionar los procesos a fin de identificar cuáles son: necesarios, importantes, críticos o cualquier otra parámetro que nos lleve a seleccionarlo, para esto es necesario diseñar preguntas claves como:

- ¿Este proceso mejora la imagen de la empresa?
- ¿Este proceso es necesario e importante para la empresa y para el cliente?
- ¿Si se mejora este proceso, se reducen tiempos y costos en la empresa?
- ¿Si se mejora este proceso, se mejora la atención al cliente y se lo satisface plenamente?
- ¿Si se mejora este proceso, se incrementan las ganancias de la empresa?
- ¿Si se mejora este proceso, mejora el desempeño de la empresa?
- ¿La empresa tiene los recursos necesarios para mejorar estos procesos?

La selección final debe ser realizada en los procesos más críticos a fin de asegurar el éxito de la empresa y en las tareas identificadas por las

direcciones. Los procesos a ser seleccionados deben ser los que están presentando los problemas más cuantiosos tanto en tiempo como en costo tanto para la organización como para el cliente final. Dentro de este proceso es necesario cuantificar las preguntas antes mencionadas a fin de priorizar los procesos y abordarlos en orden de impacto, importancia y que tan críticos son a fin de establecer los recursos necesarios para mejorarlos así como asegurar que los esfuerzos por mejorarlo se encuentren dentro de las capacidades de los involucrados.

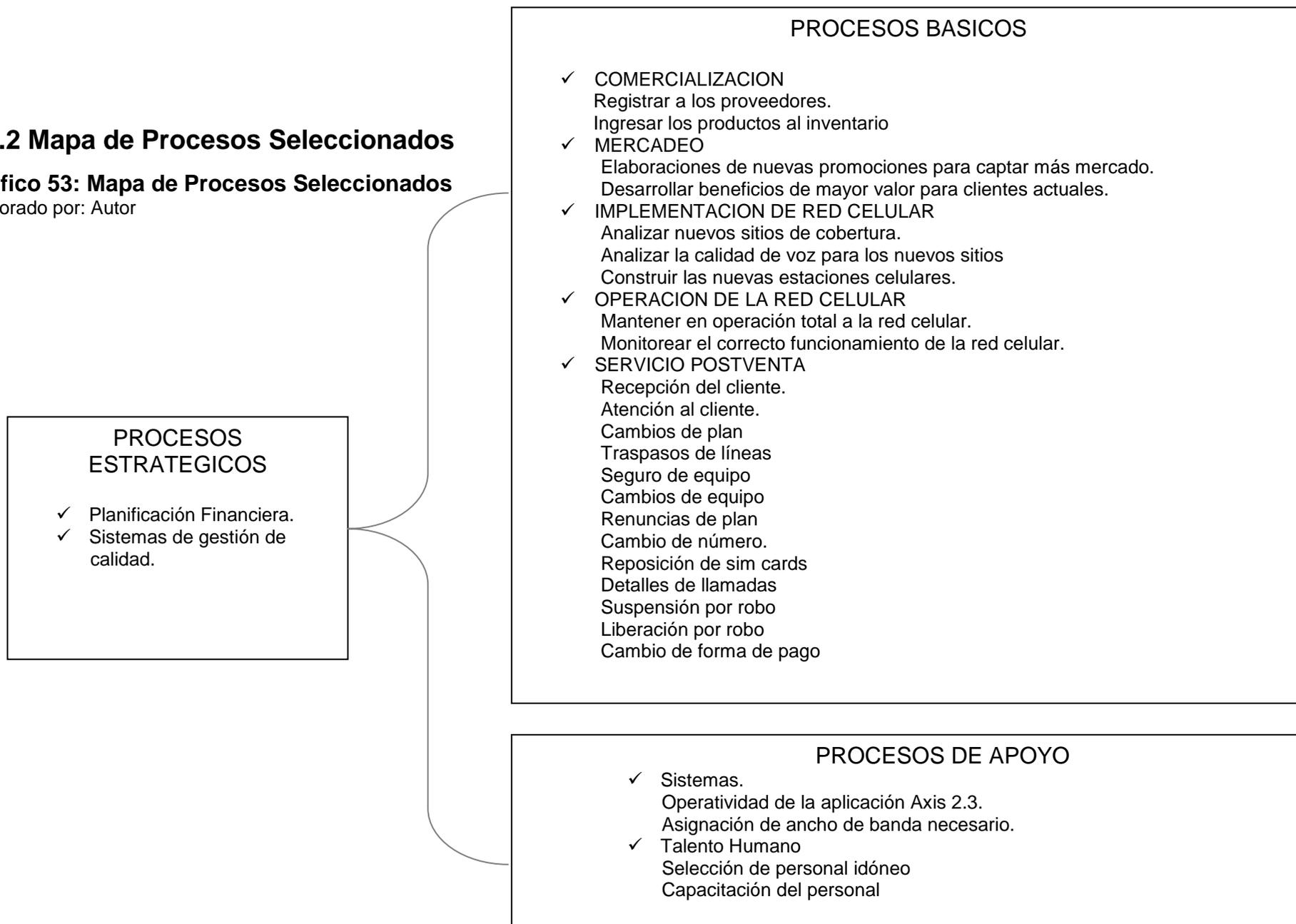
**Tabla 26: Selección de Procesos**

PROCESO	PREGUNTAS							TOTAL	CLASIFICACION DE PROCESOS DE PORTA CELULAR			PROCESO SELECCIONADO
	1	2	3	4	5	6	7		Gobernantes	Operativos	Apoyo	
<b>COMITÉ EJECUTIVO</b>												
Planificación Estratégica	1	1	0	0	0	1	1	4	X			
Planificación Financiera	1	1	0	0	1	1	1	5	X			
Sistemas de Gestión de Calidad	1	1	1	1	0	0	1	5	X			
Control de Gestión	0	1	0	0	0	1	1	3	X			
<b>Comercialización</b>												
Registro de Proveedores	1	1	0	0	1	1	1	5		X		
Compras al Contado	0	0	1	0	1	1	0	3		X		
Compras a Crédito	1	0	0	0	0	0	1	2		X		
Compras con crédito a Proveedores	1	0	0	0	0	1	1	3		X		
Emisión de ordenes de compra	1	0	0	0	0	0	1	2		X		
Notas de crédito a favor de proveedores	1	0	0	0	0	1	0	2		X		
Ingreso de productos al inventario	0	1	1	1	1	0	1	5		X		
<b>Mercadeo</b>												
Nuevas promociones clientes nuevos	1	1	0	1	1	0	1	5		X		
Beneficios para clientes actuales	1	0	1	1	0	1	1	5		X		
Asignación de metas por canal de venta	0	0	0	0	0	1	1	2		X		
Asignación de metas por productos	1	0	0	0	0	0	1	2		X		
Ventas al contado	1	0	0	0	0	0	1	2		X		
Ventas a crédito	1	0	0	0	1	0	0	2		X		
Negociación con retailers	1	1	0	1	0	1	1	5		X		
Entrega de publicidad a canales de venta	1	1	1	0	0	1	1	5		X		
Crédito a distribuidores	1	1	1	0	0	1	1	5		X		
<b>Implementación de Red Celular</b>												
Análisis de nuevos sitios	1	1	0	1	0	1	1	5		X		
Análisis de calidad de voz	1	1	0	1	1	1	1	5		X		
Valoración de cobertura	1	1	1	0	0	1	1	5		X		
Eliminación de sombras de cobertura	1	0	0	0	1	0	0	2		X		
Aprobación de permisos	1	1	0	0	0	0	1	3		X		
Contrato de arrendamiento de sitio	1	0	0	0	0	1	1	3		X		
Levantamiento de estaciones celulares	1	0	1	1	0	1	1	5		X		
<b>Operación de Red Celular</b>												
Mantenimiento de Comunicaciones	1	0	0	1	1	1	1	5		X		
Control de funcionamiento de base celular	1	1	1	0	1	1	0	5		X		
Mantenimiento de Conmutación	1	1	1	0	0	1	1	5		X		
Mantenimiento de enlaces	1	0	0	1	1	0	1	4		X		
Calidad de servicio	1	1	1	0	0	1	1	5		X		
<b>Servicio Postventa</b>												
Recepción del cliente	1	1	1	1	1	0	1	6		X		X
Atención al cliente	1	1	0	1	1	1	1	6		X		X
Suspensión por robo	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
Liberación por robo	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
Cambios de plan	1	1	1	1	1	0	0	6		X		X
Actualización de datos del cliente	1	0	0	0	1	1	1	4		X		
Cambios de forma de pago	0	1	1	1	1	1	1	6		X		X
Atención al cliente por medio de cartas	1	0	0	0	1	1	1	4		X		
Seguro de equipo	1	1	1	1	0	1	1	6		X		X
Cambios de equipo	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
Renuncias de plan	1	1	1	1	1	0	1	6		X		X
Venta, facturación y cobranza de accesorios	0	0	0	1	1	1	1	4		X		
Cambio de número	1	1	1	1	0	1	1	6		X		X
Migración de red de TDMA a GSM	0	0	0	0	0	0	0	0		X		
Reposición de simcards	1	1	1	1	1	1	0	6		X		X
Consulta de códigos PUK	0	0	0	0	0	1	1	2		X		
Detalle de llamadas	1	1	1	1	1	1	0	6		X		X
Trasposos de líneas	1	1	1	1	0	1	1	6		X		X
Consultas de tarjetas prepago	1	1	0	0	0	0	0	2		X		
Activación de solo recibir llamadas	1	1	1	0	0	0	0	3		X		
Cambio de usuario de línea	1	0	0	0	0	1	2	2		X		
Financiamiento de deudas	1	1	0	0	0	1	1	4		X		
Redistribución de cupos	1	1	0	0	0	1	1	4		X		
Cambio de ciclo de facturación	1	0	0	0	0	0	1	2		X		
Transferencias de saldos	0	0	1	0	0	0	1	2		X		
Límite de crédito	1	0	0	0	0	0	1	2		X		
<b>Sistemas</b>												
Operatividad de la aplicación Axis 2.3	1	1	0	1	1	0	1	5			X	
Asignación de ancho de banda necesario	1	1	1	0	1	1	0	5			X	
Legal	1	0	0	0	1	1	1	4			X	
<b>Talento Humano</b>												
Selección de personal idóneo	1	1	1	1	0	1	0	5			X	
Capacitación del personal	1	0	1	1	1	0	0	5			X	
Relaciones Públicas	1	0	0	0	0	1	1	3			X	
Seguridad	0	1	1	1	0	0	0	3			X	

### 3.3.2 Mapa de Procesos Seleccionados

#### Gráfico 53: Mapa de Procesos Seleccionados

Elaborado por: Autor



Una vez realizado la selección de procesos así como el mapa de procesos seleccionados y en base al tema de investigación, se realizará el análisis de mejoramiento para los procesos de servicio al cliente, área que concentra la mayor cantidad de los mismos y donde tienen lugar la mayor cantidad de interacciones con los clientes; así los procesos a ser analizados y mejorados son:

- Recepción del cliente.
- Atención al cliente.
- Cambios de plan
- Traspasos de líneas
- Seguro de equipo
- Cambios de equipo
- Renuncias de plan
- Cambio de número.
- Reposición de sim cards
- Detalles de llamadas
- Suspensión por robo
- Liberación por robo
- Cambio de forma de pago
- Financiamiento de deudas
- Redistribución de cupos

### **3.4 Hoja de costos de personal, de operaciones y total**

A continuación se presenta el cálculo de los costos por minuto del área de servicio al cliente, tomando en cuenta el ingreso mensual de los colaboradores menos el 9.35% del aporte al IESS y la estructura de los Cac. Adicional a esto es necesario considerar los costos fijos de operación que afectan a cada Centro de Atención, así:

- Agua Potable
  - Teléfono
  - Permisos
  - Alícuotas
- Luz Eléctrica
  - Suministros de oficina
  - Mantenimiento

**Tabla 27: Hoja de Costos**

<b>CARGO</b>	<b>INGRESO / MES</b>	<b>INGRESO NETO / MES (menos 9.35%)</b>	<b>INGRESO / DIA (30 días)</b>	<b>INGRESO / HORA (8 horas)</b>	<b>INGRESO / MINUTO (60 minutos)</b>	<b>TOTAL / MINUTO</b>
Gerente de Servicio al Cliente	\$ 2.000,00	\$ 1.813,00	\$ 60,43	\$ 7,55	\$ 0,13	\$ 0,13
Jefe de Servicio al Cliente	\$ 1.200,00	\$ 1.087,80	\$ 36,26	\$ 4,53	\$ 0,08	\$ 0,08
Asesor Senior de Servicio al Cliente	\$ 550,00	\$ 498,58	\$ 16,62	\$ 2,08	\$ 0,03	\$ 0,03
Asesor de Servicio al Cliente Tiempo Completo	\$ 350,00	\$ 317,28	\$ 10,58	\$ 1,32	\$ 0,02	\$ 0,02
Asesor de Servicio al Cliente Medio Tiempo	\$ 300,00	\$ 271,95	\$ 9,07	\$ 1,13	\$ 0,02	\$ 0,02
Asistente Operativo	\$ 300,00	\$ 271,95	\$ 55,00	\$ 5,50	\$ 0,09	\$ 0,09
Cajero	\$ 300,00	\$ 271,95	\$ 9,07	\$ 1,13	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total</b>	\$ 5.000,00					

Total	\$ 5.000,00
Diario = Total / 30 días	166,67
Hora = Diario / 8horas	20,83
Minuto = Hora / 60seg	0,35

**Tabla 28: Hoja de Costos Fijos y Variables**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>	<b>DIARIO = Mensual / 30 días</b>	<b>HORA = Diario / 24 horas</b>	<b>MINUTO = Hora / 60 minutos</b>
Agua Potable	\$ 60,00	\$ 2,00	0,08	0,0014
Energía Eléctrica	\$ 120,00	\$ 4,00	0,17	0,0028
Teléfono	\$ 140,00	\$ 4,67	0,19	0,0032
Suministros de oficina	\$ 380,00	\$ 12,67	0,53	0,0088
Permisos	\$ 120,00	\$ 4,00	0,17	0,0028
Mantenimiento	\$ 240,00	\$ 8,00	0,33	0,0056
Alícuotas	\$ 600,00	\$ 20,00	0,83	0,0139
<b>Total por mes</b>	<b>\$ 1.660,00</b>	<b>\$ 55,33</b>	<b>\$ 2,31</b>	<b>\$ 0,0384</b>

Elaborado por: Autor

**Tabla 29: Resumen de Costo Total por Minuto**

<b>COSTOS POR MINUTO</b>		
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
0.35	0.03	0.38

**3.5 Levantamiento y análisis de procesos seleccionados con diagramación de detección de novedades y problemas, costos de cada proceso, eficiencias e informe.**

### **Diagrama de Procesos**

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de los pasos de un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia. Es de gran utilidad el diagrama de flujo en el mejoramiento de los procesos, se puede realizar una

comparación entre las actividades del flujo con las actividades reales, lo cual hará resaltar aquellas áreas donde las normas o políticas no son claras.

El diagrama de flujo del ANSI (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense) utiliza una simbología estándar para la representación de los procesos, sirve para ampliar al nivel de detalle el proceso. Cada nivel de detalle más minucioso en la diagramación hace que el proceso se acerque a la calidad. Esta simbología estándar permite que el proceso sea fácil de entender y leer, analizando los símbolos más comunes se tienen los siguientes

**Tabla 30: Simbología Diagramación Procesos**

Simbología para Diagramar Procesos			
Símbolo	Significado	Agrega Valor	
		Sí	No
	Operación	X	
	Inspección o control		X
	Demora o retraso		X
	Transporte		X
	Toma de Decisiones		X
	Archivo o almacenamiento		X

Elaborado por: Autor

A continuación se presentan de forma gráfica cada uno de los procesos seleccionados con las actividades correspondientes por cada uno. El formato utilizado presenta los siguientes datos:

**Nombre del proceso:** Nombre que identifica al progreso.

**Responsable:** Nombre de quién está a cargo del mismo.

**Frecuencia:** Indica la cantidad de veces que el proceso es ejecutado.

**Resultado:** El que se obtiene en el proceso.

**Costo total:** Costo de todo el proceso.

**Tiempo total:** Tiempo total del proceso expresado en minutos.

**Numero de actividad:** Se refiere a la secuencia en que se realizan las actividades.

**Actividad:** Detalle de las mismas.

**Simbología:** Los gráficos que representan la acción dentro del proceso y que sirven para graficar los procesos en base a los símbolos del ANSI.

**Total - Tiempo:** Es el tiempo en que se realiza la actividad, los mismos que contienen a los que agregan y a los que no agregan valor.

**Total – Costo:** Al igual que los tiempos, en este casillero se encuentran los que agregan valor y los que no agregan valor con los costos de la actividad.

**Comentarios:** Observaciones importantes de cada actividad.

**Eficiencia:** Es el cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso en relación al costo y al tiempo total del proceso. Para lo que se aplicarán las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficiencia en Tiempo: } \frac{\sum \text{Tiempo AV}}{\sum \text{Tiempo AV} + \text{Tiempo NAV}}$$

$$\text{Eficiencia en Costo: } \frac{\sum \text{Costo AV}}{\sum \text{Costo AV} + \text{Costo NVA}}$$

Donde: AV = Agregan Valor y NAV = No Agregan Valor

**Tabla 31: Diagrama de Flujo Atención al Cliente**

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: ATENCION AL CLIENTE

FECHA: 3 de Abril del 2008		FRECUENCIA: 30 veces al día		RESPONSABLE: Asesor de servicio al cliente		Salida: Satisfacción del cliente		Costo del proceso: \$ 2,07		Tiempo del proceso: 23 minutos			
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	D	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Cliente es recibido por asesor de servicio de acuerdo al turno recibido	X		●				1		0,09		Un 70% de los asesores no hace contacto visual con el cliente	
2	Asesor solicita documento de identificación para validar al cliente	X		●	■			1		0,09			
3	Solicita confirmación de la línea en la cual el cliente solicita el requerimiento	X		●	■			3		0,27			
4	Explica condiciones del proceso a realizar	X		●				3		0,27		Los asesores no son proactivos esperan que el cliente les diga que hacer	
5	Si el servicio solicitado tiene costo, asesor debe esperar confirmación de cliente para procesarlo	X		●			D	3		0,27			
6	Con la validación del cliente, se ingresa requerimiento al sistema	X		●				1		0,09			
7	Se espera por resultado de la transacción		X	●			D		1		0,09		
8	Si el resultado de la transacción es positivo se indica a cliente que el requerimiento fue exitoso	X		●				2		0,18			
9	Si la transacción fue procesada exitosamente verificar en el sistema que el cambio tenga efecto en el número del cliente	X		●	■			2		0,18			
10	Si el resultado de la transacción es negativo se indica a cliente que el requerimiento demorará 2 horas en ser procesado	X		●	■			2		0,18			
11	Si no se logra procesar la transacción en el plazo indicado se debe solicitar soporte al departamento de sistemas		X	●			D		2		0,18		
12	En culaquier caso se solicita a cliente firme los documentos de respaldo de lo solicitado	X		●				1		0,09			
13	Agradecer al cliente por su visita	X		●				1		0,09			
14	Guardar los documentos		X	●		▼			1		0,09	Envío de archivos vía mail	
<b>TOTAL</b>								19	4	\$ 1,71	\$ 0,36		
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>								<b>23</b>		<b>\$ 2,07</b>			
								<b>0,83</b>		<b>0,83</b>			

### Tabla 32: Diagrama de Flujo Recepción del Cliente

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: RECEPCIÓN DEL CLIENTE

FECHA: 3 de Abril del 2008										Salida: Satisfacción del cliente			
FRECUENCIA: 220 veces al día										Costo del proceso: \$ 3,50			
RESPONSABLE: Asesor de servicio al cliente										Tiempo del proceso: 35 minutos			
													
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	⌋	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Cliente ingresa a Centro de Atención		X	●						1		0,10	
2	Se acerca a recepción para tomar un turno	X		●					3		0,30		Existen colas largas para obtener el turno
3	Asesor de recepción saluda y da la bienvenida al cliente	X		●					1		0,10		
4	Asesor de recepción se identifica como personal de la empresa	X		●					3		0,30		
4	Solicita documento de identificación	X		●	■				1		0,10		
5	Ingresar en sistema axis 2.3 para validar las líneas del cliente	X		●	■				2		0,20		
6	Solicita número celular específico del cliente en el que se desea realizar el trámite	X		●	■				2		0,20		
7	Determinar requerimiento del cliente en base a la información proporcionada por este	X		●					3		0,30		
8	Entregar turno de atención en cola de servicio al cliente, servicio técnico o ventas de acuerdo a necesidad	X		●					3		0,30		
9	Cliente espera en hall de atención a que su turno sea llamado		X							11		1,10	Por el alto flujo no hay espacio para que el cliente se siente
10	Cliente se acerca a modulo de atención una vez que su turno se presenta		X							1		0,10	
11	El asesor designado a atender al cliente se levanta, se identifica y saluda al cliente	X		●					2		0,20		
12	Solicita documento de identificación para empezar con el procesamiento del requerimiento del cliente	X		●		▼			2		0,20		Se vuelve a hacer la misma verificación que se realizo al tomar el turno
<b>TOTAL</b>									22	13	\$ 2,20	\$ 1,30	
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>									<b>35</b>		<b>\$ 3,50</b>		
									<b>0,63</b>		<b>0,63</b>		

### Tabla 33: Diagrama de Flujo Cambio de Plan

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: CAMBIOS DE PLAN

<b>FECHA:</b> 3 de Abril del 2008 <b>FRECUENCIA:</b> 15 veces al día <b>RESPONSABLE:</b> Asesor de servicio al cliente												<b>Salida:</b> Satisfacción del cliente <b>Costo del proceso:</b> \$ 1,20 <b>Tiempo del proceso:</b> 15 minutos	
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	▶	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepte la solicitud del cliente identificando la necesidad de un cambio de plan, consulte su nombre y número de teléfono	X		●				2		0,16			
2	Ingrese al sistema por el número celular		X	●					2		0,16		
3	Solicite la cédula de identidad del cliente para constatar contra el sistema si es el titular de la cuenta	X		●	■			1		0,08			
4	De ser un tercero, solicite carta de autorización y obtenga copias de cédula de identidad del titular y del autorizado	X		●	■			1		0,08		Empleados tienen dudas de la forma de llenar esta documentación	
5	Verifique en los sistemas internos si tiene deuda en ese número o en otros		X	●	■				1		0,08		
6	En caso de tener deuda, solicite cancelar en caja el valor adeudado para continuar con el proceso	X		●	■			1		0,08			
7	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar por incumplimiento de penalidad		X	●	■				1		0,08		
8	Detalle en el formato de requerimiento de servicios los datos del cliente y el cambio de plan, adjunte copia de cédula	X		●	■			1		0,08			
9	Verifique que el cliente cumpla los lineamientos de la matriz de crédito, caso contrario indique que la solicitud será procesada en 24 horas	X		●	■			2		0,16			
10	Si el cliente no requiere análisis de crédito y es un cambio a un plan de mayor tarifa solicite autorización al Jefe de Cac	X		●			▶	1		0,08		No se entrega autonomía para cambios a los asesores	
11	Efectue el cambio en el sistema luego de recibir la autorización del Jefe		X	●					1		0,08		
12	Guarde los documentos		X			▼			1		0,08		
<b>TOTAL</b>								9	6	\$ 0,72	\$ 0,48		
<b>TOTALES</b>								<b>15</b>		<b>\$ 1,20</b>			
<b>EFICIENCIA</b>								<b>0,60</b>		<b>0,60</b>			

**Tabla 34: Diagrama de Flujo Traspaso de Línea**

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: TRASPASOS DE LINEAS

FECHA: 3 de Abril del 2008										Salida: Satisfacción al cliente			
FRECUENCIA: 10 veces al día										Costo del proceso: \$ 1,89			
RESPONSABLE: Asesor de servicio al cliente										Tiempo del proceso: 27 minutos			
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	◐	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Reciba el requerimiento presentado por el cliente y solicite documento de identificación	X		●					5		0,35		
2	Ingrese al sistema y compruebe los datos del cliente, que el solicitante del trámite es el titular de la cuenta		X	●						2		0,14	
3	Verifique que el cliente no tenga deuda pendiente, caso contrario solicite al cliente que cancele en caja		X	●	■					3		0,21	No se cumple al 100% este requerimiento y al cliente se le indica con anticipación que si se van a aprobar
4	Verifique en el sistema el estado en que se encuentra la serie del equipo		X	●	■					2		0,14	
5	Detalle los datos del cliente actual, así como al que se le traspasará la cuenta en la hoja de requerimientos de servicio	X		●					2		0,14		
6	En caso que el traspaso se aplique con un cliente nuevo, llene el nuevo contrato y obtenga la firma	X		●					4		0,28		Asesores no conocen como llenar los documentos
7	Detalle cada uno de los requerimientos de servicios recibida en bitácora de control para seguimiento del trámite		X	●						2		0,14	
8	Remita al departamento de operaciones el requerimiento de servicio adjunto a la documentación soporte		X			▼				2		0,14	Asesores no conocen a quién deben enviar los documentos de soporte
9	Si el requerimiento fue negado por operaciones, comuníquese telefónicamente al cliente y dé por terminado el trámite	X		●					2		0,14		
10	Si el trámite fue aprobado por operaciones proceda a través del sistema con el traspaso		X	●						1		0,07	
11	Guarde los documentos		X			▼				2		0,14	
TOTAL									13	14	\$ 0,91	\$ 0,98	
TOTALES									27		\$ 1,89		
EFICIENCIA									0,48		0,48		

**Tabla 35: Diagrama de Flujo Seguro de Equipo**

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: CONTRATACION DE SEGURO DE EQUIPO

FECHA: 3 de Abril del 2008										Salida: Satisfacción al cliente			
FRECUENCIA: 2 veces al día										Costo del proceso: \$ 1,32			
RESPONSABLE: Asesor de servicio al cliente										Tiempo del proceso: 22 minutos			
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	⌋	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Reciba la solicitud del cliente identificando la necesidad de una activación del servicio de protección de equipo	X		●					3		0,18		
2	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta	X		●					2		0,12		
3	Solicite al cliente el equipo, compruebe su funcionamiento y envíe el equipo a revisión técnica	X		●	■				1		0,06		
4	El cliente deberá cancelar el valor de la revisión del equipo		X	●						2		0,12	El cliente va de servicio al cliente a caja perdiendo tiempo ya que tiene que hacer dos filas
5	Si el informe técnico valida al equipo, se procederá a la activación del seguro		X	●			⌋			2		0,12	El técnico encargado de revisar tiene otros equipos en cola
6	Se procederá a sacar una fotocopia del equipo a fin de tener un respaldo de la existencia física del equipo		X	●	■					2		0,12	
7	Detalle en el formato "Requerimientos de servicios" los datos del cliente, su solicitud y obtenga la firma	X		●					4		0,24		
8	Realice la activación del servicio de seguro		X	●						2		0,12	
9	Detalle en el sistema los comentarios de la activación del seguro, quién lo autoriza y en que línea se activo		X	●						2		0,12	
10	Guarde los documentos		X			▼				2		0,12	Envío de información via mail
TOTAL									10	12	\$ 0,60	\$ 0,72	
TOTALES EFICIENCIA									22		\$ 1,32		
									0,45		0,45		



**Tabla 36: Diagrama de Flujo Cambio de Equipo**

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: CAMBIO DE EQUIPO

N.		ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	⬇	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1		Recepte la solicitud del cliente identificando la necesidad de un cambio de equipo	X		●				3		0,27		
2		Solicite la cédula de identidad para constatar contra el sistema que es el titular	X		●				2		0,18		
3		Solicite el equipo y verifique: que el equipo sea compatible con nuestro sistema, que en los sistemas internos no tenga problema de pertenencia	X		●	■			3		0,27		
4		Si el equipo no se puede activar en la red porque no es compatible, devuelva el equipo al cliente	X		●	■			2		0,18		Requerimiento debe ser validado en recepción
5		Verifique en los sistemas si tiene deuda en ese número o en otros		X	●	■				3	0,27		
6		Detalle en el formato de "Requerimientos de servicio" los datos del cliente, su solicitud y obtenga la firma.	X		●				2		0,18		No se llena documentación de respaldo
7		Detalle en los comentarios del sistema el cambio de equipo		X	●					2	0,18		
8		Realice el cambio de equipo en el sistema		X	●					2	0,18		
9		Realice una llamada entrante y saliente para comprobar el estado de la línea		X	●	■				2	0,18		
10		Guarde los documentos		X			▼			2	0,18		No se envía soportes de los cambios
		TOTAL							12	11	\$ 1,08	\$ 0,99	
									TOTALES		23	\$ 2,07	
									EFICIENCIA		0,52	0,52	

Salida: Satisfacción al cliente  
Costo del proceso: \$ 2,07  
Tiempo del proceso: 23 minutos



**Tabla 37: Diagrama de Flujo Renuncia de Plan**

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: RENUNCIAS DE PLAN

FECHA: 3 de Abril del 2008										Salida: Satisfacción del cliente			
FRECUENCIA: 25 veces al día										Costo del proceso: \$ 2,00			
RESPONSABLE: Asesor de servicio al cliente / Jefe Servicio al Cliente										Tiempo del proceso: 25 minutos			
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	⬇	➡	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepte la solicitud del cliente identificando la necesidad de una renuncia de plan, consulte su nombre y número de teléfono	X		●					3		0,24		
2	Ingrese al sistema por el número celular		X	●	■					2		0,16	
3	Solicite al cliente al cédula de identidad para constatar contra el sistema si es el titular de la cuenta	X		●	■				2		0,16		Asesores desconocen el procedimiento y no aceptan autorizaciones para renuncias por terceros
4	Si es un tercero solicite carta de autorización	X		●	■				2		0,16		
4	Verifique en el sistema si el cliente no tiene deudas pendiente en ese número o en otros		X	●	■					2		0,16	
5	En caso de tener deuda solicitar el pago de los valores pendientes	X		●	■				2		0,16		No se verifica por los asesores que el cliente tenga deuda
6	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar valores por incumplimiento de contrato		X	●	■					2		0,16	
7	De existir valores por incumplimiento del contrato solicite al cliente el valor a cancelar	X		●					1		0,08		
8	Solicite la autorización del Jefe de Cac previo al procesamiento en los sistemas de la renuncia		X	●			⬇			2		0,16	Esta actividad demora la calidad de la atención
9	Procese la desactivación de la línea o cuenta y de todos los servicios asociados y detalle los antecedentes y el motivo de la renuncia		X	●						2		0,16	
10	En los casos de no pago de valores adeudados, comunique al área de crédito para su recuperación y no procese la renuncia		X	●						3		0,24	
11	Guarde los documentos		X			▼				2		0,16	Envío de archivos vía mail
<b>TOTAL</b>									10	15	\$ 0,80	\$ 1,20	
									<b>TOTALES</b>		<b>\$ 2,00</b>		
									<b>EFICIENCIA</b>		<b>0,40</b>		



### Tabla 38: Diagrama de Flujo Cambio de Número

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: CAMBIO DE NÚMERO

FECHA: 3 de Abril del 2008										Salida: Satisfacción del cliente			
FRECUENCIA: 10 veces al mes										Costo del proceso: \$ 1,05			
RESPONSABLE: Asesor servicio al cliente / Cajero										Tiempo del proceso: 15 minutos			
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	◐	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepte el requerimiento del cliente	X		●					2		0,14		
2	De no tratarse del cliente, solicite cédula de identidad y carta de identidad	X		●	■				1		0,07		
3	De no tener la carta, indique al cliente que no se puede proceder con el trámite sin los documentos necesarios	X			■				1		0,07		
4	De tratarse del cliente o tener los documentos necesarios detalle en el formato de "requerimientos de servicio" la solicitud	X		●					1		0,07		
4	Solicite la firma del cliente en el formato de "requerimiento de servicio"	X		●					1		0,07		
5	Solicite al cliente que cancele en caja el costo del cambio de número	X		●					1		0,07		Cliente va a caja y vuelve a hacer fila demorando el proceso
6	Cajero, a pedido del cliente, facture el costo del cambio de número	X		●					1		0,07		
7	Entregue al cliente la factura original y el recibo de caja	X		●					1		0,07		Cliente debe volver a servicio a cliente y esperar a ser atendido
8	Asesor, solicite al cliente que le proporcione la factura y el recibo de caja que soporta el pago de cambio de número		X	●						1		0,07	
9	Procese el cambio de número en la opción correspondiente en el sistema		X	●	■					1		0,07	
10	Registre en el campo observaciones el número de recibo y factura de caja que soporta el pago del servicio		X	●	■					1		0,07	No se ingresa comentarios de los valores cancelados
11	Apague y prenda el equipo para que el cambio se registre en la central		X	●	■					1		0,07	
12	Entregue al cliente el equipo y realice una llamada de prueba	X		●						1		0,07	
13	Guarde los documentos		X			▼						0,07	No se envía documentación al archivo
<b>TOTAL</b>									9	6	\$ 0,63	\$ 0,42	
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>									15		\$ 1,05		
									0,60		0,60		

### Tabla 39: Diagrama de Flujo Reposición de Sim Card

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: REPOSICION DE SIM CARD

<b>FECHA:</b> 3 de Abril del 2008 <b>FRECUENCIA:</b> 30 veces al día <b>RESPONSABLE:</b> Asesor servicio al cliente / Cajero										<b>Salida:</b> Satisfacción del cliente <b>Costo del proceso:</b> \$ 0,60 ctvs <b>Tiempo del proceso:</b> 10 minutos					
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	☾	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES		
		●	■	▼	☾	→	AV	NAV	AV	NAV					
1	Reciba la visita del cliente y recepte su requerimiento de reposición de sim card	X		●					1		0,06				
2	Solicite el número celular y confirme en el sistema los datos del mismo	X		●					2		0,12				
3	De tratarse de una tercera persona, verifique la carta de autorización y copia de la cédula del titular de la cuenta	X		●	■				1		0,06				
4	Elabore el formato "requerimientos de servicios" y recoja la firma del cliente	X		●					1		0,06		No se llena este formato		
5	Facture el valor de la sim card		X	●						1		0,06	Cliente debe ir a caja y volver a hacer fila		
6	Entregue al cliente la simcard, así como la factura de pago que soporte el requerimiento	X		●					1		0,06				
7	Asesor solicite a cliente la sim card para procesar el cambio en el sistema	X		●					1		0,06		Cliente tienen que esperar a ser nuevamente atendido		
8	Verifique que el número del cliente vuelva a tener servicio una vez finalizado el cambio en el sistema		X	●	■					1		0,06			
9	Guarde los documentos		X			▼				1		0,06			
<b>TOTAL</b>									7	3	\$ 0,42	\$ 0,18			
									<b>TOTALES</b>		<b>10</b>	<b>\$ 0,60</b>			
									<b>EFICIENCIA</b>		<b>0,70</b>	<b>0,70</b>			

### Tabla 40: Diagramación de Flujo Detalle Llamadas

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: DETALLE DE LLAMADAS

<b>FECHA:</b> 3 de Abril del 2008 <b>FRECUENCIA:</b> 3 veces al día <b>RESPONSABLE:</b> Asesor de servicio al cliente / Cajero											<b>Salida:</b> Satisfacción del cliente <b>Costo del proceso:</b> \$ 0,84 ctvs <b>Tiempo del proceso:</b> 21 minutos			
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	☾	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepte requerimiento del cliente de consultar un detalle de llamadas	X		●					1		0,04			
2	Si el cliente solicita la impresión del mismo, el cliente deberá cancelar el valor correspondiente	X		●					1		0,04			
3	En casos especiales se podrá imprimir el detalle con exoneración para el cliente	X		●	■				1		0,04			
4	Solicite a cliente documento de identificación para procesar requerimiento	X		●					3		0,12			
5	De no ser el titular, indicar al cliente que debe presentar carta de autorización y copia de cédula del cliente	X		●	■				3		0,12			
6	Realizar una llamada telefónica para confirmar que efectivamente el cliente es el que está solicitando el detalle	X		●					1		0,04		No se realiza este proceso dejando latente la posibilidad de fraude	
7	Cajero proceder a facturar el costo del detalle al cliente y entregar al cliente factura que soporta el pago		X	●						1		0,04	Cliente debe ir a caja y volver a hacer fila	
8	Asesor solicitar la factura y proceder a registrar el número de la misma en el sistema como comentario		X	●						2		0,08	No se ingresa ningún comentario asociado al requerimiento	
9	Proceder a imprimir el detalle de llamadas		X	●						2		0,08		
10	En la impresión del detalle de llamadas aparezca sobrepuesto la palabra Información Confidencial con marca de agua	X		●	■				2		0,08			
11	Entregar al cliente la factura y el detalle de llamadas impresos	X		●					1		0,04			
12	Receptar firma de cliente en formato de "requerimiento de servicio" como constancia del requerimiento	X		●					2		0,08			
13	Guarde los documentos		X			▼				1		0,04		
<b>TOTAL</b>									15	6	\$ 0,60	\$ 0,24		
									<b>TOTALES</b>		21		\$ 0,84	
									<b>EFICIENCIA</b>		0,71		0,71	

**Tabla 41: Diagramación de Flujo Suspensión por Robo**

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: SUSPENSION POR ROBO

<b>FECHA:</b> 3 de Abril del 2008 <b>FRECUENCIA:</b> 5 veces al día <b>RESPONSABLE:</b> Asesor de servicio al cliente										<b>Salida:</b> Cliente Satisfecho <b>Costo del proceso:</b> \$ 0,66 ctvs <b>Tiempo del proceso:</b> 11 minutos					
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	⌋	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES		
		●	●	●	■	▼	⌋	→	AV	NAV	AV	NAV			
1	Recepte el pedido del cliente para reportar por robo/extravío del equipo celular	X		●					1		0,06				
2	Consulte al cliente si el reporte es por robo o extravío	X		●					1		0,06				
3	Verifique en los sistemas que el solicitante sea el usuario del teléfono, para lo cual solicite el número de teléfono y confirme los datos personales		X	●	■					2		0,12			
4	Proceda a suspender la serie y la simcard del equipo robado/extraviado		X	●	■					2		0,12			
5	Verifique en el sistema si el equipo reportado como robado tiene seguro y comunique al cliente que presente máximo en 3 días la denuncia por robo	X		●	■				3		0,18				
6	Guarde los documentos		X			▼				2		0,12	No se guardan soportes de lo solicitado		
<b>TOTAL</b>									5	6	\$ 0,30	\$ 0,36			
<b>TOTALES</b>									<b>11</b>		<b>\$ 0,66</b>				
<b>EFICIENCIA</b>									<b>0,45</b>		<b>0,45</b>				

### Tabla 42: Diagramación de Flujo Liberación Robo

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: LIBERACION POR ROBO

FECHA: 3 de Abril del 2008								Salida: Satisfacción del cliente				
FRECUENCIA: 5 veces por día								Costo del proceso: \$ 0,96 ctvs				
RESPONSABLE: Asesor servicio al cliente								Tiempo del proceso: 16 minutos				
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	⬇	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepte el pedido del cliente para liberar la serie del equipo y/o simcard reportado como robado/perdido	X		●				2		0,12		
2	Solicite la cédula y el equipo y/o simcard para proceder con la liberación	X		●				1		0,06		
3	Confirme en el sistema que la línea y la serie del equipo se encuentren reportados como robados		X		■				1		0,06	
4	Confirme en la "consulta de serie" que efectivamente la serie del equipo se encuentre robado/extraviado		X		■				2		0,12	
5	Confirme en inventario si el equipo a liberar a sido cubierto por el seguro.		X		■				2		0,12	
6	Si fue cubierto por seguro, retenga el equipo y comunique la novedad al cliente	X					⬇	1		0,06		No se retienen equipos por parte de los asesores
7	En caso de retener el equipo, entregue al Jefe el equipo	X		●				1		0,06		
8	El Jefe debe remitir al asistente de seguro el equipo recuperado		X				➡	1		0,06		Jefe no envia soporte de equipo retenidos en caso de haberlos
9	De no tener inconvenientes de pertenencia, reactive la línea o el equipo del cliente	X		●				3		0,18		
10	Accese al sistema y verifique que efectivamente la serie ya no se encuentre reportado como robado/extraviado		X		■				1		0,06	
11	Guarde los documentos		X			▼			1		0,06	No se envían soportes de las liberaciones realizadas
TOTAL								7	9	\$ 0,42	\$ 0,54	
								TOTALES		\$ 0,96		
								EFICIENCIA		0,44		



### Tabla 43: Diagramación de Flujo Cambio Forma Pago

DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO: CAMBIO DE FORMA DE PAGO

FECHA: 3 de Abril del 2008										Salida: Satisfacción del Cliente			
FRECUENCIA: 4 veces al día										Costo del proceso: \$ 2,40			
RESPONSABLE: Asesor de Servicio al cliente / Jefe Servicio Cliente										Tiempo del proceso: 24 minutos			
N.	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	◐	→	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Compruebe en los sistemas que el cliente que solicita el servicio de Cambio de Forma de Pago es el usuario de la línea	X		●					2		0,20		
2	De no tratarse del cliente comuníquese a la persona que solicita el trámite que no se puede procesar con la solicitud ya que se necesita de la firma en las autorizaciones de débito	X		●	■				2		0,20		
3	Solicite la firma del cliente en el formato de requerimientos y en la carta de solicitud de débito bancario o tarjeta de crédito y adjunte la copia de la cédula	X		●	■				2		0,20		
4	Confirme que la firma del cliente sea la correcta, la que consta en la cédula de identidad	X		●	■				2		0,20		
5	Entregue al cliente una copia del requerimiento de servicio con sello y firma de procesado	X		●	■				2		0,20		
6	El Jefe de Cac está autorizado a realizar los cambios en las fechas de caducidad de las tarjetas		X		■				1		0,10		
7	Se deberá en todo caso confirmar que el cliente se encuentre al día en los pagos y no tenga deudas vencidas		X		■				2		0,20	No se valida que el cliente esta al día en pagos	
8	El Jefe de Cac y el asesor deberán llevar una bitácora de las actualizaciones de tarjeta de crédito realizadas		X		■	▼			1		0,10		
9	Envíe todos los documentos al asistente de operaciones para adjuntar al expediente del cliente y regularizar el cambio de forma de pago		X		■	▼			2		0,20	Se desconoce a quién deben ser enviados los soporte	
10	Revise en el sistema el estado del requerimiento y comuníquese al cliente el estado del mismo	X			■				3		0,30		
11	De ser negado, indique al cliente que debe acercarse a un CAC para cambiar la forma de pago para cambiar por otra forma de pago	X		●	■				3		0,30	No se comunica al cliente sobre la negativa del trámite	
12	Si el requerimiento fue aprobado, deberá en el sistema realizar el cambio de forma de pago		X	●					2		0,20		
TOTAL									16	8	\$ 1,60	\$ 0,80	
									<b>TOTALES</b>				
									<b>EFICIENCIA</b>				
									24		\$ 2,40		
									0,67		0,67		

### 3.6 Matriz de análisis resumida de los procesos analizados

**Tabla 44: Matriz Resumen de Procesos Analizados**

**MATRIZ DE RESUMEN  
PROCESOS SELECCIONADOS**

No	Procesos Analizados	TIEMPO (minutos)		Subtotal	Eficiencia	COSTOS (dólares)		Subtotal	Eficiencia	Observaciones
		AV	NAV			AV	NAV			
1	Recepción del cliente	22,00	13,00	35,00	63,00%	1,90	1,30	3,20	59,00%	Existen colas largas para obtener el ticket
2	Atención al cliente	19,00	4,00	23,00	83,00%	1,71	0,36	2,07	83,00%	No se hace contacto visual
3	Cambios de plan	9,00	6,00	15,00	60,00%	0,72	0,48	1,20	60,00%	Asesores no tienen autonomía
4	Traspaso de líneas	13,00	14,00	27,00	48,00%	0,91	0,98	1,89	48,00%	Asesores no conocen como llenar la documentación
5	Seguro de equipo	10,00	12,00	22,00	48,00%	0,60	0,72	1,32	48,00%	El técnico es el encargado de revisar varios equipos
6	Cambios de equipo	12,00	11,00	23,00	52,00%	1,08	0,99	2,07	52,00%	No se llena documentación de respaldo
7	Renuncias de plan	10,00	15,00	25,00	40,00%	0,80	1,20	2,00	40,00%	No se verifica que el cliente tenga deudas
8	Cambio de número	9,00	6,00	15,00	60,00%	0,63	0,42	1,05	60,00%	No se ingresa comentarios de los valores cancelados
9	Reposición de sim cards	7,00	3,00	10,00	70,00%	0,42	0,18	0,60	70,00%	No se llena el documento de respaldo
10	Detalle de llamadas	15,00	6,00	21,00	71,00%	0,60	0,24	0,84	71,00%	Cliente debe ir y volver de caja haciendo dos veces fila
11	Suspensión por robo	5,00	6,00	11,00	45,00%	0,30	0,36	0,66	45,00%	No se guardan soportes de lo solicitado
12	Liberación por robo	7,00	9,00	16,00	44,00%	0,42	0,54	0,96	44,00%	No se retienen los equipos por parte de los asesores
13	Cambio de forma de pago	16,00	8,00	24,00	67,00%	1,60	0,80	2,40	67,00%	No se valida que el cliente este al día en pagos
<b>TOTALES</b>		<b>154,00</b>	<b>113,00</b>	<b>267,00</b>	<b>57,77%</b>	<b>11,69</b>	<b>8,57</b>	<b>20,26</b>	<b>57,46%</b>	

\*\*\*Análisis mensual

Elaborado por: Autor

## CAPITULO 4

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Posterior al levantamiento de los procesos así como la selección de aquellos que deben ser mejorados, se procede a desarrollar la propuesta de mejoramiento de procesos, es decir “Mejorar un proceso significa, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, mediante: disminución de costos, disminución de tiempos y mejor calidad”. Por ello la organización debe realizar un análisis de sus procesos y desempeño, de este análisis se desprenderá una serie de oportunidades de mejora, para poder gestionar los procesos de forma adecuada se debe:

- Hacerlo funcionar tal y como quiere que funcione.
- Describir el proceso.
- Ejecutar las acciones definidas.
- Comprobar que se ha ejecutado según estaba previsto.
- Garantizar que la próxima vez se va a desarrollar de acuerdo a como estaba previsto. ¿Qué desviación ha ocurrido? ¿Cómo se puede evitar en los próximos casos?
- Mejorar una vez que lo haya hecho funcionar.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas sigue habiendo problemas o el proceso no se llega a adaptar a lo que quiere el cliente, o incluso aunque todo funcione correctamente, tenemos la obligación de mejorarlo, para ello es necesario aplicar una acción de mejora.

Mejorar un proceso tiene como objetivo, cambiar el proceso de tal manera que satisfaga los requisitos de los distintos grupos de interés de la organización. Estos requisitos deben ser satisfechos con:

- Efectividad.- Los resultados del proceso deben satisfacer los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados. Un sinónimo de efectividad es la calidad.
- Eficiencia.- La conversión de los insumos en productos o servicios se realiza en el mínimo de plazo de tiempo, con la mínima utilización de recursos en la consecución de la actividad.
- Flexibilidad.- Capacidad de un proceso para satisfacer necesidades actuales y adaptarse rápida y fácilmente a nuevos requisitos, sin que sea preciso realizar modificaciones significativas.

La manera de aumentar la efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procesos es mediante la aplicación de herramientas o metodologías de análisis que permitan identificar puntos de mejora e implementar dicha mejora. Harrington propone a manera de herramientas los siguientes puntos que permiten mejorar los procesos:

- Eliminación de la burocracia: Tareas administrativas, aprobaciones, papeleos innecesarios.
- Eliminación de la duplicación: Actividades idénticas en diferentes partes del proceso.
- Aporte del valor agregado: Mediante el análisis del valor agregado
- Simplificación: Complejidad del proceso.
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso
- Prueba de errores: Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- Eficiencia en la utilización de equipos.

- Lenguaje simple: Complejidad al escribir y hablar
- Estandarización: Repetición de una actividad del mismo modo todas las veces.
- Mejoramiento de situaciones importantes: Búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- Automatización: Liberar tiempo de actividades rutinarias susceptibles de automatizar.

#### **4.1 Herramientas a utilizar en cada proceso: simbología, hoja de análisis y flujo diagramación y hoja de mejoramiento.**

En el mejoramiento de los procesos se utilizaran las siguientes herramientas para el diseño y estandarización de los mismos, así tenemos:

##### **4.1.1 Hoja ISO**

Es una herramienta que permite identificar aquellas actividades que podrían ser mejoradas, fusionadas, eliminadas o creadas con la finalidad de volver más eficiente el proceso y así crear mayor valor al cliente, por lo que su empleo busca una reducción tanto en tiempo como en costos para los procesos seleccionados.

Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

**Nombre del proceso:** Nombre del proceso en análisis

**Código:** La secuencia que se ha establecido a los procesos

**Objetivo:** El propósito que se sigue

**Alcance:** Se refiere al inicio y al final del proceso

**Responsable:** Encargado de la ejecución de cada una de las actividades

**Actividad:** Son los trámites que se realizan dentro de un proceso

**Formularios:** Condiciones que cada procesos requiere

**Terminología:** Los parámetros que miden a los procesos

**Elaborado por:** Persona a cargo de la realización del documento

**Revisado por:** Persona que analiza el documento

**Aprobado por:** Persona que aprueba documento

**Cambios:** Se detalla las variaciones que ha sufrido el proceso.

**Tabla 45: Formato Hoja Iso**

		Fecha:		
		Código:		
HOJA ISO				
Proceso:	Subproceso:			
Objetivo:				
Alcance:				
N°	Responsable	Actividad		
Formularios:				
Terminología:				
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:				
Fusión:				
Eliminación:				
Creación:				
Total				

Elaborado por: Autor

## 4.1.2 Flujodiagramación

### Flujograma

El flujograma o diagrama de flujo consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de

símbolos. Según Chiavenato, el flujograma es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples, tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Es importante en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otras trabajan con mucha holgura. Permite al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del proceso, dar las bases para escribir un informe claro y lógico y es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento. Los campos con los que cuenta este formato son:

**Título del proceso:** Identificación del proceso

**Responsable:** Nombre del o los responsables del proceso

**Frecuencia:** El número de veces que se realiza el proceso analizado.

**Entrada:** Actividad con la que comienza el proceso.

**Salida:** Resultado obtenido.

**Costos:** Costo de todo el proceso.

**Tiempos:** Tiempo total del proceso expresado en minutos

Adicional en el cuadro del formato tenemos:

**No. De actividad:** La secuencia en la cual se realizan las actividades

**Actividad:** Detalle de las actividades del proceso.

**Simbología:** La representación gráfica de las acciones que se cumplen en el proceso.

**Tiempos:** El tiempo que toma cada actividad

**Costos:** El costo de cada una de las actividades

**Observaciones:** Especificaciones de aspectos relevantes

**Eficiencias:** El cálculo de lo que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso

**Tabla 46: Formato de FlujoDiagramación**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b>					<b>NOMBRE PROCESO:</b>		
<b>FRECUENCIA:</b>					<b>Costo del proceso:</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>					<b>Tiempo del proceso:</b>		
<b>INGRESA:</b>					<b>Salida:</b>		
N.	ACTIVIDAD	ASESOR SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
<b>TOTALES</b>							
<b>EFICIENCIA</b>							

Elaborado por: Autor

### 4.1.3 Hoja de Mejoramiento

Es una herramienta que permite observar de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, aquí se especifica como se encuentra el proceso actualmente, la situación propuesta y las diferencias entre ambas; además se determinan los beneficios esperados en tiempo y costos de ser el caso así como las observaciones, los parámetros que conforman esta herramienta son:

**Nombre del proceso:** El nombre del proceso a desarrollar.

**Problemas encontrados:** Información de los inconvenientes presentados.

**Soluciones propuestas:** Las alternativas que permitan corregir los problemas encontrados.

**Situación actual:** Los tiempos del proceso antes del mejoramiento

**Situación propuesta:** Los tiempos y costos de lo propuesto con las correcciones y mejoras incluidas.

**Diferencia:** Es la diferencia entre la situación actual y la situación propuesta para ver si es a favor o en contra de la empresa.

**Beneficio del proceso:** El tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos.

Para obtener el ahorro esperado por año se calcula de la siguiente forma:

**Ahorro anual esperado en tiempo = Frecuencia anual x ahorro (diferencia)**

**Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia anual x ahorro (diferencia).**

**Tabla 47: Formato Hoja Mejoramiento**

 HOJA DE MEJORAMIENTO		Fecha:			
		Código:			
Proceso:					
Objetivo:					
Alcance:					
A	Situación Actual				
B	Situación Propuesta				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia					
Volumen					
Tiempo Total					
Costo Total					
Eficiencia Tiempo					
Eficiencia Costo					

#### 4.1.4 Hoja de Caracterización

La caracterización de los procesos consiste en identificar las principales características que se desarrollan al interior de un proceso, y está destinada a ser el primer paso para desarrollar un enfoque basado en procesos, en el campo de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que se deben configurar es decir los que deben aparecer en la estructura general.

**Tabla 48: Formato Caracterización Macroproceso**

	
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS	
MACROPROCESO:	CODIGO:
PROCESO:	VERSION:
SUBPROCESO:	F. ELABORACION:
	F. REVISION
PAGINA	
A. OBJETIVO: B. ALCANCE: C. RESPONSABLE: D. REQUISITOS: E. INDICADORES: F. ENTRADAS: G. SALIDAS: H. CONTROLES:	

Elaborado por: Autor

#### 4.1.5 Diagramación Comparativa

Esta matriz resume los procesos seleccionados, está compuesta por los valores correspondientes a costos, tiempos y sus respectivas eficiencias tanto de la situación actual como de la situación propuesta; además consta el beneficio esperado en costos y en tiempo de cada proceso y finalmente se muestra el total del beneficio con sus respectivas observaciones. Con esta comparación se determina el ahorro o beneficio esperado que se obtendrá en la implementación del mejoramiento de los procesos.

**Tabla 49: Matriz Análisis Comparativa**

		MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO																
		Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Beneficios				FRECUENCIA MENSUAL
No.	PROCESO	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
TOTALES																		
BENEFICIO ESPERADO MENSUAL																		
COSTO			dólares															
TIEMPO			minutos															

**Tabla 50: Caracterización Macroproceso Servicio Cliente**

	
<b>CARACTERIZACION DEL MACROPROCESO SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>PROCESO:</b> SERVICIO AL CLIENTE	<b>CODIGO:</b> SC036
<b>F.ELABORACION:</b> Enero 2010	<b>F.REVISION:</b> Enero 2010
	<b>PAGINA:</b> 1
<b>OBJETIVO:</b> Entregar al cliente un servicio de calidad y mejorar la atención personalizada <b>ALCANCE:</b> Cuantificar los tiempos de espera del cliente y de los procesos que intervienen en su atención a fin de evaluar las actividades que deben ser mejoradas <b>RESPONSABLE:</b> Asesor de servicio al cliente / Jefe de servicio al cliente <b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Entregar turno a cliente</li> <li>* Recibir al cliente levantándose para saludarlo</li> <li>* Solicitar documento de identificación</li> <li>* Validar la autenticidad del cliente</li> </ul> <b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Efectividad en atención: Número de clientes atendidos / Número de clientes a visitar * 100</li> <li>* Satisfacción de atención: Percepción del cliente / Percepción esperada * 100</li> <li>* Nivel de servicio 80/20: 80% de los clientes que deben ser atendidos en los primeros 20 minutos</li> <li>* Indice de tickets entregados: Número de tickets atendidos / Número de tickets abandonados</li> </ul> <b>ENTRADAS:</b> Necesidad del cliente <b>SALIDAS:</b> Cliente atendido <b>CONTROLES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Manual de servicio al cliente</li> <li>* Política de atención al cliente</li> </ul>	

Elaborado por: Autor

**Tabla 51: Flujiogramación Atención al Cliente**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE				<b>NOMBRE PROCESO:</b> ATENCION AL CLIENTE			
<b>FRECUENCIA:</b> 25 veces al día				<b>Costo del proceso:</b> \$ 1,98			
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE				<b>Tiempo del proceso:</b> 22 minutos			
				<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO			
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar al cliente y solicitar turno de atención		4		0,36		
2	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el dueño de la línea		3		0,27		
3	Solicita confirmación de la línea en la cual el cliente solicita el requerimiento		3		0,27		
4	Si el servicio solicitado tiene costo, asesor debe esperar confirmación de cliente para procesarlo			1		0,09	Depende de la confirmación del cliente
5	Con la validación del cliente, se ingresa requerimiento al sistema		3		0,27		
6	Si la transacción fue procesada exitosamente verificar en el sistema que el requerimiento tenga efecto en el número del cliente			1		0,09	
7	En cualquier caso se solicita a cliente firme los documentos de respaldo de lo solicitado		3		0,27		Es obligatorio la firma de respaldo en cualquier requerimiento del cliente
8	Agradecer al cliente por su visita		3		0,27		
9	Archivar los documentos			1		0,09	Se envía documentación al fiel personal del cliente
<b>TOTAL</b>			19	3	\$ 1,71	\$ 0,27	
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>			<b>22</b>		<b>\$ 1,98</b>		
			<b>0,86</b>		<b>0,86</b>		

**Tabla 52: Hoja Iso Atención Cliente**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009		
		<b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al cliente		<b>Subproceso:</b> Atención al cliente		
<b>Objetivo:</b> Mejorar la percepción de servicio que el cliente tiene				
<b>Alcance:</b> Aumentar la calificación de las encuestas de servicio				
N°	Responsable	Actividad		
1	Asesor de servicio al cliente	Saludar al cliente y solicitar turno de atención		
2	Asesor de servicio al cliente	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el dueño de la línea		
3	Asesor de servicio al cliente	Solicita confirmación de la línea en la cual el cliente solicita el requerimiento		
4	Asesor de servicio al cliente	Sí el servicio solicitado tiene costo, asesor debe esperar confirmación de cliente para procesarlo		
5	Asesor de servicio al cliente	Con la validación del cliente, se ingresa requerimiento al sistema		
6	Asesor de servicio al cliente	Si la transacción fue procesada exitosamente verificar en el sistema que el requerimiento tenga efecto en el número del cliente		
7	Asesor de servicio al cliente	En cualquier caso se solicita a cliente firme los documentos de respaldo de lo solicitado		
8	Asesor de servicio al cliente	Agradecer al cliente por su visita		
9	Asesor de servicio al cliente	Archivar los documentos		
<b>Formularios:</b>				
<b>Terminología:</b>				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	4	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	1			
<b>Eliminación:</b>	1			
<b>Creación:</b>				
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>

**Tabla 53: Hoja Mejoramiento Atención Cliente**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Atención al cliente					
<b>Objetivo:</b> Mejorar la percepción de servicio que el cliente tiene					
<b>Alcance:</b> Aumentar la calificación de las encuestas de servicio					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Cliente es recibido por asesor de servicio				
	Se solicita documento de identificación para verificar la información del cliente				
	Se solicita confirmación de la línea en que se realizará el trámite				
	Explica condiciones del proceso a realizar				
	Si los servicios solicitados tienen costo se debe esperar la confirmación del cliente				
	Una vez validado por el cliente se ingresa el requerimiento al proceso				
	Se espera por resultado de transacción				
	Si fue positiva la transacción se indica al cliente que el requerimiento está procesado				
	Si el resultado es negativo el procesar el requerimiento demorará 2 horas				
	Se solicita a cliente firme los documentos de respaldo de la transacción				
	Se agradece al cliente por la visita				
	Guardar los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Se saluda al cliente y se le solicita el turno correspondiente				
	Solicita cédula al cliente para contrastar contra los sistemas la identificación del mismo				
	Solicita confirmación de la línea en que se realizará el proceso				
	Si el servicio es con costo es necesario la confirmación del cliente				
	Con la validación se procesa el requerimiento del cliente				
	Se solicita al cliente se firme los documentos correspondientes				
	Se agradece al cliente por la visita				
	Se archivan en el file personal del cliente la documentación				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	30	30			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	23	22	1	30	360,0
<b>Costo Total</b>	2,07	1,39	0,68	20,4	244,80
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,83	0,86	0,03		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,83	0,85	0,02		

**Tabla 54: Flujodiagramación Recepción Cliente**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE					<b>NOMBRE PROCESO:</b> RECEPCION DEL CLIENTE		
<b>FRECUENCIA:</b> 180 veces al día					<b>Costo del proceso:</b> \$ 1,33		
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE					<b>Tiempo del proceso:</b> 19 minutos		
					<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Cliente ingresa a Centro de Atención y solicita turno para ser atendido		2		0,14		
2	Asesor de recepción saluda y da la bienvenida al cliente		3		0,21		
3	Solicita documento de identificación		3		0,21		
4	Solicita número celular específico del cliente en el que se desea realizar el trámite		3		0,21		
5	Determinar requerimiento del cliente en base a la información proporcionada por este			3		0,21	
6	Entregar turno de atención en cola de servicio al cliente, servicio técnico o ventas de acuerdo a necesidad			3		0,21	
7	Cliente se acerca a modulo de atención una vez que su turno se presenta		2		0,14		Al filtrar a los clientes el tiempo de espera en el hall se ve reducido
TOTAL			13	6	\$ 0,91	\$ 0,42	
<b>TOTALES</b>			<b>19</b>		<b>\$ 1,33</b>		
<b>EFICIENCIA</b>			<b>0,68</b>		<b>0,68</b>		

**Tabla 55: Hoja Iso Recepción Cliente**

 <b>HOJA ISO</b>		Fecha: 25 Abril 2009		
		Código: SC 036		
Proceso: Servicio al cliente		Subproceso: Recepción del cliente		
Objetivo: Filtrar a los clientes de manera que estos puedan ser atendidos de forma más ágil				
Alcance: Reducir la cantidad de clientes en los halls de espera				
N°	Responsable	Actividad		
1	Asesor de servicio al cliente	Cliente ingresa a Centro de Atención y solicita turno para ser atendido		
2	Asesor de servicio al cliente	Asesor de recepción saluda y da la bienvenida al cliente		
3	Asesor de servicio al cliente	Solicita documento de identificación		
4	Asesor de servicio al cliente	Solicita número celular específico del cliente en el que se desea realizar el trámite		
5	Asesor de servicio al cliente	Determinar requerimiento del cliente en base a la información proporcionada por este		
6	Asesor de servicio al cliente	Entregar turno de atención en cola de servicio al cliente, servicio técnico o ventas de acuerdo a necesidad		
7	Asesor de servicio al cliente	Cliente se acerca a modulo de atención una vez que su turno se presenta		
Formularios: Ticket de atención				
Terminología:				
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras:	3	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
Fusión:	2			
Eliminación:	2			
Creación:				
Total	7	Enero 2010	Enero 2010	Enero 2010

**Tabla 56: Hoja Mejoramiento Recepción Cliente**

		<b>Fecha:</b> 25 abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Recepción del cliente					
<b>Objetivo:</b> Filtrar a los clientes de manera que estos puedan ser atendidos de forma más ágil					
<b>Alcance:</b> Reducir los clientes en los halls de espera					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Cliente ingresa al Centro de Atención al Cliente				
	Forma fila en recepción para tomar un turno				
	Asesor que se encuentra filtrando saluda al cliente				
	Asesor se identifica como representante de servicio al cliente				
	Solicita al cliente un documento de identificación				
	Ingresa en el sistema para validar la información del cliente				
	Solicita el número en el cual el cliente quiere realizar el trámite				
	Determina el requerimiento del cliente en base a la información entregada				
	Entrega turno de atención en una de las colas de atención				
	Cliente espera en hall de atención a que su turno se presente				
	Cliente se acerca a modulo y asesor lo saluda				
	Solicita documento de identificación para empezar a atender al cliente				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Cliente ingresa a Centro de Atención y solicita un turno				
	Asesor de recepción saluda y da la bienvenida al cliente				
	Solicita documento de identificación				
	Confirma número celular en que el cliente desea realizar el trámite				
	Entrega turno de atención en una de las colas de atención				
	Cliente se acerca a modulo y asesor lo saluda				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	350	310			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	35	19	16	4960	59520
<b>Costo Total</b>	3,2	1,63	1,57	486,7	5840
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,63	0,68	0,05		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,59	0,67	0,08		

**Tabla 57: Flujodiagramación Cambio Plan**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE						<b>NOMBRE PROCESO:</b> CAMBIO DE PLAN	
<b>FRECUENCIA:</b> 13 veces al día						<b>Costo del proceso:</b> 0,84 ctvs	
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE						<b>Tiempo del proceso:</b> 14 minutos	
						<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO	
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar al cliente y reeceptar requerimiento		3		0,18		
2	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta		3		0,18		
3	De ser un tercero, solicite carta de autorización y obtenga copias de cédula de identidad del titular y del autorizado		3		0,18		
4	En caso de tener deuda, solicite cancelar en caja el valor adeudado para continuar con el proceso			1		0,06	
5	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar por incumplimiento de penalidad			1		0,06	
6	Verifique que el cliente cumpla los lineamientos de la matriz de crédito, caso contrario indique que la solicitud será procesada en 24 horas			1		0,06	Validación de crédito permite disminuir los procesos negados y ofrece alternativas de cambio de plan en caso de no ser aprobado el
7	Efectue el cambio en el sistema luego de recibir la autorización del Jefe			1		0,06	Cuando el cliente tiene pagos puntuales se puede exonerar el análisis de crédito
8	Remita al archivo toda la documentación de los requerimientos recibidos tanto de trámites aprobados como rechazados			1		0,06	Con el archivo de los documentos se respalda la transacción ante las instituciones financieras
<b>TOTAL</b>			9	5	\$ 0,54	\$ 0,30	
<b>TOTALES</b>			<b>14</b>		<b>\$ 0,84</b>		
<b>EFICIENCIA</b>			<b>0,64</b>		<b>0,64</b>		

**Tabla 58: Hoja Iso Cambio de Plan**

 <b>HOJA ISO</b>		Fecha: 25 Abril 2009		
		Código: SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al cliente		<b>Subproceso:</b> Cambio de plan		
<b>Objetivo:</b> Ofrecer al cliente mayor cantidad de minutos y un ahorro en sus consumos				
<b>Alcance:</b> Mejorar los rendimientos por usuario de cada cliente				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor de servicio al cliente	Saludar al cliente y receptar requerimiento		
2	Asesor de servicio al cliente	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta		
3	Asesor de servicio al cliente	De ser un tercero, solicite carta de autorización y obtenga copias de cédula de identidad del titular y del autorizado		
4	Asesor de servicio al cliente	En caso de tener deuda, solicite cancelar en caja el valor adeudado para continuar con el proceso		
5	Asesor de servicio al cliente	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar por incumplimiento de penalidad		
6	Asesor de servicio al cliente	Verifique que el cliente cumpla los lineamientos de la matriz de crédito, caso contrario indique que la solicitud será procesada en 24 horas		
7	Asesor de servicio al cliente	Efectue el cambio en el sistema luego de recibir la autorización del Jefe		
8	Asesor de servicio al cliente	Remita al archivo toda la documentación de los requerimientos recibidos tanto de trámites aprobados como rechazados		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, carta de autorización y copias de cédulas				
<b>Terminología:</b>				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	4	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	1			
<b>Eliminación:</b>	1			
<b>Creación:</b>				
<b>Total</b>	6	Enero 2010	Enero 2010	Enero 2010

**Tabla 59: Hoja Mejoramiento Cambio Plan**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Cambio de plan					
<b>Objetivo:</b> Ofrecer al cliente mayor cantidad de minutos y un ahorro en sus tarifas					
<b>Alcance:</b> Mejorar los rendimientos por usuario de cada cliente					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Recapte el requerimiento del cliente identificando la necesidad de cambio de plan, solicite su numero				
	Ingrese al sistema por el número celular				
	Solicite el documento de identificación				
	De ser un tercero solicite la respectiva autorización				
	Verifique si el cliente tiene deudas				
	En caso de tener deuda solicite la cancelación de la misma				
	Confirme si el equipo es financiado y si debe cancelar la penalidad				
	Proceda a solicitar la firma del documento de respaldo				
	Confirme que el cliente cumpla con la matriz de crédito				
	Si es un cambio a mayor tarifa solicite autorización al jefe del cac				
	Una vez obtenida la autorización proceda con el cambio				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Salude al cliente y recapte requerimiento				
	Solicite el documento de identificación				
	De ser un tercero solicite la respectiva autorización				
	En caso de tener deuda solicite la cancelación de la misma				
	Confirme si el equipo es financiado y si debe cancelar la penalidad				
	Confirme que el cliente cumpla con la matriz de crédito				
	Efectue el cambio en el sistema una vez recibida la autorización del Jefe de agencia				
	Remita al archivo los documentos tanto de los trámite aprobados como negados				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	15	13			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	15	14	1	13	156,0
<b>Costo Total</b>	1,2	0,75	0,45	5,85	70,20
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,6	0,64	0,04		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,6	0,64	0,04		

**Tabla 60: Flujodiagramación Traspaso Línea**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE					<b>NOMBRE PROCESO:</b> TRASPASO DE LINEA		
<b>FRECUENCIA:</b> 8 veces al día					<b>Costo del proceso:</b> 0,60 ctvs		
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE					<b>Tiempo del proceso:</b> 20 minutos		
					<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar al cliente y receptar requerimiento		4		0,12		
2	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta		4		0,12		
3	Verifique que el cliente no tenga deuda pendiente, caso contrario solicite al cliente que cancele en caja			2		0,06	
4	Detalle los datos del cliente actual, así como al que se le traspasará la cuenta en la hoja de requerimientos de servicio		2		0,06		
5	Remita al departamento de operaciones el requerimiento de servicio adjunto a la documentación soporte			1		0,03	
6	Si el requerimiento fue negado por operaciones, comunique telefónicamente al cliente y dé por terminado el trámite		4		0,12		
7	Si el trámite fue aprobado por operaciones proceda a través del sistema con el traspaso			2		0,06	La validación de deudas es realizada de manera automática
8	Remita al archivo toda la documentación de los requerimientos recibidos tanto de trámites aprobados como rechazados			1		0,03	
<b>TOTAL</b>			14	6	\$ 0,42	\$ 0,18	
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>			<b>20</b>		<b>\$ 0,60</b>		
			<b>0,70</b>		<b>0,70</b>		

**Tabla 61: Hoja Iso Traspaso Línea**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009		
		<b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al cliente		<b>Subproceso:</b> Traspaso		
<b>Objetivo:</b> Evitar la renuncia del plan cambiando el usuario final del servicio				
<b>Alcance:</b> Reducir el porcentaje de renunciaciones				
N°	Responsable	Actividad		
1	Asesor servicio al cliente	Saludar al cliente y receptor requerimiento		
2	Asesor servicio al cliente	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta		
3	Asesor servicio al cliente	Verifique que el cliente no tenga deuda pendiente, caso contrario solicite al cliente que cancele en caja		
4	Asesor servicio al cliente	Detalle los datos del cliente actual, así como al que se le traspasará la cuenta en la hoja de requerimientos de servicio		
5	Asesor servicio al cliente	Remita al departamento de operaciones el requerimiento de servicio adjunto a la documentación soporte		
6	Asesor servicio al cliente	Si el requerimiento fue negado por operaciones, comuníquese telefónicamente al cliente y dé por terminado el trámite		
7	Asesor servicio al cliente	Si el trámite fue aprobado por operaciones proceda a través del sistema con el traspaso		
8	Asesor servicio al cliente	Remita al archivo toda la documentación de los requerimientos recibidos tanto de trámites aprobados como rechazados		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicio, copias de cédula, contrato para traspaso				
<b>Terminología:</b>				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	<b>2</b>	Ing. Víctor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>				
<b>Eliminación:</b>	<b>1</b>			
<b>Creación:</b>	<b>1</b>			
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>

**Tabla 62: Hoja Mejoramiento Traspaso Línea**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Traspaso					
<b>Objetivo:</b> Evitar la renuncia del plan cambiando al usuario final del servicio					
<b>Alcance:</b> Reducir el porcentaje de renunciaciones					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Reciba el requerimiento del cliente y solicite documento de identificación				
	Ingrese al sistema y compruebe los datos del cliente				
	Verifique el cliente no tenga deuda pendiente caso contrario solicite que la cancele				
	Verifique el estado del equipo				
	Detalle los datos del nuevo y antiguo cliente				
	En caso de nuevo cliente firme un contrato nuevo				
	Detalle cada uno de los requerimientos de servicios en la bitácora de seguimiento del trámite				
	Remita al departamento de operaciones los documentos de soporte				
	Si el requerimiento fue negado comuníquelo al cliente				
	Si el requerimiento fue aprobado proceda con el cambio en el sistema				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar al cliente y aceptar requerimiento				
	Solicite al cliente el documento de identificación para verificar la información del cliente				
	Verifique que el cliente no tenga deuda pendiente caso contrario solicite que sea cancelada				
	Detalle los datos del nuevo y antiguo cliente así como la firma del nuevo contrato				
	Remita al departamento de operaciones los documentos de soporte				
	Si el requerimiento fue negado comuníquelo al cliente				
	Si el requerimiento fue aprobado proceda con el cambio en el sistema				
	Remita al archivo toda la documentación de los requerimientos recibidos tanto aprobados como negados				
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
<b>Frecuencia</b>	10	8			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	27	20	7	56	672,0
<b>Costo Total</b>	1,89	0,72	1,17	9,36	112,320
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,48	0,7	0,22		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,48	0,75	0,27		

**Tabla 63: Flujodiagramación Seguro Equipo**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE				<b>NOMBRE PROCESO:</b> CONTRATACION DE SEGURO DE EQUIPO			
<b>FRECUENCIA:</b> 2 veces al día				<b>Costo del proceso:</b> 0,60 ctvs			
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE				<b>Tiempo del proceso:</b> 20 minutos			
				<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO			
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar al cliente y receptar requerimiento		4		0,12		
2	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta		4		0,12		
3	Solicite al cliente el equipo, compruebe su funcionamiento y envíe el equipo a revisión técnica		4		0,12		
4	Si el informe técnico valida al equipo, se procederá a la activación del seguro			4		0,12	
5	Detalle en el formato "Requerimientos de servicios" los datos del cliente, su solicitud y obtenga la firma			2		0,06	El formato de activación contiene todos los documentos de respaldo de la transacción
6	Realice la activación del servicio de seguro			1		0,03	
7	Envíe la documentación de respaldo a la persona encargada de consolidar las activaciones del seguro			1		0,03	Se creo file del cliente para respaldar la activación de los servicios con costo
TOTAL			12	8	\$ 0,36	\$ 0,24	
<b>TOTALES</b>			<b>20</b>		<b>\$ 0,60</b>		
<b>EFICIENCIA</b>			<b>0,60</b>		<b>0,60</b>		

**Tabla 64: Hoja Iso Seguro Equipo**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009		
		<b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al Cliente		<b>Subproceso:</b> Contratación de seguro		
<b>Objetivo:</b> Ofrecer al cliente servicio de protección de equipo en caso de robo o daño. Promocionar los servicios adicionales de la empresa				
<b>Alcance:</b> Se verifica el estado del equipo y se activa el servicio				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor servicio al cliente	Saludar al cliente y receptar requerimiento		
2	Asesor servicio al cliente	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta		
3	Jefe Servicio Cliente	Solicite al cliente el equipo, compruebe su funcionamiento y envíe el equipo a revisión técnica		
4	Asesor servicio al cliente	Si el informe técnico valida al equipo, se procederá a la activación del seguro		
5	Asesor servicio al cliente	Detalle en el formato "Requerimientos de servicios" los datos del cliente, su solicitud y obtenga la firma		
6	Asesor servicio al cliente	Realice la activación del servicio de seguro		
7	Asesor servicio al cliente	Envíe la documentación de respaldo a la persona encargada de consolidar las activaciones del seguro		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia de cédula				
<b>Terminología:</b> Cargo a la cuenta				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	4	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	1			
<b>Eliminación:</b>	2			
<b>Creación:</b>	1	Enero 2010	Enero 2010	Enero 2010
<b>Total</b>	8			

**Tabla 65: Hoja Mejoramiento Seguro Equipo**

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Contratación de seguro de equipo					
<b>Objetivo:</b> Ofrecer al cliente la posibilidad de proteger su equipo contra robo o daño					
<b>Alcance:</b> Se verifica el estado del equipo y se activa el servicio					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Reciba el requerimiento del cliente identificando la necesidad de activar el seguro de equipo				
	Solicite la cédula del cliente para validar la información				
	Solicite al cliente el equipo para ser enviado a revisión técnica				
	El cliente debe cancelar el valor de la revisión				
	Si el informe es positivo el asesor debe activar el seguro				
	Se obtiene copia del equipo para adjuntar a los documentos de respaldo				
	Se solicita la firma del documento de respaldo				
	Verifique la activación del servicio de protección de equipo				
	Detalle en el sistema los comentarios respectivos				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar al cliente y receptar requerimiento				
	Solicite la cédula de identidad para constatar contra los sistemas que es el titular de la cuenta				
	Solicite al cliente el equipo, compruebe su funcionamiento y envíe el equipo a revisión técnica				
	Si el informe técnico valida al equipo, se procederá a la activación del seguro				
	Detalle en el formato "Requerimientos de servicios" los datos del cliente, su solicitud y obtenga la firma				
	Realice la activación del servicio de seguro				
	Envíe la documentación de respaldo a la persona encargada de consolidar las activaciones del seguro				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	2	2			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	22	20	2	4	48,0
<b>Costo Total</b>	1,32	0,69	0,63	1,26	15,120
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,45	0,6	0,15		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,45	0,61	0,16		

**Tabla 66: Flujodiagramación Cambio Equipo**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE					<b>NOMBRE PROCESO:</b> CAMBIO DE EQUIPO		
<b>FRECUENCIA:</b> 32 veces al día					<b>Costo del proceso:</b> 0,56 ctvs		
<b>RESPONSABLES:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE/ CAJERO					<b>Tiempo del proceso:</b> 14 minutos		
					<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar al cliente y receptar requerimiento de cambio de equipo		3		0,12		
2	Solicite la cédula de identidad para constatar contra el sistema que es el titular		3		0,12		
3	Solicite el equipo y verifique: que el equipo sea compatible con nuestro sistema, que en los sistemas internos no tenga problema de pertenencia			2		0,08	No es necesario validar las deudas ya que es equipo del cliente
4	Detalle en el formato de "Requerimientos de servicio" los datos del cliente, su solicitud y obtenga la firma.		3		0,12		Es obligatorio la documentación de respaldo
5	Realice el cambio de equipo en el sistema			1		0,04	
6	Realice una llamada entrante y saliente para comprobar el estado de la línea			1		0,04	
7	Envíe la documentación del cliente al archivo para respaldo			1		0,04	
<b>TOTAL</b>			9	5	\$ 0,36	\$ 0,20	
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>			<b>14</b>		<b>\$ 0,56</b>		
			<b>0,64</b>		<b>0,64</b>		

**Tabla 67: Hoja Iso Cambio Equipo**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009		
		<b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al cliente		<b>Subproceso:</b> Cambio de equipo		
<b>Objetivo:</b> Mejorar el equipo del cliente y actualizarlo				
<b>Alcance:</b> Extender el contrato y mantener a los clientes actuales				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor de servicio al cliente	Saludar al cliente y receptar requerimiento de cambio de equipo		
2	Asesor de servicio al cliente	Solicite la cédula de identidad para constatar contra el sistema que es el titular		
3	Asesor de servicio al cliente	Solicite el equipo y verifique: que el equipo sea compatible con nuestro sistema, que en los sistemas internos no tenga problema de pertenencia		
4	Asesor de servicio al cliente	Detalle en el formato de "Requerimientos de servicio" los datos del cliente, su solicitud y obtenga la firma.		
5	Asesor de servicio al cliente	Realice el cambio de equipo en el sistema		
6	Asesor de servicio al cliente	Realice una llamada entrante y saliente para comprobar el estado de la línea		
7	Asesor de servicio al cliente	Envíe la documentación del cliente al archivo para respaldo		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia de cédula, adendum al contrato				
<b>Terminología:</b> Adendum				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	<b>2</b>	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	<b>1</b>			
<b>Eliminación:</b>	<b>3</b>			
<b>Creación:</b>				
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>

**Tabla 68: Hoja Mejoramiento Cambio Equipo**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Cambio de equipo					
<b>Objetivo:</b> Mejorar el equipo del cliente y actualizarlo					
<b>Alcance:</b> Extender el contrato y mantener a los cliente actuales					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Recapte la solicitud del cliente identificando la necesidad de mejorar su equipo				
	Solicite la cédula para confirmar la información del cliente				
	Solicite el equipo y verifique que sea compatible con nuestro sistema				
	Si no es compatible devuelva el equipo				
	Verifique si tiene deudas				
	Solicite la firma de los documentos respectivos				
	Ingrese la observaciones del cambio de equipo				
	Realice el cambio de equipo en el sistema				
	Realice una llamada entrante y saliente				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar al cliente y receptar requerimiento de cambio de equipo				
	Solicite la cédula para confirmar la información del cliente				
	Solicite el equipo y verifique que sea compatible con nuestro sistema				
	Solicite la firma de los documentos respectivos				
	Realice el cambio de equipo en el sistema				
	Realice una llamada entrante y saliente				
	Envíe la documentación del cliente al archivo para respaldo				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	50	43			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	23	14	9	387	4644,0
<b>Costo Total</b>	2,07	0,6	1,47	63,21	758,520
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,52	0,64	0,12		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,52	0,65	0,13		

**Tabla 69: Flujodiagramación Renuncia Plan**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE					<b>NOMBRE PROCESO:</b> RENUNCIA DE PLAN		
<b>FRECUENCIA:</b> 20 veces al día					<b>Costo del proceso:</b> 0,42 ctvs		
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE					<b>Tiempo del proceso:</b> 14 minutos		
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE					<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar al cliente y receptar requerimiento		3		0,09		
2	Solicite al cliente al cédula de identidad para constatar contra el sistema si es el titular de la cuenta		3		0,09		
3	Si es un tercero solicite carta de autorización		3		0,09		
4	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar valores por incumplimiento de contrato			2		0,06	Se valida todas las deudas del cliente
5	Procese la desactivación de la línea o cuenta y de todos los servicios asociados y detalle los antecedentes y el motivo de la renuncia			2		0,06	Ya no se necesita la autorización del jefe de agencia para procesar la renuncia
6	Envíe diariamente los documentos de respaldo de las renunciaciones al archivo de los clientes			1		0,03	
<b>TOTAL</b>			9	5	\$ 0,27	\$ 0,15	
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>			<b>14</b>		<b>\$ 0,42</b>		
			<b>0,64</b>		<b>0,64</b>		

**Tabla 70: Hoja Iso Renuncia Plan**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009		
		<b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al Cliente		<b>Subproceso:</b> Renuncia de plan		
<b>Objetivo:</b> Retener a los clientes. Asesorar con respecto al beneficio de tecnología 3G				
<b>Alcance:</b> Promocionar los beneficios del círculo Porta				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor servicio al cliente	Saludar al cliente y receptar requerimiento		
2	Asesor servicio al cliente	Solicite al cliente al cédula de identidad para constatar contra el sistema		
3	Asesor servicio al cliente	Si es un tercero solicite carta de autorización		
4	Asesor servicio al cliente	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar valores por		
5	Asesor servicio al cliente	Procese la desactivación de la línea o cuenta y de todos los servicios		
6	Asesor servicio al cliente	Envíe diariamente los documentos de respaldo de las renuncias al		
<b>Formularios:</b> Carta de renuncia, copia de cédula				
<b>Terminología:</b>				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	<b>4</b>	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	<b>1</b>			
<b>Eliminación:</b>	<b>2</b>			
<b>Creación:</b>	<b>1</b>			
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>

**Tabla 71: Hoja Mejoramiento Renuncia Plan**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Renuncias de plan					
<b>Objetivo:</b> Retener a clientes, asesorar con respecto a beneficios de tecnología 3.5 G					
<b>Alcance:</b> Promocionar las beneficios del círculo Porta					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Recibite la solicitud del cliente identificando la necesidad de una renuncia de plan, consulte su nombre y número de teléfono				
	Ingrese al sistema por el número celular				
	Solicite al cliente al cédula de identidad para constatar contra el sistema si es el titular de la cuenta				
	Si es un tercero solicite carta de autorización				
	Verifique en el sistema si el cliente no tiene deudas pendiente en ese número o en otros				
	En caso de tener deuda solicitar el pago de los valores pendientes				
	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar valores por incumplimiento de contrato				
	De existir valores por incumplimiento del contrato solicite al cliente el valor a cancelar				
	Solicite la autorización del Jefe de Cac previo al procesamiento en los sistemas de la renuncia				
	Procese la desactivación de la línea o cuenta y de todos los servicios asociados y detalle los antecedentes y el motivo de la renuncia				
	En los casos de no pago de valores adeudados, comuníquese al área de crédito para su recuperación y no procese la renuncia				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar al cliente y receptar requerimiento				
	Solicite al cliente al cédula de identidad para constatar contra el sistema si es el titular de la cuenta				
	Si es un tercero solicite carta de autorización				
	Verifique si el equipo es financiado y si tiene que cancelar valores por incumplimiento de contrato				
	Procese la desactivación de la línea o cuenta y de todos los servicios asociados y detalle los antecedentes y el motivo de la renuncia				
	Envíe diariamente los documentos de respaldo de las renuncias al archivo de los clientes				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
<b>Frecuencia</b>	25	20		<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	25	14	11	220	2640,0
<b>Costo Total</b>	2	0,63	1,37	27,4	328,80
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,4	0,64	0,24		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,4	0,52	0,12		

**Tabla 72: Flujodiagramación Cambio Numero**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>								
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE						<b>NOMBRE PROCESO:</b> CAMBIO DE NUMERO		
<b>FRECUENCIA:</b> 9 veces al mes						<b>Costo del proceso:</b> 0,84 ctvs		
<b>RESPONSABLES:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE/ CAJERO						<b>Tiempo del proceso:</b> 14 minutos		
						<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	CAJERO	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar al cliente y receptar requerimiento			2		0,12		
2	De no tratarse del cliente, solicite cédula de identidad y carta de identidad			3		0,18		
3	De tratarse del cliente o tener los documentos necesarios detalle en el formato de "requerimientos de servicio" la solicitud			2		0,12		
4	Solicite al cliente que cancele en caja el costo del cambio de número			2		0,12		
5	Asesor, solicite al cliente que le proporcione la factura y el recibo de caja que soporta el pago de cambio de número			2		0,12		
6	Procese el cambio de número en la opción correspondiente en el sistema				2		0,12	Con el cambio de número ingresa de forma automática los comentarios
7	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente				1		0,06	
<b>TOTAL</b>				11	3	\$ 0,66	\$ 0,18	
				<b>TOTALES</b>		<b>14</b>	<b>\$ 0,84</b>	
				<b>EFICIENCIA</b>		<b>0,79</b>	<b>0,79</b>	

**Tabla 73: Hoja Iso Cambio Número**

 <b>HOJA ISO</b>		Fecha: 25 Abril 2009		
		Código: SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al cliente		<b>Subproceso:</b> Cambio de número		
<b>Objetivo:</b> Ofrecer al cliente la posibilidad de cambiar su número por seguridad				
<b>Alcance:</b> Evitar que el cliente cancele su servicio				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor de servicio al cliente	Saludar al cliente y receptar requerimiento		
2	Asesor de servicio al cliente	De no tratarse del cliente, solicite cédula de identidad y carta de identidad		
3	Asesor de servicio al cliente	De tratarse del cliente o tener los documentos necesarios detalle en el formato de "requerimientos de servicio" la solicitud		
4	Asesor de servicio al cliente	Solicite al cliente que cancele en caja el costo del cambio de número		
5	Cajero	Asesor, solicite al cliente que le proporcione la factura y el recibo de caja que soporta el pago de cambio de número		
6	Asesor de servicio al cliente	Procese el cambio de número en la opción correspondiente en el sistema		
7	Asesor de servicio al cliente	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia de cédula				
<b>Terminología:</b> Cambio de número				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	3	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	1			
<b>Eliminación:</b>	2			
<b>Creación:</b>	2	Enero 2010	Enero 2010	Enero 2010
<b>Total</b>	8			

**Tabla 74: Mejoramiento Cambio Numero**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Cambio de número					
<b>Objetivo:</b> Ofrecer al cliente la posibilidad de cambiar su número por seguridad					
<b>Alcance:</b> Evitar que el cliente abra una línea nueva					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Recepte el requerimiento del cliente				
	De no tratarse del cliente solicite la autorización				
	De no tener autorización indique al cliente que el trámite no se puede procesar				
	De tratarse del cliente solicite la firma del documento de respaldo				
	Solicite al cliente cancelar el valor del cambio en cajas				
	El cajero recibe el pago del cliente				
	Procede a entregar al cliente respaldo del pago del servicio				
	Cliente entrega a asesor la factura				
	Asesor procede a realizar el cambio de número en el sistema				
	Ingrese los comentarios del proceso realizado				
	Apague y prenda el equipo para que el cambio surta efecto				
	Entregue equipo al cliente y realice una llamada para verificar el cambio				
	Guarde los documentos del proceso				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Salude al cliente y recepte requerimiento				
	Solicite la cédula para identificar al cliente				
	De tratarse del cliente o de tener la autorización solicite la firma en el documento respectivo				
	Solicite al cliente que cancele en caja el valor del servicio				
	Solicite al cliente que le entregue le documento de respaldo del pago				
	Procese el cambio de número en el sistema				
	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	10	9			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	15	14	1	9	108,0
<b>Costo Total</b>	1,05	0,57	0,48	4,32	51,840
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,6	0,79	0,19		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,6	0,79	0,19		

**Tabla 75: Flujodiagramación Reposición Sim Card**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>								
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE						<b>NOMBRE PROCESO:</b> REPOSICION DE SIM CARD		
<b>FRECUENCIA:</b> 25 veces al día						<b>Costo del proceso:</b> 0,27 ctvs		
<b>RESPONSABLES:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE/ CAJERO						<b>Tiempo del proceso:</b> 9 minutos		
						<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	CAJERO	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar y dar bienvenida al cliente			2		0,06		
2	Solicite el número celular y confirme en el sistema los datos del mismo			2		0,06		
3	De tratarse de una tercera persona, verifique la carta de autorización y copia de la cédula del titular de la cuenta			1		0,03		
4	Elabore el formato "requerimientos de servicios" y recoja la firma del cliente			1		0,03		
5	Facture el valor de la sim card			1		0,03		
6	Active sim card en número de cliente y entregue factura				1	0,03		Cajero tiene opción de acgtivar sim card directamente
7	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente				1	0,03		Se creo file de cliente para archivar todos los requerimientos
<b>TOTAL</b>				7	2	\$ 0,21	\$ 0,06	
				<b>TOTALES</b>		<b>\$ 0,27</b>		
				<b>EFICIENCIA</b>		<b>0,78</b>		

**Tabla 76: Hoja Iso Reposición Sim Card**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009		
		<b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al cliente		<b>Subproceso:</b> Reposición de sim card		
<b>Objetivo:</b> Reactivar servicio de cliente ya sea que este suspendido por robo o por bloqueo de la sim card				
<b>Alcance:</b> Ofrecer al cliente la posibilidad de seguir utilizando su saldo para evitar posibles reclamos				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor servicio al cliente	Saludar y dar bienvenida al cliente		
2	Asesor servicio al cliente	Solicite el número celular y confirme en el sistema los datos del mismo		
3	Asesor servicio al cliente	De tratarse de una tercera persona, verifique la carta de autorización y copia de la cédula del titular de la cuenta		
4	Asesor servicio al cliente	Elabore el formato "requerimientos de servicios" y recoja la firma del cliente		
5	Cajero	Facture el valor de la sim card		
6	Cajero	Active sim card en número de cliente y entregue factura		
7	Asesor servicio al cliente	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia de cédula				
<b>Terminología:</b> sim card				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	4	Ing. Victor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	1			
<b>Eliminación:</b>	2			
<b>Creación:</b>				
<b>Total</b>	7	Enero 2010	Enero 2010	Enero 2010

**Tabla 77: Hoja Mejoramiento Reposición Sim Card**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Reposición de sim card					
<b>Objetivo:</b> Reactivar servicio de cliente ya sea que este reportado por robo o por bloqueo de la sim card					
<b>Alcance:</b> Ofrecer al cliente la posibilidad de seguir usando su servicio celular					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Reciba la visita del cliente y recpete su requerimiento de reposición de sim card				
	Solicite el número celular y confirme los datos del mismo				
	De tratarse de una tercera persona solicite la autorización				
	Solicite la firma del documento de respaldo				
	Cliente debe ir a caja a facturar el valor de la sim card				
	Cajero deberá entregar a cliente factura y sim card				
	Asesor debe solicitar al cliente la sim card para procesar requerimiento				
	Realice el cambio y verifique el número tenga servicio				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar y dar bienvenida al cliente				
	Solicite el número celular y confirme los datos del mismo				
	De tratarse de una tercera persona solicite la autorización				
	Solicite la firma del documento de respaldo				
	Cajero deberá entregar a cliente factura y sim card				
	Active la sim card en el número y entregue factura				
	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	30	25			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	10	9	1	25	300,0
<b>Costo Total</b>	0,6	0,37	0,23	5,75	69,0
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,7	0,78	0,08		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,7	0,84	0,14		

**Tabla 78: Flujodiagramación Detalle Llamadas**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>								
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE						<b>NOMBRE PROCESO:</b> DETALLE DE LLAMADAS		
<b>FRECUENCIA:</b> 3 veces al día						<b>Costo del proceso:</b> 0,68 ctvs		
<b>RESPONSABLES:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE/JEFE SERVICIO AL CLIENTE/CAJERO						<b>Tiempo del proceso:</b> 17 minutos		
						<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	Cajero	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar y dar bienvenida al cliente			4		0,16		
2	Recepte requerimiento del cliente de imprimir un detalle de llamadas			4		0,16		
3	Cliente tiene el celular disponible	 NO		1		0,04		
4	Se cobra el servicio	 SI NO 			1		0,04	
5	Paga con cargo a cuenta	 N			1		0,04	Se brinda la opción de que el servicio sea recargado a la cuenta
6	Se cobra valor de impresión de detalle				1		0,04	
7	Se imprime detalle y se entrega a cliente			4		0,16		
8	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente con la copia de factura que respalda el pago del detalle				1		0,04	Se guarda soporte de tramite en fiel personal
<b>TOTAL</b>				13	4	\$ 0,52	\$ 0,16	
				<b>TOTALES EFICIENCIA</b>		<b>17</b>	<b>\$ 0,68</b>	
				<b>0,76</b>	<b>0,76</b>			

**Tabla 79: Hoja Iso Detalle Llamadas**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009 <b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al Cliente		<b>Subproceso:</b> Detalle de Llamadas		
<b>Objetivo:</b> Entregar a cliente datos soportados en reportes de sus comunicaciones con otros usuarios				
<b>Alcance:</b> Cumplir con las disposiciones del cliente y del contrato de renovación en lo respecto a la privacidad de la información				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor servicio al cliente	Saludar y dar bienvenida al cliente		
2	Asesor servicio al cliente	Recepte requerimiento del cliente de imprimir un detalle de llamadas		
3	Jefe Servicio Cliente	Cliente tiene el celular disponible		
4	Asesor servicio al cliente	Se cobra el servicio		
5	Asesor servicio al cliente	Paga con cargo a cuenta		
6	Cajero	Se cobra valor de impresión de detalle		
7	Jefe Servicio Cliente	Se imprime detalle y se entrega a cliente		
8	Asesor servicio al cliente	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia de cédula				
<b>Terminología:</b> Cargo a la cuenta				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	<b>3</b>	<b>Ing. Victor Pachacama</b>	<b>Gerente Servicio Cliente</b>	<b>Wilson Arcos</b>
<b>Fusión:</b>	<b>2</b>			
<b>Eliminación:</b>	<b>2</b>			
<b>Creación:</b>	<b>1</b>			
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>

**Tabla 80: Hoja Mejoramiento Detalle Llamadas**

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Detalle de Llamadas					
<b>Objetivo:</b> Entregar al cliente respaldos escritos de sus detalle o movimientos de sus llamadas					
<b>Alcance:</b> Cumplir con los requerimientos del cliente y evitar posibles sanciones de la autoridad de control					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Recapte requerimiento del cliente de consultar un detalle de llamadas				
	Si el cliente solicita la impresión del mismo, el cliente deberá cancelar el valor correspondiente				
	En casos especiales se podrá imprimir el detalle con exoneración para el cliente				
	Solicite a cliente documento de identificación para procesar requerimiento				
	De no ser el titular, indicar al cliente que debe presentar carta de autorización y copia de cédula del cliente				
	Realizar una llamada telefónica para confirmar que efectivamente el cliente es el que está solicitando el detalle				
	Cajero proceder a facturar el costo del detalle al cliente y entregar al cliente factura que soporta el pago				
	Asesor solicitar la factura y proceder a registrar el número de la misma en el sistema como comentario				
	Proceder a imprimir el detalle de llamadas				
	En la impresión del detalle de llamadas aparezca sobrepuesto la palabra Información Confidencial con marca de agua				
	Entregar al cliente la factura y el detalle de llamadas impresos				
	Recaptar firma de cliente en formato de "requerimiento de servicio" como constancia del requerimiento				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar y dar bienvenida al cliente				
	Recapte requerimiento del cliente de imprimir un detalle de llamadas				
	Cliente tiene el celular disponible				
	Se cobra el servicio				
	Paga con cargo a cuenta				
	Se cobra valor de impresión de detalle				
	Se imprime detalle y se entrega a cliente				
	Envíe al final del día la documentación del trámite al archivo del cliente con la copia de factura que respalda el pago del detalle				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo Total</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Eficiencia Tiempo</b>
	3	3	21	0,84	0,71
			17	0,59	0,76
			4	0,25	0,05
			12	0,75	9,0
			144,0		
			9,0		
	0,71	0,73	0,02		

**Tabla 81: Flujodiagramación Suspensión Robo**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>							
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE					<b>NOMBRE PROCESO:</b> SUSPENSION POR ROBO		
<b>FRECUENCIA:</b> 5 veces al día					<b>Costo del proceso:</b> 0,64 ctvs		
<b>RESPONSABLE:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE					<b>Tiempo del proceso:</b> 8 minutos		
					<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	ASESOR SERVICIO AL CLIENTE	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar y dar bienvenida al cliente		2		0,16		Se mejora el contacto visual con el cliente
2	Recepte el pedido del cliente para reportar el robo del equipo		2		0,16		
3	Verifique en los sistemas que el solicitante sea el usuario del teléfono, para lo cual solicite el número de teléfono y confirme los datos personales			1		0,08	
4	Proceda a suspender la serie y la simcard del equipo robado/extraviado			1		0,08	
5	Verifique en el sistema si el equipo reportado como robado tiene seguro y comuníquese al cliente que presente máximo en 3 días la denuncia por robo			1		0,08	
6	Remita al archivo los requerimientos de servicio por la suspensión de la serie por robo/extravío			1		0,08	Se creo file personal para cada cliente
<b>TOTAL</b>			4	4	\$ 0,32	\$ 0,32	
<b>TOTALES EFICIENCIA</b>			<b>8</b>		<b>\$ 0,64</b>		
			<b>0,50</b>		<b>0,50</b>		

**Tabla 82: Hoja Iso Suspensión Robo**

 <b>HOJA ISO</b>		Fecha: 25 Abril 2009		
		Código: SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al Cliente		<b>Subproceso:</b> Suspensión por robo		
<b>Objetivo:</b> Evitar que celular de cliente sea utilizado en otro número sin autorización. Bloquear la utilización del saldo del cliente				
<b>Alcance:</b> Se receipta solicitud de suspensión por robo o perdida y se lo procesa				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
1	Asesor Servicio al Cliente	Saludar y dar bienvenida al cliente		
2	Asesor Servicio al Cliente	Receipte el pedido del cliente para reportar el robo del equipo		
3	Asesor Servicio al Cliente	Verifique en los sistemas que el solicitante sea el usuario del teléfono, para lo cual solicite el número de teléfono y confirme los datos personales		
4	Asesor Servicio al Cliente	Proceda a suspender la serie y la simcard del equipo robado/extraviado		
5	Asesor Servicio al Cliente	Verifique en el sistema si el equipo reportado como robado tiene seguro y comunique al cliente que presente máximo en 3 días la denuncia por robo		
6	Asesor Servicio al Cliente	Remita al archivo los requerimientos de servicio por la suspensión de la serie por robo/extravío		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia cédula.				
<b>Terminología:</b> Simcard				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	<b>3</b>	<b>Ing. Victor Pachacama</b>	<b>Gerente Servicio Cliente</b>	<b>Wilson Arcos</b>
<b>Fusión:</b>				
<b>Eliminación:</b>	<b>1</b>			
<b>Creación:</b>	<b>1</b>			
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>

**Tabla 83: Hoja Mejoramiento Suspensión Robo**

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Suspensión por robo					
<b>Objetivo:</b> Evitar que el celular del cliente sea utilizado sin su autorización. Bloquear la posibilidad de que el saldo sea usado					
<b>Alcance:</b> Se recepta requerimiento de suspensión y se procede en sistema					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Recepte el pedido del cliente para reportar por robo/extravío del equipo celular				
	Consulte al cliente si el reporte es por robo o extravío				
	Verifique en los sistemas que el solicitante sea el usuario del teléfono, para lo cual solicite el número de teléfono y confirme los datos personales				
	Proceda a suspender la serie y la simcard del equipo robado/extraviado				
	Verifique en el sistema si el equipo reportado como robado tiene seguro y comunique al cliente que presente máximo en 3 días la denuncia por robo				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar y dar bienvenida al cliente				
	Recepte el pedido del cliente para reportar el robo del equipo				
	Verifique en los sistemas que el solicitante sea el usuario del teléfono, para lo cual solicite el número de teléfono y confirme los datos personales				
	Proceda a suspender la serie y la simcard del equipo robado/extraviado				
	Verifique en el sistema si el equipo reportado como robado tiene seguro y comunique al cliente que presente máximo en 3 días la denuncia por robo				
	Remita al archivo los requerimientos de servicio por la suspensión de la serie por robo/extravío				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	5	5			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	11	10	1	5	60,0
<b>Costo Total</b>	0,66	0,48	0,18	0,9	10,80
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,45	0,6	0,15		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,45	0,5	0,05		

**Tabla 84: Flujodiagramación Liberación Robo**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>								
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE						<b>NOMBRE PROCESO:</b> LIBERACION POR ROBO		
<b>FRECUENCIA:</b> 5 veces al día						<b>Costo del proceso:</b> 0,45 ctvs		
<b>RESPONSABLES:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE/JEFE SERVICIO AL CLIENTE						<b>Tiempo del proceso:</b> 15 minutos		
						<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	Jefe Servicio Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar y dar bienvenida al cliente	●		3		0,09		
2	Recepte el pedido del cliente para liberar la serie del equipo y/o simcard reportado como robado/perdido	●		3		0,09		
3	Confirme en el sistema que la línea y la serie del equipo se encuentren reportados como robados	■			1		0,03	
4	Confirme en inventario si el equipo a liberar a sido cubierto por el seguro.	■			1		0,03	
5	Si fue cubierto por seguro, retenga el equipo y comunique la novedad al cliente	●		2		0,06		
6	En caso de retener el equipo, entregue al Jefe el equipo	↓	■		2		0,06	Es obligatoria la retención de los equipos cubiertos por seguro
7	De no tener inconvenientes de pertenencia, reactive la línea o el equipo del cliente	■	←		1		0,03	
8	Obtenga copia legible de toda la documentación recibida	■			1		0,03	Requisito indispensable obtener la documentación de soporte
9	Remita al final del día al departamento de auditoría copia de todas las liberaciones realizadas	▼			1		0,03	
<b>TOTAL</b>				8	7	\$ 0,24	\$ 0,21	
				<b>TOTALES</b>		<b>\$ 0,45</b>		
				<b>EFICIENCIA</b>		<b>0,53</b>		

**Tabla 85: Hoja Iso Liberación Robo**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009	
		<b>Código:</b> SC 036	
<b>Proceso:</b> Servicio al Cliente		<b>Subproceso:</b> Liberación por robo	
<b>Objetivo:</b> Desbloquear la suspensión del equipo y/o simcard. Permitir a cliente volver a utilizar el servicio			
<b>Alcance:</b> Se libera equipo y su simcard, se permite funcionamiento en red celular			
N°	Responsable	Actividad	
1	Asesor Servicio al Cliente	Saludar y dar bienvenida al cliente	
2	Asesor Servicio al Cliente	Recepte el pedido del cliente para liberar la serie del equipo y/o simcard	
3	Asesor Servicio al Cliente	Confirme en el sistema que la línea y la serie del equipo se encuentren	
4	Asesor Servicio al Cliente	Confirme en inventario si el equipo a liberar a sido cubierto por el seguro.	
5	Asesor Servicio al Cliente	Si fue cubierto por seguro, retenga el equipo y comuniqué la novedad al	
6	Jefe Servicio Cliente	En caso de retener el equipo, entregue al Jefe el equipo	
7	Asesor Servicio al Cliente	De no tener inconvenientes de pertenencia, reactive la línea o el equipo	
8	Asesor Servicio al Cliente	Obtenga copia legible de toda la documentación recibida	
9	Asesor Servicio al Cliente	Remita al final del día al departamento de auditoría copia de todas las	
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia cédula, copia equipo recuperado			
<b>Terminología:</b> Simcard			
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	<b>3</b>	<b>Ing. Victor Pachacama</b>	<b>Gerente Servicio Cliente</b>
<b>Fusión:</b>	<b>1</b>		
<b>Eliminación:</b>	<b>1</b>		
<b>Creación:</b>			
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>Enero 2010</b>	<b>Enero 2010</b>
		<b>Elaborado por:</b>	<b>Wilson Arcos</b>

**Tabla 86: Hoja Mejoramiento Liberación Robo**

		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009			
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Código:</b> SC 036			
<b>Proceso:</b> Liberación por robo					
<b>Objetivo:</b> Desbloquear la suspensión del equipo y/o simcard. Permitir al cliente volver a utilizar el servicio					
<b>Alcance:</b> Se libera equipo y su simcard. Se permite funcionamiento del equipo					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Recibe el pedido del cliente para liberar la serie del equipo y/o simcard reportado como robado/perdido				
	Solicite la cédula y el equipo y/o simcard para proceder con la liberación				
	Confirme en el sistema que la línea y la serie del equipo se encuentren reportados como robados				
	Confirme en la "consulta de serie" que efectivamente la serie del equipo se encuentre robado/extraviado				
	Confirme en inventario si el equipo a liberar a sido cubierto por el seguro.				
	Si fue cubierto por seguro, retenga el equipo y comuníquela novedad al cliente				
	En caso de retener el equipo, entregue al Jefe el equipo				
	El Jefe debe remitir al asistente de seguro el equipo recuperado				
	De no tener inconvenientes de pertenencia, reactive la línea o el equipo del cliente				
	Accese al sistema y verifique que efectivamente la serie ya no se encuentre reportado como robado/extraviado				
	Guarde los documentos				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar y dar bienvenida al cliente				
	Recibe el pedido del cliente para liberar la serie del equipo y/o simcard reportado como robado/perdido				
	Confirme en el sistema que la línea y la serie del equipo se encuentren reportados como robados				
	Confirme en inventario si el equipo a liberar a sido cubierto por el seguro.				
	Si fue cubierto por seguro, retenga el equipo y comuníquela novedad al cliente				
	En caso de retener el equipo, entregue al Jefe el equipo				
	De no tener inconvenientes de pertenencia, reactive la línea o el equipo del cliente				
	Obtenga copia legible de toda la documentación recibida				
	Remita al final del día al departamento de auditoría copia de todas las liberaciones realizadas				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	5	5			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	16	15	1	5	60,0
<b>Costo Total</b>	0,96	0,47	0,49	2,45	29,40
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,44	0,53	0,09		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,44	0,55	0,11		

**Tabla 87: Flujodiagramación Cambio Forma Pago**

 <b>FLUJODIAGRAMACION PROCESO</b>								
<b>INGRESA:</b> NECESIDAD DE CLIENTE						<b>NOMBRE PROCESO:</b> CAMBIO DE FORMA DE PAGO		
<b>FRECUENCIA:</b> 4 veces al día						<b>Costo del proceso:</b> \$ 2,05		
<b>RESPONSABLES:</b> ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE/ASISTENTE DE CREDITO						<b>Tiempo del proceso:</b> 22 minutos		
						<b>Salida:</b> CLIENTE SATISFECHO		
N.	ACTIVIDAD	Asesor de servicio al cliente	Asistente de Crédito	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar y dar bienvenida al cliente			4		0,24		Se mejora el contacto visual con los clientes
2	Compruebe en los sistemas que el cliente que solicita el servicio de Cambio de Forma de Pago es el usuario de la línea				1		0,06	
3	De no ser el cliente se comunica que no puede procesar el requerimiento			4		0,24		
4	De ser el cliente detalle el formato de requerimiento de servicios varios			4		0,24		En todos los casos se solicita la firma del documento de respaldo
5	Entregue al cliente una copia del requerimiento de servicio con sello y firma de procesado			3		0,18		
6	Accese al portal sco y en la opción de cambio de forma de pago registre los datos solicitados				1		0,06	Se archiva de forma digital el requerimiento del cliente
7	Envíe todos los documentos indicados en la política al asistente de crédito				1		0,06	
8	Accese al portal sco y en la opción de cambio de forma de pago revise lo ingresado por el asistente				1		0,06	
9	Dé trámite aprobando o negando el requerimiento				1		0,06	
10	Reciba los documentos enviados por el asistente de servicio al cliente				1		0,06	
11	Reciba los documentos y envíe al final del día la documentación al archivo del cliente				1		0,06	Se creo un file personal para cada cliente
<b>TOTAL</b>				15	7	\$ 0,90	\$ 0,42	
				<b>22</b>		<b>\$ 1,32</b>		
				<b>0,68</b>		<b>0,68</b>		

**TOTALES EFICIENCIA**

**Tabla 88: Hoja Iso Cambio Forma Pago**

 <b>HOJA ISO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009 <b>Código:</b> SC 036		
<b>Proceso:</b> Servicio al Cliente		<b>Subproceso:</b> Cambio de forma de pago		
<b>Objetivo:</b> Atender requerimiento de cliente de actualización de forma de pago mensual, contrastar los datos del cliente y evitar un posible renuncia de plan por la falta de débitos				
<b>Alcance:</b> Se receipta requerimiento de servicios y se envía a análisis de crédito				
N°	Responsable	Actividad		
1	Asesor Servicio al Cliente	Saludar y dar bienvenida al cliente		
2	Asesor Servicio al Cliente	Compruebe en los sistemas que el cliente que solicita el servicio de Cambio de Forma de Pago es el usuario de la línea		
3	Asesor Servicio al Cliente	De no ser el cliente se comunica que no puede procesar el requerimiento		
4	Asesor Servicio al Cliente	De ser el cliente detalle el formato de requerimiento de servicios varios		
5	Asesor Servicio al Cliente	Entregue al cliente una copia del requerimiento de servicio con sello y firma de procesado		
6	Asesor Servicio al Cliente	Accese al portal sco y en la opción de cambio de forma de pago registre los datos solicitados		
7	Asesor Servicio al Cliente	Envíe todos los documentos indicados en la política al asistente de crédito		
8	Asesor Servicio al Cliente	Accese al portal sco y en la opción de cambio de forma de pago revise lo ingresado por el asistente		
9	Asesor Servicio al Cliente	Dé trámite aprobando o negando el requerimiento		
10	Asesor Servicio al Cliente	Reciba los documentos enviados por el asistente de servicio al cliente		
11	Asesor Servicio al Cliente	Reciba los documentos y envíe al final del día la documentación al archivo del cliente		
<b>Formularios:</b> Requerimiento de servicios, copia cédula, copia tarjeta de crédito (en caso de ser necesario)				
<b>Terminología:</b> Portal de SCO				
<b>Cambios:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>
<b>Mejoras:</b>	4	Ing. Víctor Pachacama	Gerente Servicio Cliente	Wilson Arcos
<b>Fusión:</b>	1			
<b>Eliminación:</b>	1			
<b>Creación:</b>	1			
<b>Total</b>	7	Enero 2010	Enero 2010	Enero 2010

**Tabla 89:Hoja Mejoramiento Cambio Forma Pago**

		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		<b>Fecha:</b> 25 Abril 2009	
				<b>Código:</b> SC 036	
<b>Proceso:</b> Cambio de forma de pago					
<b>Objetivo:</b> Actualizar datos del cliente a fin de eviatr una posible renuncia por falta de débitos					
<b>Alcance:</b> Se recepta requerimiento y se envía a análisis de crédito					
<b>A</b>	<b>Situación Actual</b>				
	Compruebe en los sistemas que el cliente que solicita el servicio de Cambio de Forma de Pago es el usuario de la línea				
	De no tratarse del cliente comunique a la persona que solicita el trámite que no se puede procesar con la solicitud ya que se necesita de la firma en las autorizaciones de débito				
	Solicite la firma del cliente en el formato de requerimientos y en la carta de solicitud de débito bancario o tarjeta de crédito y adjunte la copia de la cédula				
	Confirme que la firma del cliente sea la correcta, la que consta en la cédula de identidad				
	Entregue al cliente una copia del requerimiento de servicio con sello y firma de procesado				
	El Jefe de Cac está autorizado a realizar los cambios en las fechas de caducidad de las tarjetas				
	Se deberá en todo caso confirmar que el cliente se encuentre al día en los pagos y no tenga deudas vencidas				
	El Jefe de Cac y el asesor deberán llevar una bitácora de las actualizaciones de tarjeta de crédito realizadas				
	Envíe todos los documentos al asistente de operaciones para adjuntar al expediente del cliente y regularizar el cambio de forma de pago				
	Revise en el sistema el estado del requerimientoy comunique al cliente el estado del mismo				
	De ser negado, indique al cliente que debe acercarse a un CAC para cambiar la forma de pago para cambiar por otra forma de pago				
	Si el requerimiento fue aprobado, deberá en el sistema realizar el cambio de forma de pago				
<b>B</b>	<b>Situación Propuesta</b>				
	Saludar y dar bienvenida al cliente				
	Compruebe en los sistemas que el cliente que solicita el servicio de Cambio de Forma de Pago es el usuario de la línea				
	De no ser el cliente se comunica que no puede procesar el requerimiento				
	De ser el cliente detalle el formato de requerimiento de servicios varios				
	Entregue al cliente una copia del requerimiento de servicio con sello y firma de procesado				
	Accese al portal sco y en la opción de cambio de forma de pago registre los datos solicitados				
	Envíe todos los documentos indicados en la política al asistente de crédito				
	Accese al portal sco y en la opción de cambio de forma de pago revise lo ingresado por el asistente				
	Dé trámite aprobando o negando el requerimiento				
	Reciba los documentos enviados por el asistente de servicio al cliente				
	Reciba los documentos y envíe al final del día la documentación al archivo del cliente				
<b>Indicadores</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Beneficio Esperado</b>	
				<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Frecuencia</b>	4	4			
<b>Volumen</b>					
<b>Tiempo Total</b>	24	22	2	8	96,0
<b>Costo Total</b>	2,4	2,05	0,35	1,4	16,80
<b>Eficiencia Tiempo</b>	0,67	0,68	0,01		
<b>Eficiencia Costo</b>	0,67	0,8	0,13		

**Tabla 90: Matriz Resumen Procesos Mejorados**

																
MATRIZ RESUMEN																
No.	PROCESO ANALIZADO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA MENSUAL	BENEFICIO MENSUAL	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			
1	RECEPCION DEL CLIENTE	35	3,5	63%	63%	19	1,33	68%	68%	16	2,17	5%	5%	5400	86400	11718
2	ATENCION AL CLIENTE	23	2,07	83%	83%	22	1,98	86%	86%	1	0,09	3%	3%	750	750	67,5
3	SUSPENSION POR ROBO	11	0,66	45%	45%	8	0,64	60%	60%	3	0,02	15%	15%	150	450	3
4	LIBERACION POR ROBO	16	0,96	44%	44%	15	0,45	53%	53%	1	0,51	9%	9%	150	150	76,5
5	DETALLE DE LLAMADAS	21	0,84	71%	71%	17	0,68	76%	76%	4	0,16	5%	5%	90	360	14,4
6	CONTRATACION DE SEGURO DE EQUIPO	22	1,32	45%	45%	20	0,6	60%	60%	2	0,72	15%	15%	60	120	43,2
7	TRASPASO DE LINEA	27	1,89	48%	48%	20	0,6	70%	70%	7	1,29	22%	22%	240	1680	309,6
8	CAMBIO DE EQUIPO	23	2,07	52%	52%	14	0,56	64%	64%	9	1,51	12%	12%	960	8640	1449,6
9	CAMBIO DE NUMERO	15	1,05	60%	60%	14	0,84	79%	79%	1	0,21	19%	19%	270	270	56,7
10	RENUNCIAS DE PLAN	25	2	40%	40%	14	0,42	64%	64%	11	1,58	24%	24%	600	6600	948
11	CAMBIO DE FORMA DE PAGO	24	2,4	67%	67%	22	2,05	68%	68%	2	0,35	1%	1%	120	240	42
12	REPOSICION DE SIMCARD	10	0,6	70%	70%	9	0,27	78%	78%	1	0,33	8%	8%	750	750	247,5
13	CAMBIO DE PLAN	15	1,2	60%	60%	14	0,84	64%	64%	1	0,36	4%	4%	390	390	140,4
<b>TOTALES</b>		<b>267</b>	<b>20,56</b>	<b>7,48</b>	<b>7,48</b>	<b>208</b>	<b>11,26</b>	<b>8,90</b>	<b>8,90</b>						<b>106800</b>	<b>15116,4</b>
<b>BENEFICIO ESPERADO MENSUAL</b>																
<b>COSTO</b>		<b>15116,4</b>	<b>dólares</b>													
<b>TIEMPO</b>		<b>106800</b>	<b>minutos</b>													

Elaborado por: Autor

## 4.2 Beneficio Esperado

La propuesta de mejoramiento ha sido elaborada en base a dos herramientas: Hoja de Diagramación y Hoja de Mejoramiento; la primera nos permite apreciar de forma más clara los cambios que se producen en los flujogramas actuales y los mejorados, mientras que en la Hoja de Mejoramiento, se contrastan las actividades actuales versus las actividades mejoradas, detallándose la optimización en costos y en tiempo. En base a la propuesta de mejora de los procesos analizados es necesario que se realicen actividades de manera conjunta con todos los involucrados del área con la finalidad de conseguir de forma más ágil los resultados esperados.

En los procesos que se han analizado se propone que se empiecen a utilizar las herramientas de mejoramiento e ir las adecuando a las herramientas tecnológicas a fin de obtener resultados más precisos.

Es necesario crear un comité regional que vaya evaluando los avances obtenidos y a su vez que permita crear los documentos habilitantes para llevar un mejor control de los procesos intervenidos.

Se ha logrado una mejora importante en los tiempos de los procesos con lo cual no solo que se ha logrado mejorar los índices de abandono de clientes sino que la percepción del cliente ha mejorado.

Se propone la realización de evaluaciones constantes al macroprocesos y a los subprocesos las veces que sea necesario a fin de garantizar que los resultados se mantengan durante el tiempo.

El ahorro total que se genero con la mejora implementada es de **\$15.116,40** y **106.800** minutos.

## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE PROCESOS**

En este capítulo se proponer el mejoramiento de la organización con la utilización de la cadena de valor de la empresa, los factores de éxito que coadyuvaran a la consecución de los objetivos, la organización por procesos, los cuales nos ayudaran a que la empresa evalúe el desempeño y los resultados esperados con estas herramientas.

#### **Gestión por Procesos**

Una organización, con o sin fines de lucro, es un ente vivo dentro de la sociedad, que pone en movimiento los flujos de energía, dinero y capacidades humanas, transformando los recursos en bienes y servicios que requiere el entorno social.

La coordinación de este conjunto constituye el fundamento básico de la articulación y del control para garantizar la vigencias de las lógicas individuales y de las colectivas que concurren en un todo para materializar sus propósitos, la gestión, entonces, es una forma de dar continuidad a las organizaciones ya que se ocupa de contribuir a mejorar el nivel de satisfacción de sus miembros, al igual que del diseño e implantación de modelos compatibles con los cambios de organización del trabajo. La gestión de los procesos es una nueva forma de gestión que se traduce en una armadura completamente renovada de herramientas y métodos, desde la medición de la eficiencia hasta la gestión preventiva de los recursos humanos, pasando por la gestión de los flujos de materiales, el análisis del valor y la evaluación de las inversiones. Es el tratado de unión

entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades.<sup>37</sup>

## **5.1 Cadena de Valor Empresarial**

### **Cadena de Valor**

“El análisis de la cadena de valor empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocio es, según Porter, una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto”.<sup>38</sup>

Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, de lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. Ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, lo que implica una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

En el análisis de la cadena de valor de Porta Celular presentada inicialmente hemos podido observar que la mayor cantidad de mejoras deben ser realizadas en el área de servicio al cliente no solo por ser la que más procesos desarrolla sino porque es la que directamente tiene mayor contacto con el cliente final y es allí donde deben ser mejoradas tanto las actividades de cada uno de los procesos así como los tiempos que en cada una de estas se generan a fin de generar un valor adicional al cliente.

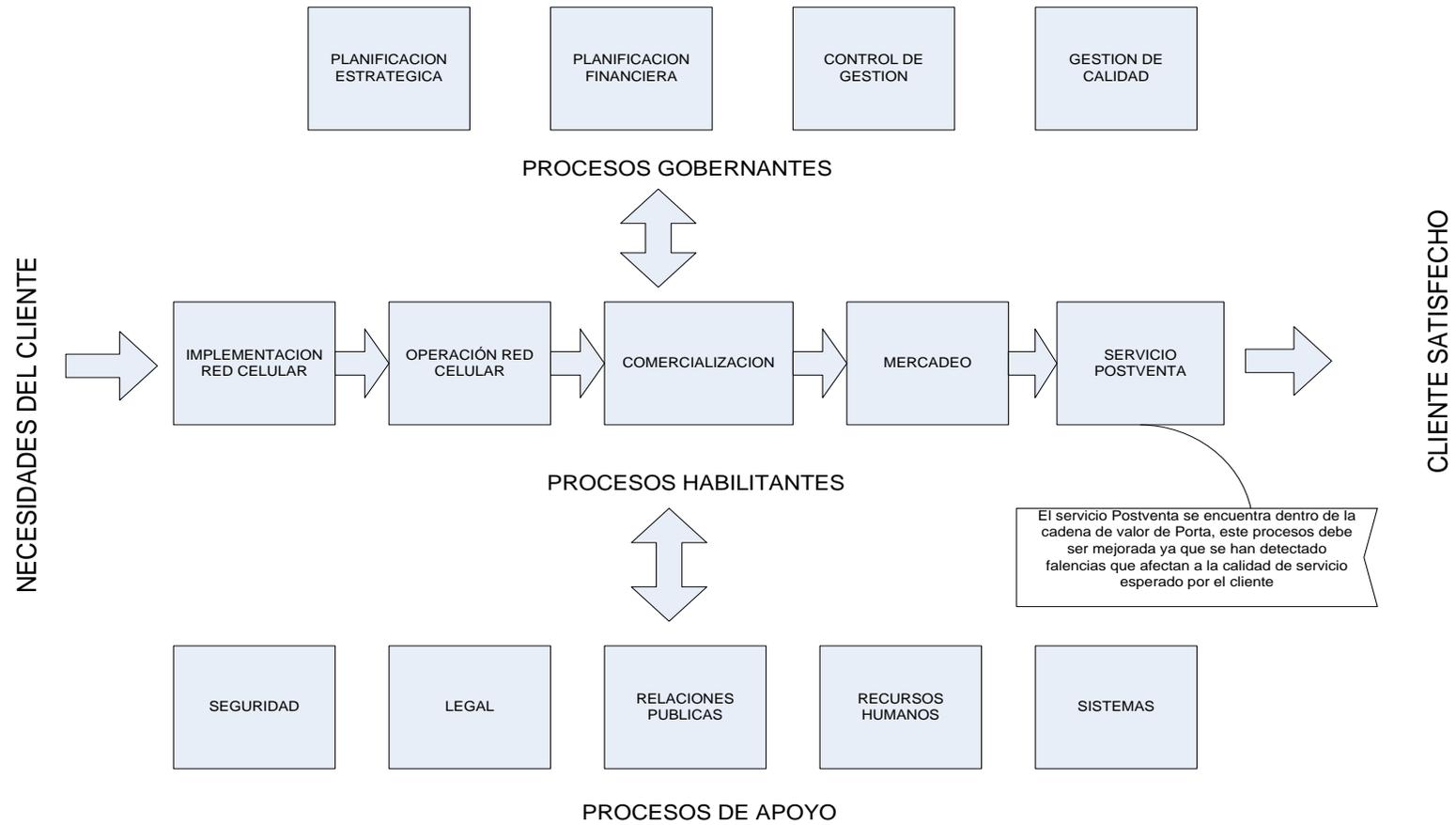
---

<sup>37</sup> Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogota. 1996.

<sup>38</sup> CERTO, Peter. Dirección Estratégica, cuarta edición, España, página. 99

Los procesos de servicio al cliente son los que generan valor y son fundamentales para la empresa y por ende su mayor activo y es indudable que se deben enfocar todos los esfuerzos de la empresa en que este no solo este bien atendido en base a promociones sino y sobre todo en que todo el proceso de atención que se desarrolla en base a sus requerimientos vaya mejorando de forma constante.

**Grafico 54: Cadena de Valor Empresarial Propuesta**



Elaborado por: Autor

## 5.2 Factores de Éxito

Son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndole única. Comúnmente en los formatos de los planes de negocios aparece la expresión “factores claves de éxito” como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio. Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que la empresa conozca cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que se debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación puede ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud, productos y servicios es alta.<sup>39</sup>

Un estudio del Boston Consulting Group destaca la importancia de los sistemas de medición de desempeño en los procesos de innovación empresarial. Sin duda alguna, medir la innovación es un desafío, como lo confirma este estudio. Es también, sin embargo, una necesidad, considerando las sumas crecientes que la mayor parte de compañías invierten en la innovación y las implicaciones competitivas de ganar un retorno pobre por la inversión. Aún así, pocas compañías miden sus

---

<sup>39</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

esfuerzos de innovación con un grado suficientemente alto de meticulosidad, rigor o exactitud. ¿Cómo pueden las compañías mejorar? A través de dos medios: la alineación de la métrica con la estrategia de innovación y el enfoque en una suite de medidas que cubra los tres componentes del proceso de innovación: entradas, procesos, y resultados.<sup>40</sup>

### **5.3 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, suelen estar ligados con resultados cuantificables como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.<sup>41</sup>

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente, es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

---

<sup>40</sup> [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

<sup>41</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

### **Objetivos de los Indicadores Logísticos**

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

### **Uso de los Indicadores**

Debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de

la información registrada o captada. Algunas de las causas por las que se quiere obtener esta información son:

- La exposición de la información.
- La creciente complejidad de la administración.
- El ritmo rápido del cambio.
- La interdependencia de las unidades que conforman la organización.
- El reconocimiento de la información como recurso.
- La evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones.
- La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas.

### **Para que se utilizan los indicadores**

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento en la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

## **Tipos de Indicadores**

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión, según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de resultados, y los otros cuatro tienen que ver con los medios para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balance ScoreCard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se puede comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo – Beneficio (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Con el fin de organizar los indicadores, según el área y procesos de control se definieron dos grupos: el primero, relacionado con la perspectiva del cliente permitiéndole a la organización alinear sus objetivos centrales orientado al consumidor: satisfacción, lealtad, retención, etc., de los clientes; el segundo, relacionado con los procesos de servicio postventa (procesos críticos) y están encaminados a diseñar estrategias para controlar y mantener las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes.

Estos indicadores son útiles en la toma de decisiones a nivel estratégico de la organización; ya que muestran como ha sido el desempeño de un factor/atributo importante para la empresa en un período de tiempo determinado. A continuación se muestran los indicadores propuestos que buscan medir el comportamiento, niveles de satisfacción, fidelidad y retención de cuentas, estos indicadores son llamados de perspectiva del cliente:

**Tabla 91: Índice Satisfacción Cliente**

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE NSC	
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes de la compañía
<b>FORMA DE CALCULO</b>	$NSC = \frac{\sum_{i=1}^m NSP^*_i \times NIP^*_i}{\sum_{i=1}^m NSP^*_i}$ <p>i: Proceso de 1...m  NIP* i: Nivel de importancia del proceso i  NSP* i: Calificación del proceso i</p>
<b>UNIDAD DE MEDICION</b>	Unidades porcentuales (de 1 a 100 puntos)
<b>PERIODO DE MEDICION</b>	Mensual, trimestral y/o semestral
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente Postventa
<b>AREA RESPONSABLE</b>	Servicio al Cliente
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	1. Por debajo de las expectativas: NSC < 50 2. Cumple con las expectativas: 50 ≤ NSC < 75 3. Supera las expectativas: NSC ≥ 75

**Tabla 92: Índice Retención Clientes**

RETENCION DE CLIENTES	
OBJETIVO	Medir la fidelidad de los clientes
FORMA DE CALCULO	$\frac{T}{N} \times 100\%$ <p>T: Tiempo promedio de permanencia de los clientes (N) en la empresa con un mínimo de compras (US\$). El mínimo de compras dependerá de la política de la empresa</p>
UNIDAD DE MEDICION	Unidad de tiempo (meses)
PERIODO DE MEDICION	Trimestral y/o semestral
RESPONSABLE	Gerente Postventa
AREA RESPONSABLE	Servicio al Cliente
ESTANDARES DE DESEMPEÑO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por debajo de las expectativas: &lt; 12 meses</li> <li>2. Cumple con las expectativas: 12 meses ≤ T &lt; 24 meses</li> <li>3. Supera las expectativas: &gt;24 meses</li> </ol>

Elaborado por: Autor

**Tabla 93: Índice Adquisición Clientes**

ADQUISICION DE CLIENTES	
OBJETIVO	Determinar el porcentaje de crecimiento de la compañía en cuanto al número de clientes
FORMA DE CALCULO	$\frac{n}{N} \times 100\%$ <p>n: número de clientes que no pertenecían a los registros de venta en un período anterior N: total de clientes que aparecen en el registro de ventas del período anterior</p>
UNIDAD DE MEDICION	Porcentaje
PERIODO DE MEDICION	Mensual y/o trimestral
RESPONSABLE	Analista Operativo de Ventas
AREA RESPONSABLE	Ventas
ESTANDARES DE DESEMPEÑO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por debajo de las expectativas</li> <li>2. Cumple con las expectativas</li> <li>3. Supera las expectativas</li> </ol> <p>Los estándares de desempeño dependen de las políticas y estrategias vigentes</p>

**Tabla 94: Índice Clientes - Ventas Cruzadas**

CLIENTES - CROSS SELLING	
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la cantidad relativa de clientes que generaron ingresos para la compañía por medio de nuevas compras de servicios
<b>FORMA DE CALCULO</b>	$\frac{n}{N} \times 100\%$ <p>n: número de clientes del período anterior que compraron en el período actual N: Número de clientes del período anterior.</p>
<b>UNIDAD DE MEDICION</b>	Porcentaje
<b>PERIODO DE MEDICION</b>	Mensual y/o trimestral
<b>RESPONSABLE</b>	Asistente Operativo de Ventas
<b>AREA RESPONSABLE</b>	Ventas
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por debajo de las expectativas</li> <li>2. Cumple con las expectativas</li> <li>3. Supera las expectativas</li> </ol>

Elaborado por: Autor

**Tabla 95: Índice Churn**

CHURN	
<b>OBJETIVO</b>	Determinar el número de servicios desinstalados (cantidad en unidades y \$) en un período
<b>FORMA DE CALCULO</b>	<p>Churn (No servicios): número de atenciones de desinstalación que fueron cerradas en el período t.</p> <p>Churn (US\$): monto de los servicios desinstalados en el período t</p>
<b>UNIDAD DE MEDICION</b>	Unidades (No servicios) Dólares
<b>PERIODO DE MEDICION</b>	Mensual
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente de Servicio al Cliente
<b>AREA RESPONSABLE</b>	Servicio al Cliente
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por debajo de las expectativas</li> <li>2. Cumple con las expectativas</li> <li>3. Supera las expectativas</li> </ol> <p>Varía en cada mes según lo pronosticado a inicios del año</p>

Elaborado por: Autor

**Tabla 96: Índice Participación Mercado**

NIVEL DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	
<b>OBJETIVO</b>	Determinar el porcentaje del mercado que la compañía ha logrado capturar durante su operación
<b>FORMA DE CALCULO</b>	$\frac{n}{N} \times 100\%$ <p>n: Unidades vendidas (US\$) de un determinado producto o servicio                      N: Unidades totales vendidas (US\$) de ese producto o servicio en el mercado</p>
<b>UNIDAD DE MEDICION</b>	Porcentaje
<b>PERIODO DE MEDICION</b>	Mensual y/o trimestral
<b>RESPONSABLE</b>	Analista de Mercadeo
<b>AREA RESPONSABLE</b>	Mercadeo
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	1. Por debajo de las expectativas 2. Cumple con las expectativas 3. Supera las expectativas

Elaborado por: Autor

**Tabla 97: Índice Quejas y Reclamos**

QUEJAS Y RECLAMOS DE CLIENTES	
<b>OBJETIVO</b>	Determinar el porcentaje de clientes que durante un período determinado generaron una queja o reclamo
<b>FORMA DE CALCULO</b>	$\frac{n}{N} \times 100\%$ <p>n: Número de clientes que generaron ticket (s) durante un período determinado                      N: Total d clientes actuales de la empresa en el periodo de medición</p>
<b>UNIDAD DE MEDICION</b>	Porcentaje
<b>PERIODO DE MEDICION</b>	Mensual y/o trimestral
<b>RESPONSABLE</b>	Asistente de Servicio Cliente
<b>AREA RESPONSABLE</b>	Servicio Cliente
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	1. Por debajo de las expectativas 2. Cumple con las expectativas 3. Supera las expectativas Los estándares de desempeño dependen de las políticas y estrategias vigentes

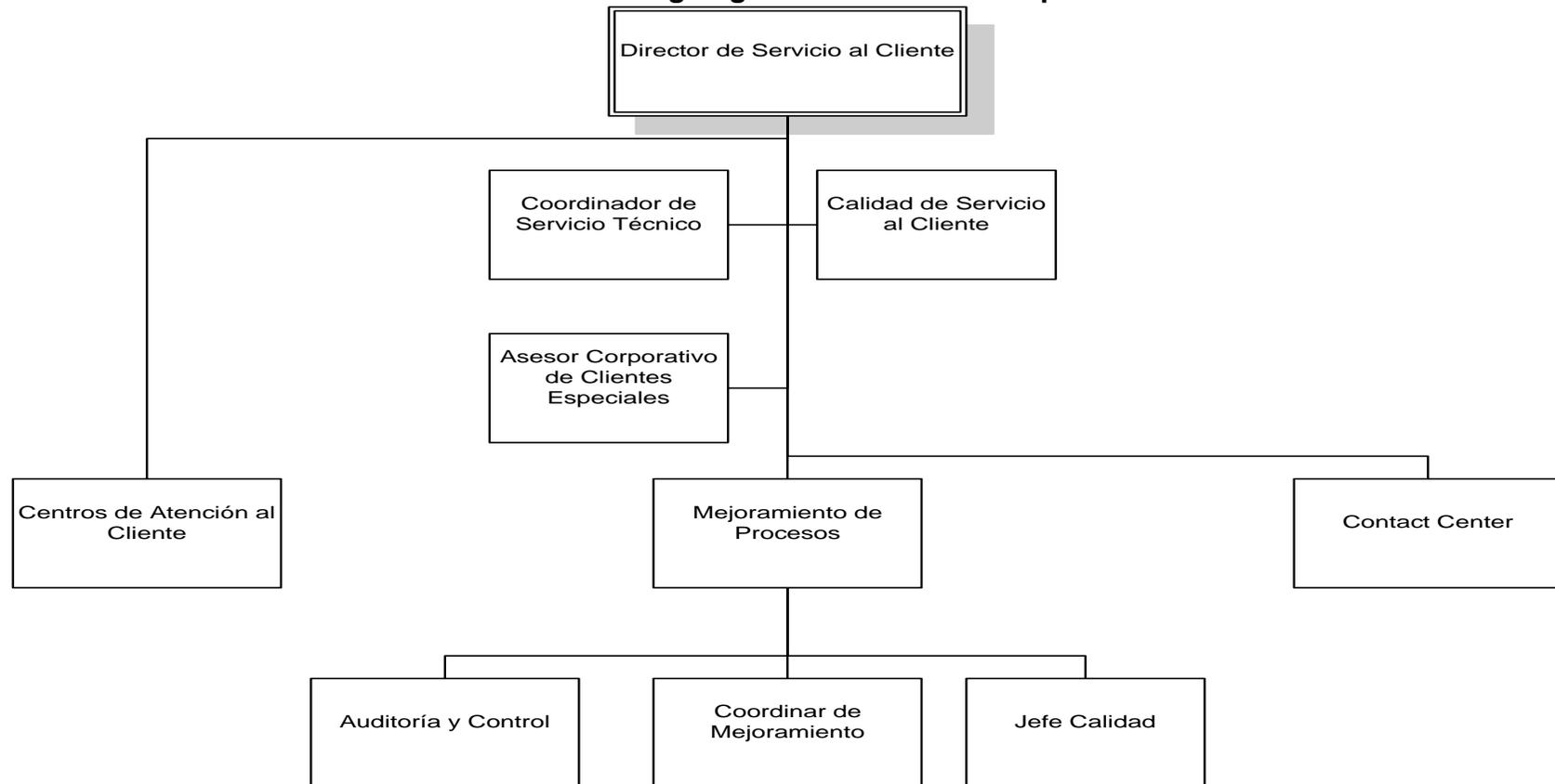
Elaborado por: Autor

## **5.4 Organigrama Estructural**

A continuación se presenta de forma mejorada cual debería ser el organigrama estructural del área de servicio al cliente que va a permitir que los procesos mejorados mantengan la efectividad esperada.

## 5.4.1 Organigrama Estructural

**Grafico 55: Organigrama Estructural Propuesto**



Elaborado por: Autor

## **5.5. Asignación de Funciones y Competencias Por Áreas**

### **Director de Servicio al Cliente**

- Especifica las políticas del área de servicio al cliente.
- Encargado de la selección y contratación de los Gerentes y Jefes de cada área.
- Avala las negociaciones con los clientes corporativos
- Aprobar o negar las mejoras en la imagen de los Cac's.
- Manejar los recursos financieros asignados a su área
- Modificar, aprobar o negar los cambios en el organigrama estructural del área.

### **Coordinador de Servicio Técnico**

- Mejorar la funcionalidad del aplicativo de ingreso de equipos a revisión por garantía.
- Evaluar el desempeño del outsourcing en el cumplimiento de los tiempos de espera.
- Redireccionar los requerimientos mal procesados a los Jefes de Servicio al Cliente.
- Capacitar a los asesores y responsables del proceso de recepción de equipos en los casos de cambios a nivel del aplicativo.

### **Asesor Corporativo de Clientes Especiales**

- Visitar a los clientes designados como personas públicas, políticos o delegados de embajadas
- Manejar las cuentas corporativas asignadas por la Dirección.
- Renovar los contratos de las cuentas corporativas asignadas a él

- Detección y supervisión del plan de atención a cliente VIP, en el cual se toman en cuenta los siguientes aspectos: Período de contrato, tiempo del adendum, equipos subsidiados, equipos no subsidiados, facturación, pagos al día.
- Cumplir con el presupuesto de retención y de activaciones asignado.

### **Calidad de Servicio al Cliente**

- Controlar en los Centros de Atención que los asesores usen el uniforme de manera correcta.
- Controlar que los asesores se identifiquen al momento de saludar al cliente.
- Monitorear la correcta aplicación de los procesos mejorados en base a la propuesta realizada.
- Evaluar los indicadores de servicio en base a los objetivos esperados de los mismos.
- Cumplir con los presupuestos de retención y de mejoramiento en la calidad de las encuestas.

### **Jefes de Servicio al Cliente**

- Cumplir con los presupuestos de ventas y retenciones asignados.
- Mantener la imagen de los asesores haciendo cumplir los estándares de servicio y de presentación.
- Mantener el stock mínimo requerido de equipos a fin de atender tanto las necesidades de renovación como de activación.
- Coordinar el envío de los equipos en revisión por garantía de manera que se cumplan los plazos indicados al cliente.

- Responder a los informes de auditoría y control asignados a su Centro de Atención.
- Atender de forma personalizada los reclamos de los clientes.
- Monitorear el cumplimiento de los tiempos de atención y de espera mediante el aplicativo Q Matic.
- Dirigir y controlar a todo el personal a su cargo.
- Atender los pedidos de las administraciones de los centros comerciales.
- Evaluar y supervisar el trabajo que realiza el personal asignado.
- Coordina el envío de la información que se genera en las cajas.
- Envía la recaudación de los valores recibidos en las cajas en cada día.
- Solicita el envío de la proveeduría mensual.

## **Contact Center**

- Atender al 90% de las llamadas recibidas en la cola de clientes corporativos en menos de 10 segundos.
- Atender al 80% de las llamadas recibidas en la cola de clientes postpago en menos de 15 segundos.
- Atender al 70% de las llamadas recibidas en la cola de prepago en los primeros 20 segundos.
- Cumplir con los requerimientos de información solicitados por el cliente.
- Entrega información veraz sobre las promociones vigentes.
- Cumplir con los presupuestos de ventas asignados mensualmente.

## **Mejoramiento de Procesos – Jefe de Calidad**

- Elaborar con los colaboradores el programa de mantenimiento de los indicadores propuestos.
- Planificar y dirigir la elaboración del plan de calidad del área.
- Coordinar las acciones de los empleados.
- Revisar que los indicadores planteados se cumplan a cabalidad.
- Determinar los sistemas de evaluación y control.

## **Coordinador de Mejoramiento**

- Dirigir y supervisar el correcto funcionamiento del proceso mejorado por parte de los asesores.
- Realizar planes de trabajo diario.
- Organización y planificación de los simuladores de turnos de atención.
- Llevar el record mensual de las mejoras obtenidas así como de las deficiencias encontradas en el proceso.
- Exigir a cada uno de los asesores el cumplimiento de las obligaciones asignadas a cada uno.

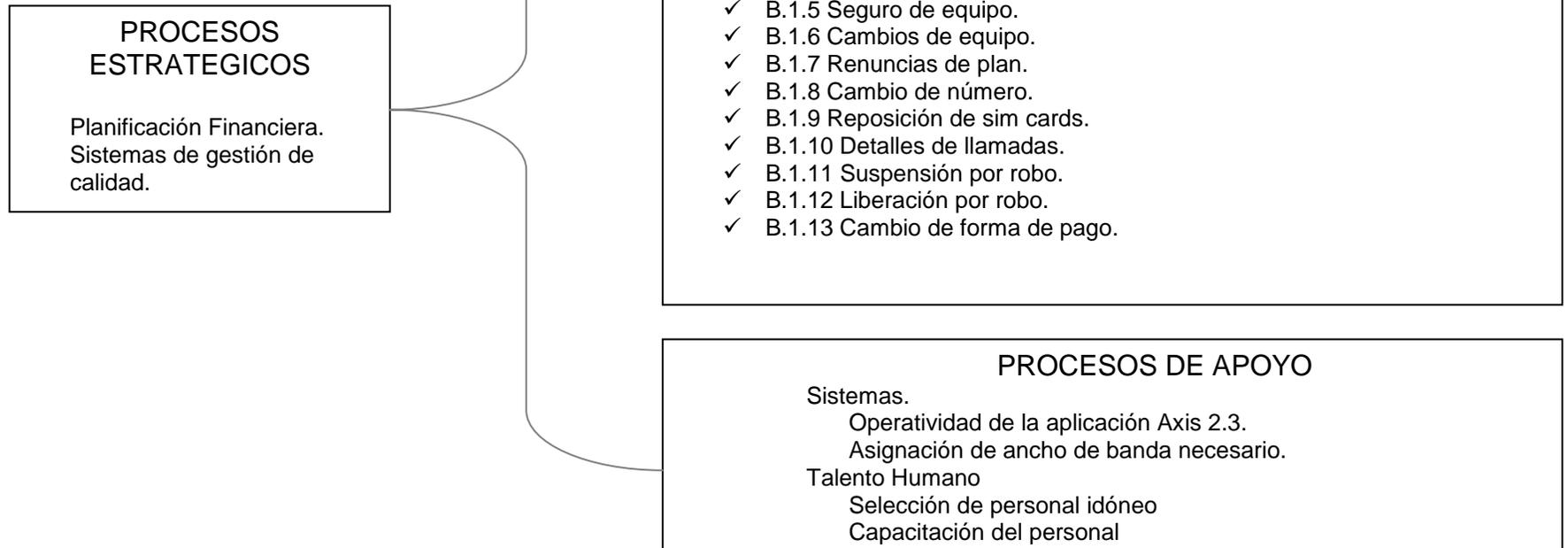
## **Auditoría y Control**

- Realizar controles aleatorios del cumplimiento de las políticas del área de servicio al cliente.
- Solicitar a los asesores documentación de respaldo de las transacciones realizadas.
- Dirigir y entrenar a las personas sobre la importancia de cumplir con los procesos establecidos.

- Validar ante el ente de control estatal los soportes de los cobros realizados.
- Evaluar constantemente los riesgos de las transacciones y procesos a fin de evitar posibles estafas a la empresa.

## 5.6 Mapa de Procesos Seleccionados

Grafico 56: Mapa de Procesos Seleccionados



## 5.7 Desempeño por Cargo Para el Área de Servicio al Cliente

**Tabla 98: Hoja Funciones y Responsabilidades**

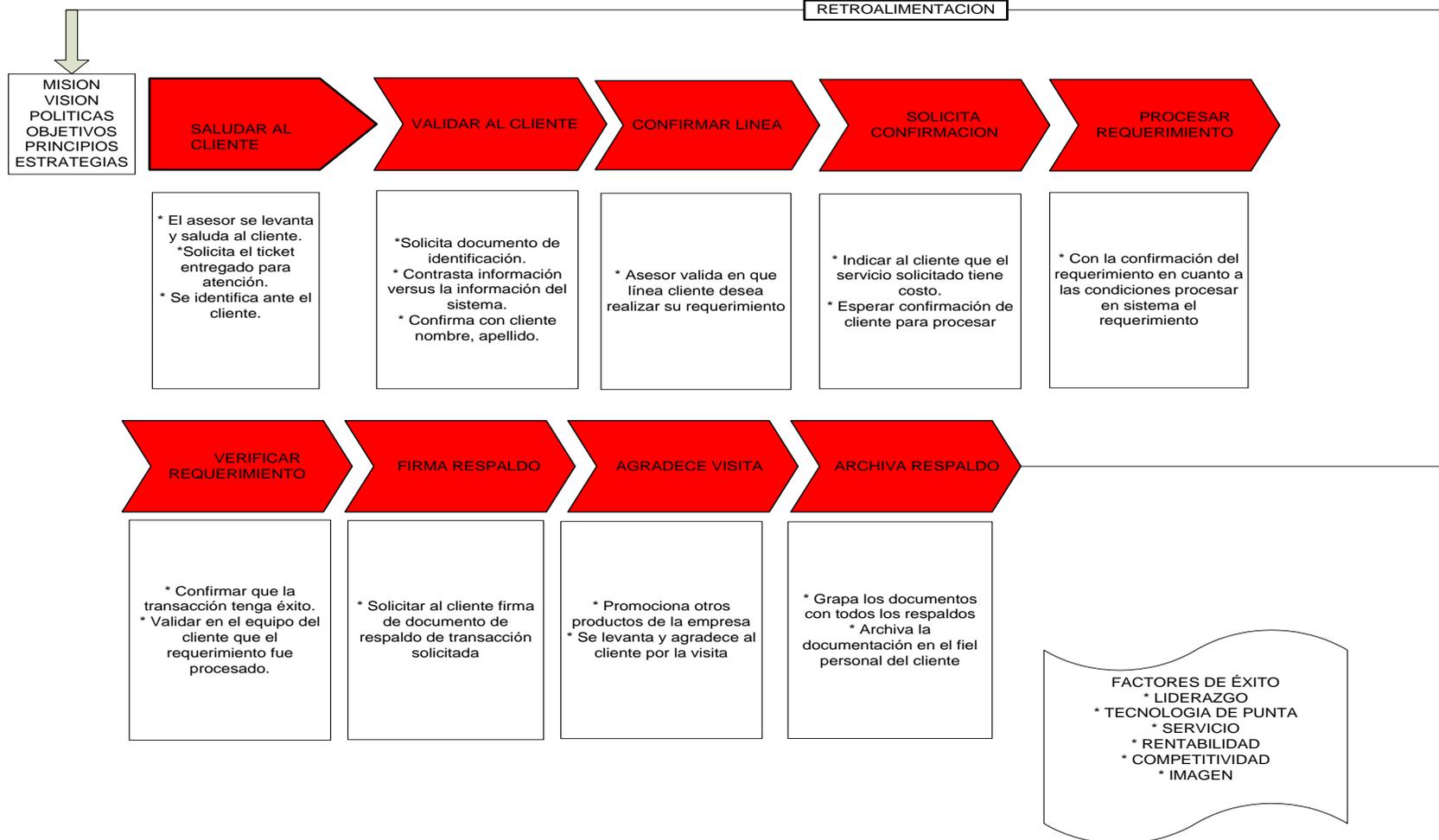
<b>PORTA CELULAR SERVICIO AL CLIENTE HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>CARGO: SUPERVISA REPORTA A</b>	<b>JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE</b> Asesores, Cajeros, Asistenete Operativo, Supervisor de Cajas Gerencia Servicio
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Administrar, supervisar y dirigir todas las acciones que se relacionan con la atención a los clientes, responsable del inventario de equipos y del manejo de cajas
<b>FUNCIONES</b>	Cumplir con los presupuestos de ventasy retenciones asigandos Mantener la imagen de los asesores hacia el cliente Mantener el stock mínimo de equipos Coordinar el envío de equipos en revisión por garantía Responder a los informes de auditoría en el tiempo indicado Atender de forma personalizada a los reclamos de clientes Monitorear el cumplimiento de los tiempos de espera y atención Atender los pedidos de las administraciones de los Centros Comerciales Dirigir y controlar todo el personal a su cargo Evalua y supervisa el trabajo que realiza el personal asignado Dirige y controla el inventario de activos asignados Coordina el envío de los cierres de caja Envía la recaudación de cada día a las instituciones bancarias Solicita el envío de la proveeduría mensual
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>FORMACION:</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Comercial, Administrador
<b>Áreas de Conocimiento:</b>	Administración, capacitación, marketing, atención al cliente
<b>Idioma:</b>	Inglés
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tipo de Experiencia:</b>	3 años en cargos similares
<b>Especificidad:</b>	Jefe de Servicio o Ventas
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
	Capacidad de Liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Proactivo Capacidad analítica Toma de Decisiones Manejo de Personal Administración de recursos Comunicación

Elaborado por: Autor

## **5.8 Macroprocesos y Factores Éxito**

A continuación se presentan los gráficos de los Macroprocesos así como los factores de éxito

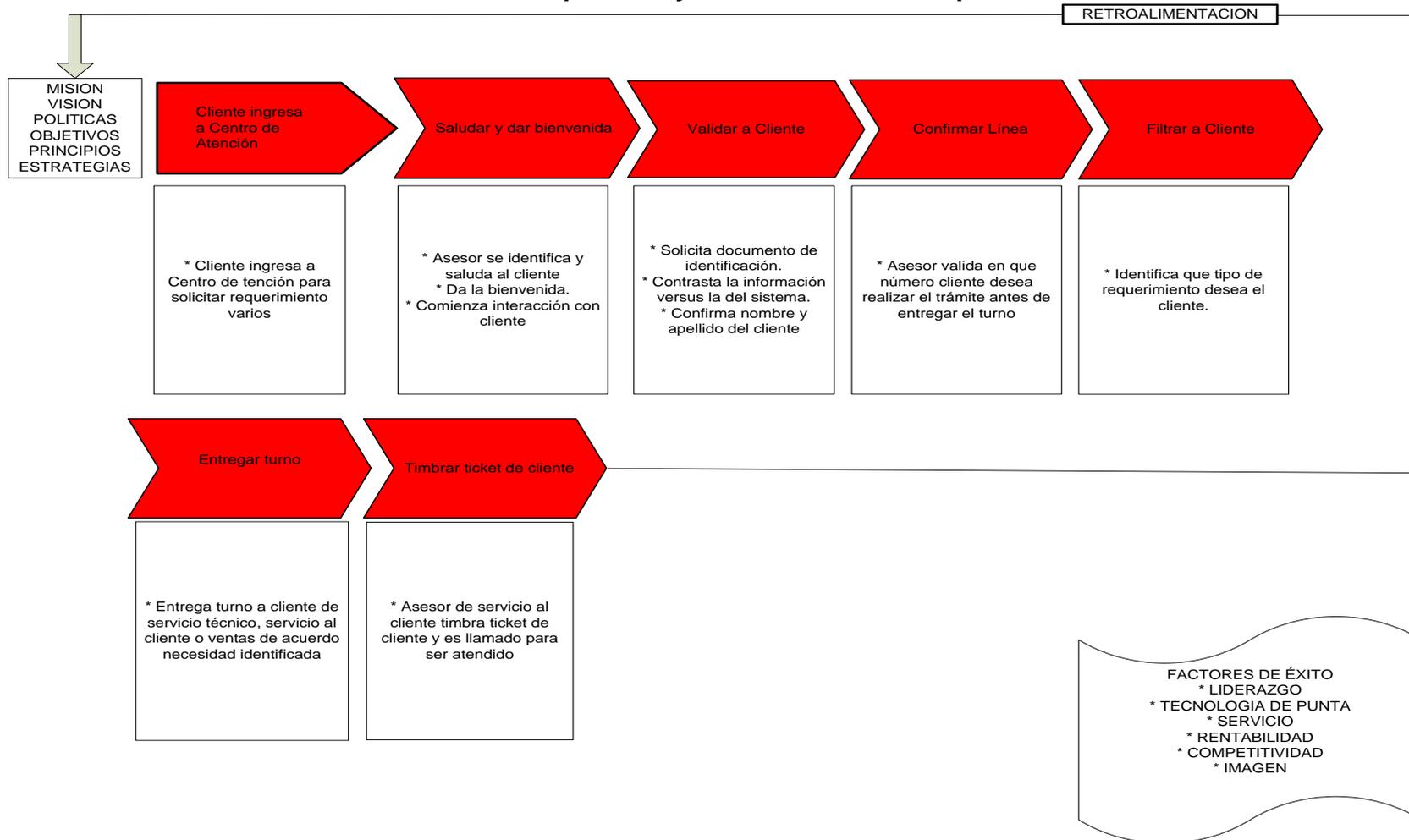
**Grafico 57: Macroproceso y Factores Éxito Atención Cliente**



**Tabla 99: Índice Gestión Atención Cliente**

 <b>INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO ATENCION AL CLIENTE</b>									
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia
							+	-	
1	Efectividad en atención	Nivel de atención	Eficiencia	N. de visitas / N. de visitas esperadas	85%	75000/8000 = 90%	5%		Mensual
3	Indice de clientes abandonados	Cientes no atendidos	Eficiencia	Cientes no atendidos /Cientes no atendidos esperado	80%	3500/4000 = 88%	8%		Mensual
4	Efectividad en encuesta	Cumplimiento	Eficiencia	Calificación obtenida / Calificación esperada	95%	90/95 =94%		1%	Mensual

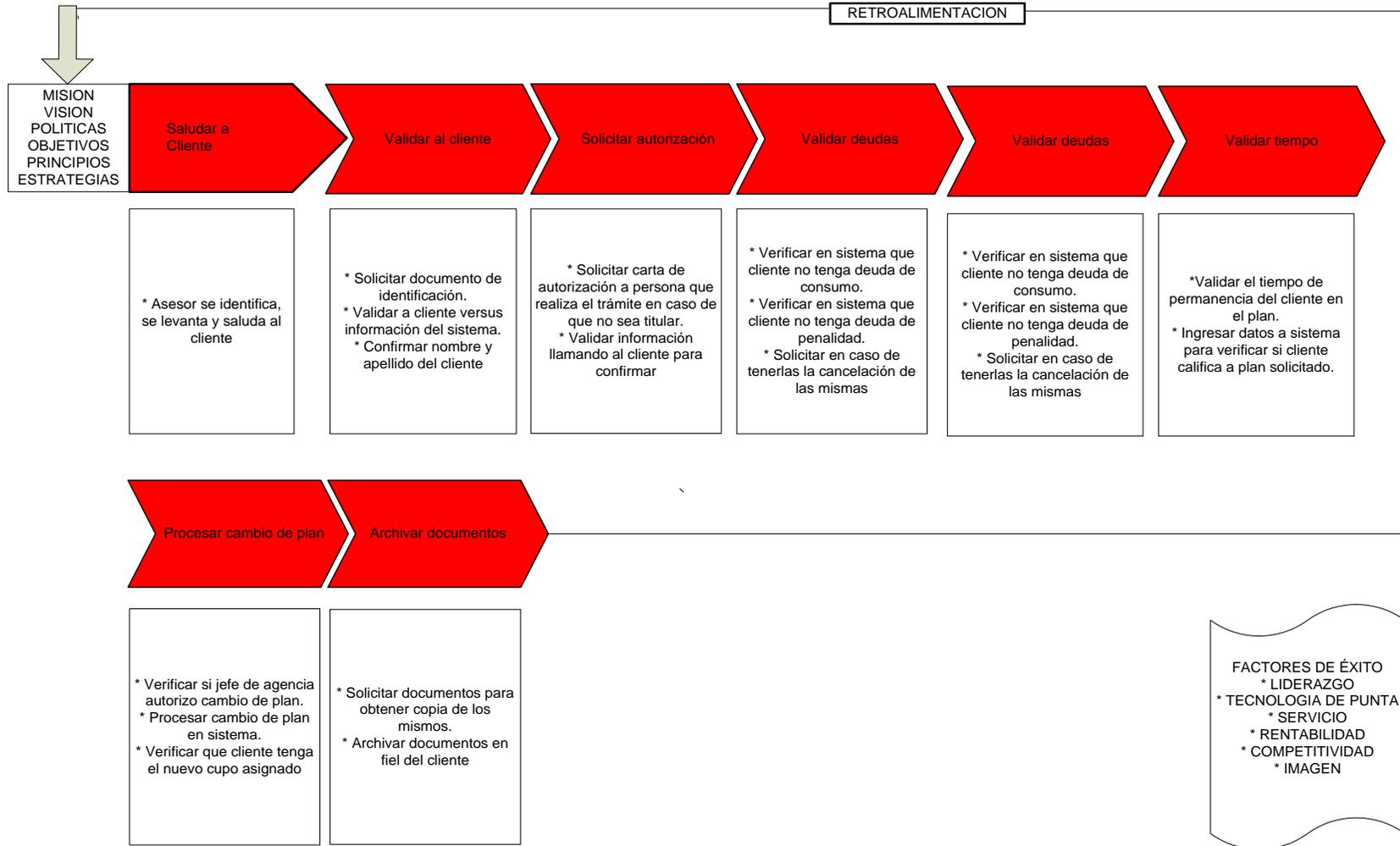
**Gráfico 58: Macroproceso y Factores Éxito Recepción Cliente**



**Tabla 100: Índice Gestión Recepción Cliente**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO RECEPCION AL CLIENTE									
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia
							+	-	
1	Requerimientos atendidos	Atención de Reclamos	Eficiencia	$N.de\ requerimientos\ atendidos / N.\ requerimientos\ recibidos$	80%	2000/2400=83%	3%		diaria/mensual
2	Tickets Creados	Requerimientos generados	Eficiencia	$N.requerimientos\ creados / N.de\ tickets\ creados$	80%	2400/2800=86%	6%		mensual

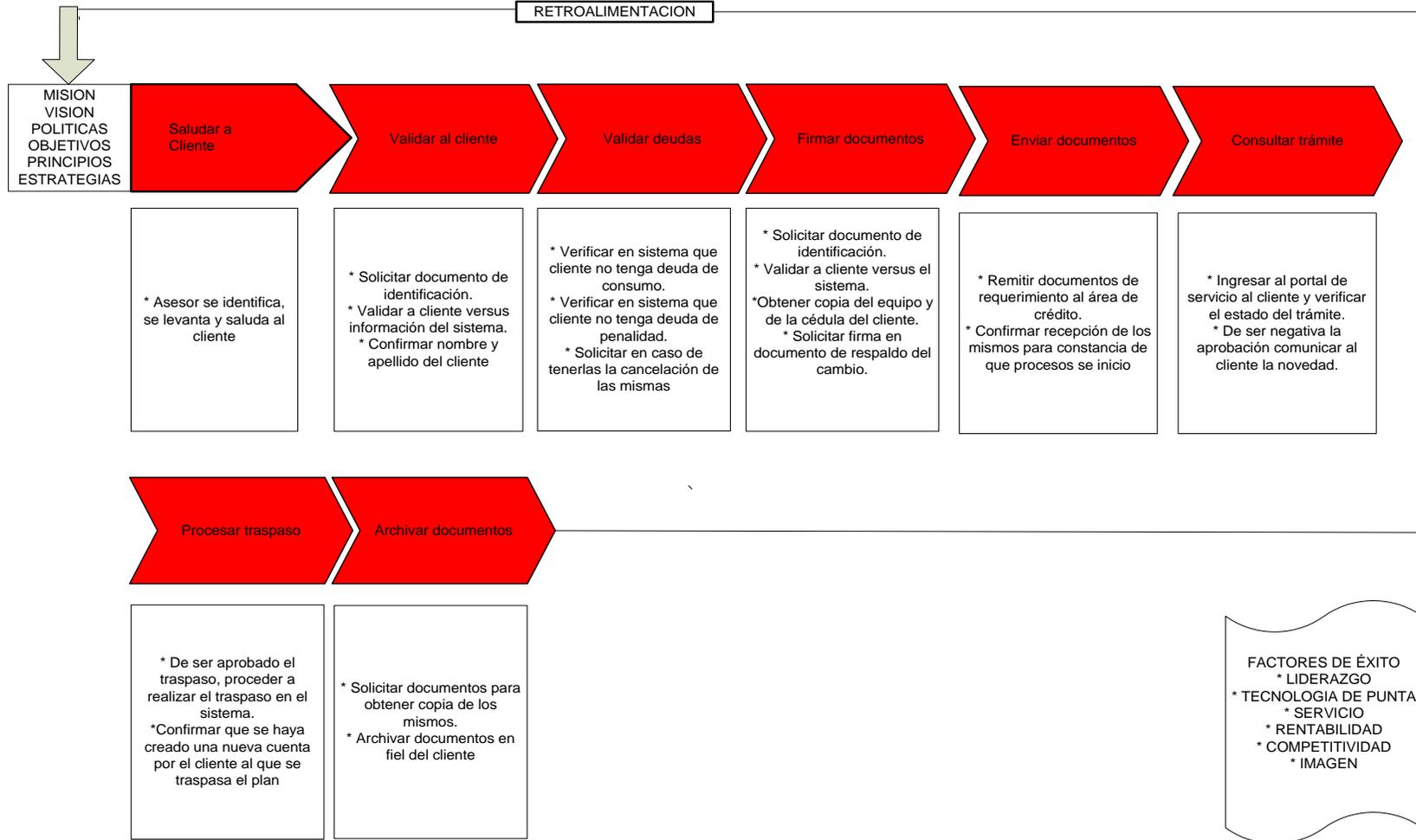
**Grafico 59: Macroproceso y Factores Éxito Cambio Plan**



**Tabla 101: Índice Gestión Cambio Plan**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO RECEPCION AL CLIENTE										
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Indice de requerimientos atendidos	Efectividad en atención de reclamos	Eficiencia	$N. \text{ de requerimientos atendidos} / N. \text{ requerimientos recibidos}$	80%	2000/2400=83%	3%		diaria/mensual	Reporte sistemas
2	Indice de tickets creados	Requerimientos generados a través de la entrega de tickets	Eficiencia	$N. \text{ requerimientos creados} / N. \text{ de tickets creados}$	80%	2400/2800=86%	6%		mensual	Reporte sistemas

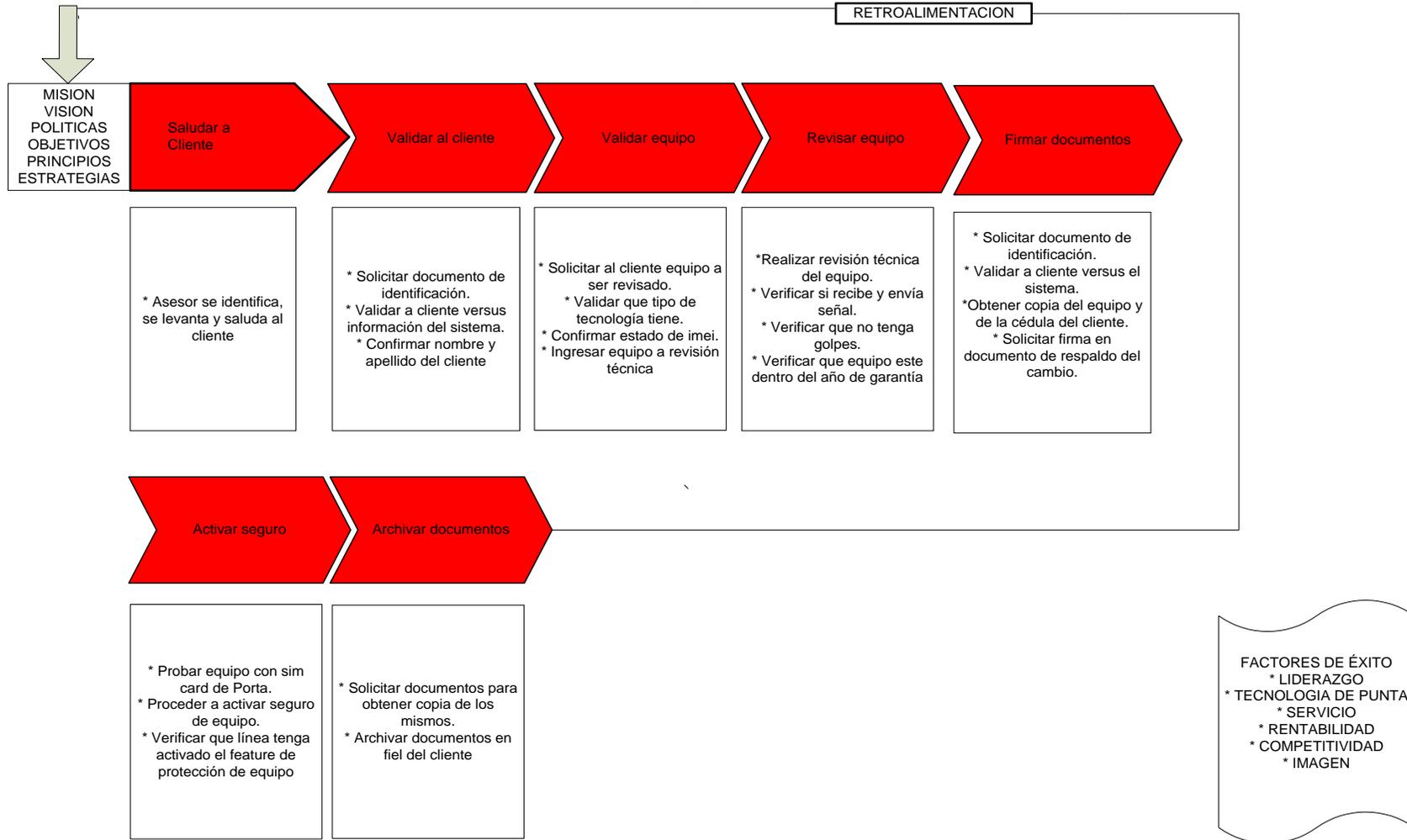
**Grafico 60: Macroproceso y Factores Éxito Traspaso Línea**



**Tabla 102: Índice Gestión Traspaso Línea**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO ATENCION AL CLIENTE									
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia
							+	-	
1	Trasposos realizados	Cantidad de trasposos realizados	Eficiencia	$N.\text{trasposos aprobados}/N.\text{trasposos realizados}$	90%	100/120=83%		7%	Mensual
2	Retención de cuentas	Cantidad de cuentas retenidas	Eficiencia	$N.\text{trasposos realizados}/N.\text{cuentas retenidas}$	90%	120/150=80%		10%	Mensual

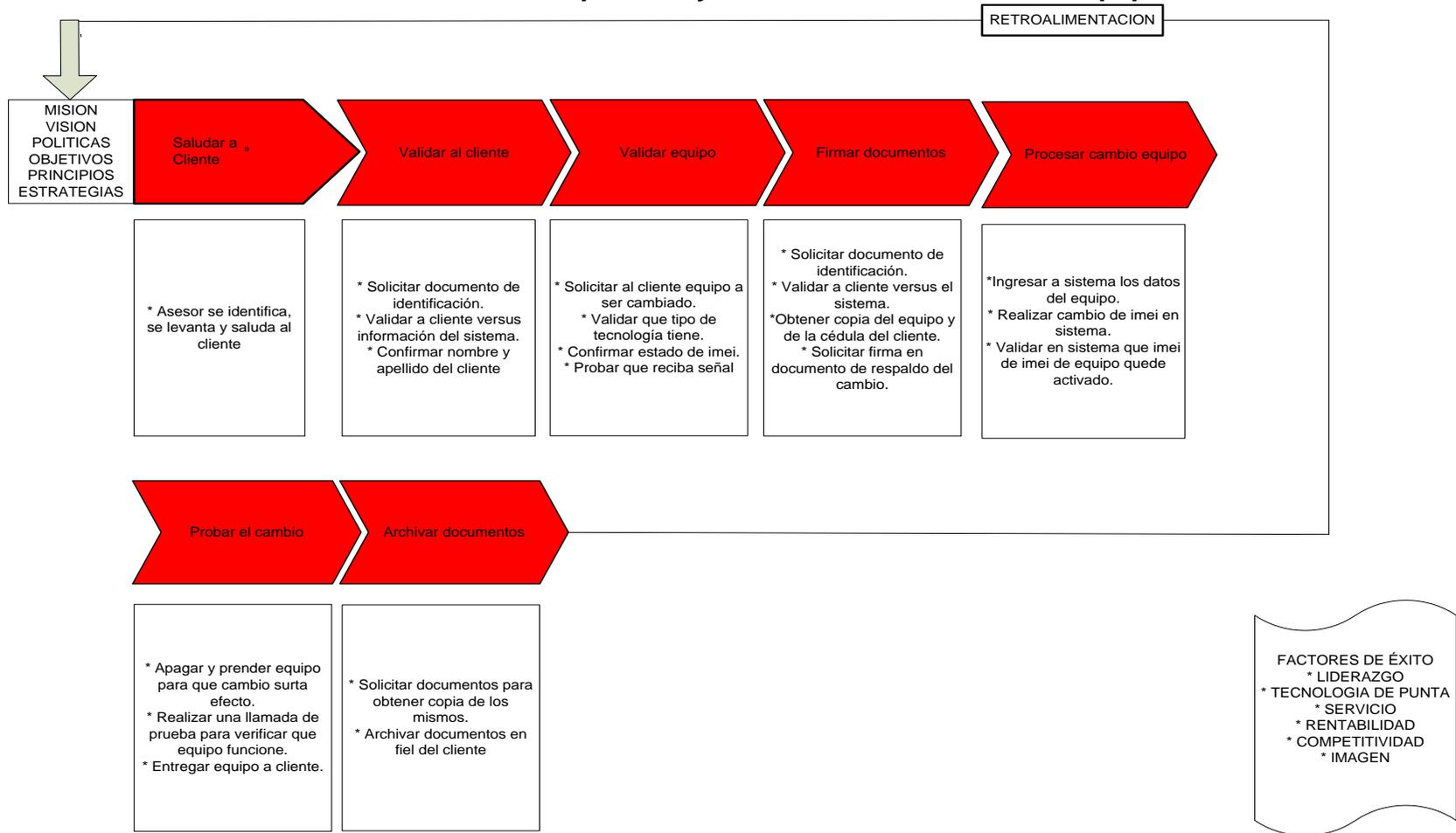
**Grafico 61: Macroproceso y Factores Éxito Seguro Equipo**



**Tabla 103: Índice Gestión Seguro Equipo**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO SEGURO DE EQUIPO										
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Seguros atendidos	Cantidad de seguros activados	Eficiencia	$N. \text{reclamos presentados} / N. \text{reclamos atendidos}$	80%	$100/120 = 83\%$	3%		Mensual	Reporte Operaciones
2	Tasa de siniestralidad	Cantidad de robos de equipo	Eficiencia	$N. \text{equipos sustraídos} / N. \text{de reclamos atendidos}$	90%	$110/120 = 92\%$	2%		Mensual	Reporte Operaciones

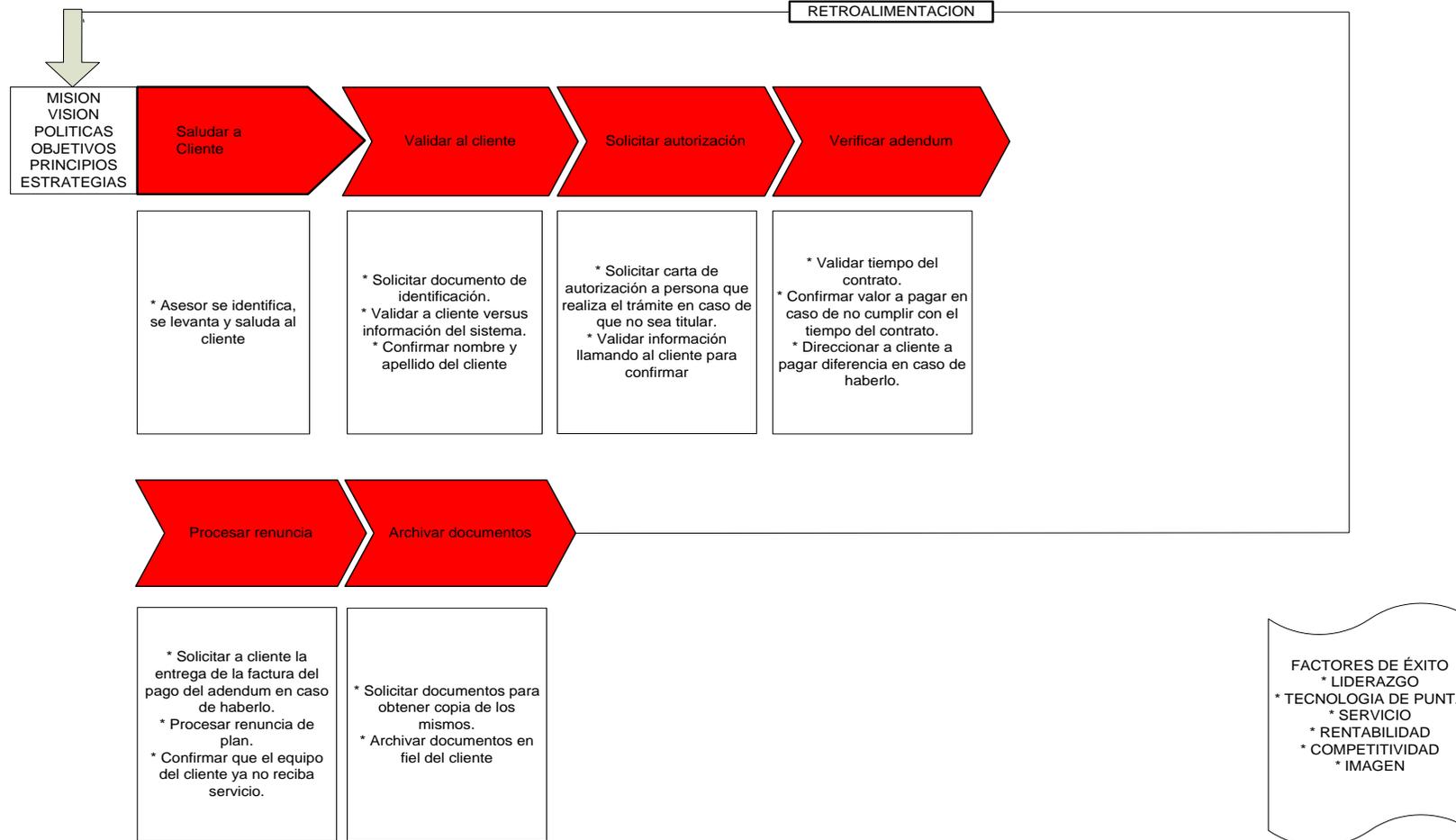
### Grafico 62: Macroproceso y Factores de Éxito Cambio Equipo



**Tabla 104: Índice Gestión Cambio Equipo**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO CAMBIO DE EQUIPO										
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Cantidad de cambios de equipo	Total de renovaciones	Eficiencia	N. cambios equipo/N. cambios equipo esperado	85%	1200/1400 = 86%	1%		Mensual	Reporte Sistemas
2	Retenciones de Cuenta	Retenciones por renovación	Eficiencia	N. cambios esperados/N. clientes retenidos	80%	1400/1600 = 88%		8%	Mensual	Reporte Sistemas

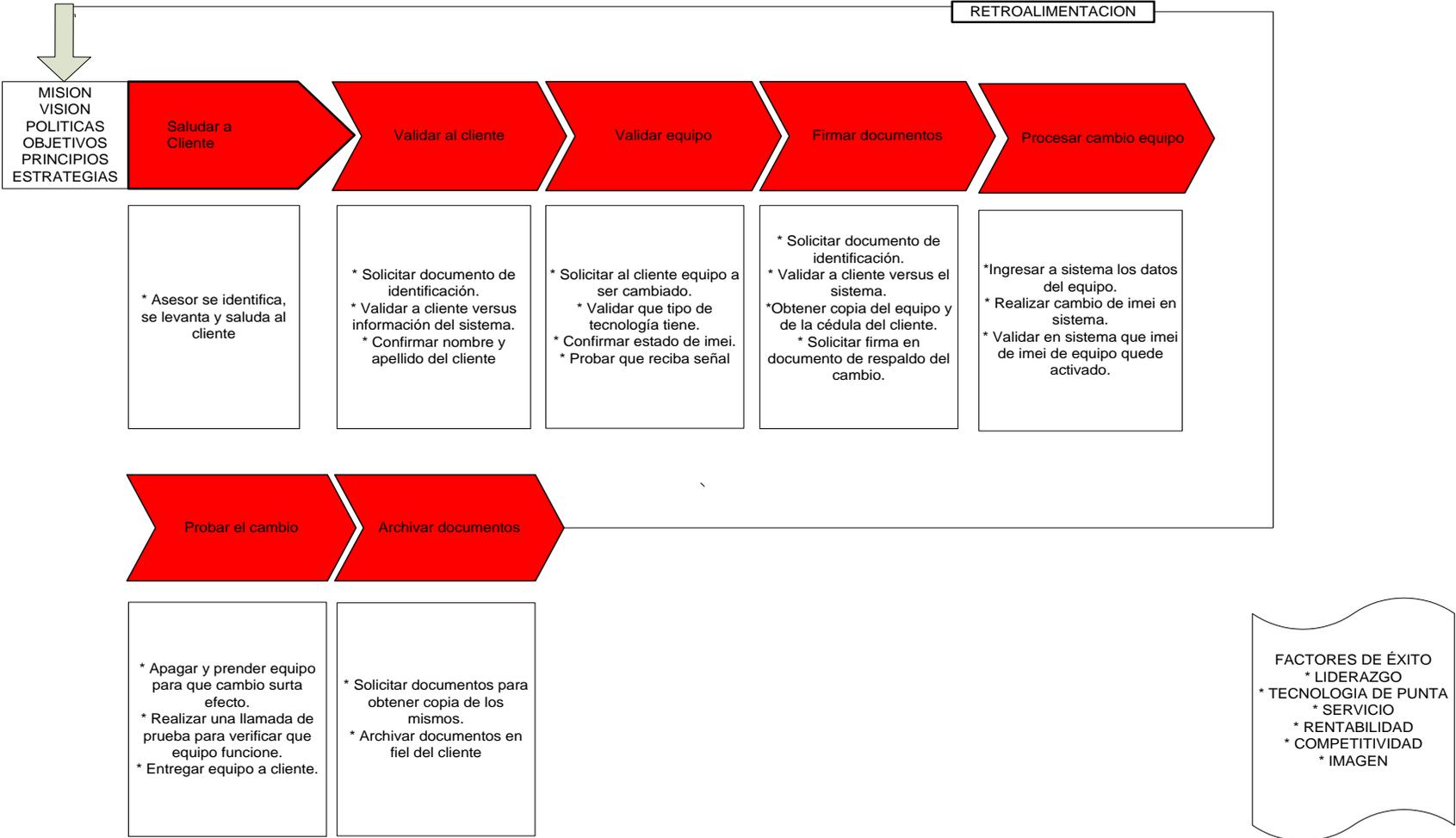
**Gráfico 63: Macroproceso y Factores Éxito Renuncia Plan**



**Tabla 105: Índice Gestión Renuncia Plan**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO RENUNCIA DE PLAN									
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia
							+	-	
1	Churn total	Desactivaciones totales de los clientes	Eficiencia	$N. \text{ de desactivaciones} / N. \text{ de desactivaciones esperadas}$	90%	$8000 / 10000 = 92\%$	2%		Mensual
2	Eficiencia en retencion de clientes	Mide la eficiencia en mantener clientes	Eficiencia	$N. \text{ de desactivaciones} / N. \text{ de clientes retenidos}$	80%	$220 / 300 = 73\%$		7%	Mensual
3	Churn total / activaciones	Beneficio real por línea	Eficiencia	$N. \text{ de renuncias} / N. \text{ de líneas activadas}$	90%	$12000 / 12500 = 96\%$	6%		Mensual

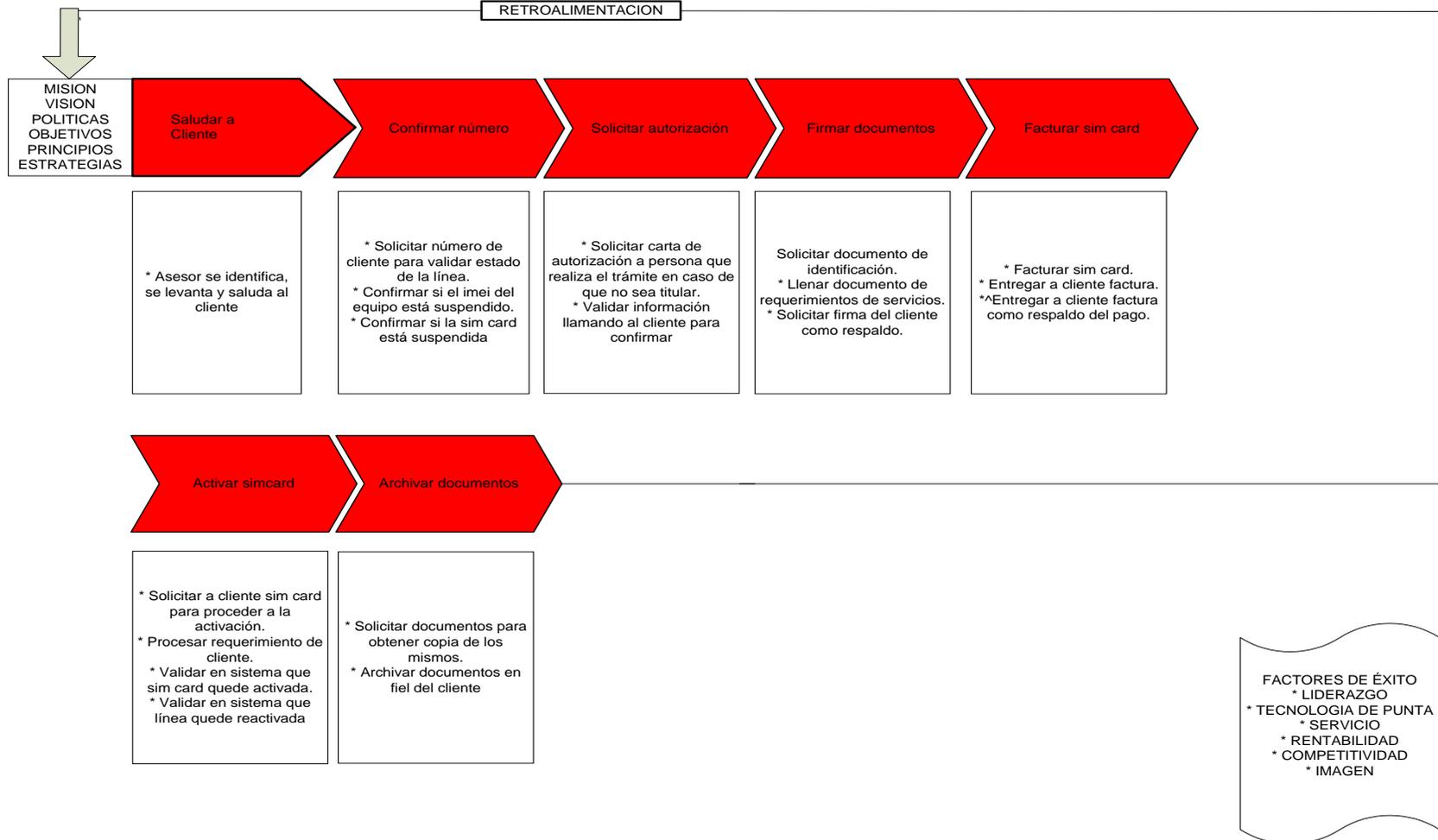
**Grafico 64: Macroproceso y Factores Éxito Cambio Número**



**Tabla 106: Índice Gestión Cambio Numero**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO CAMBIO DE NUMERO									
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia
							+	-	
1	Cambios de número totales	Total de cambios de numero realizados	Eficiencia	N. de cambios de número/N. de cambios esperados	65%	35/50 = 70%	5%		Mensual
2	Cambios de número y lineas nuevas	Beneficio por cada cambio	Eficiencia	N. de cambios de número/N. de activaciones	70%	150/250 = 60%		10%	Mensual

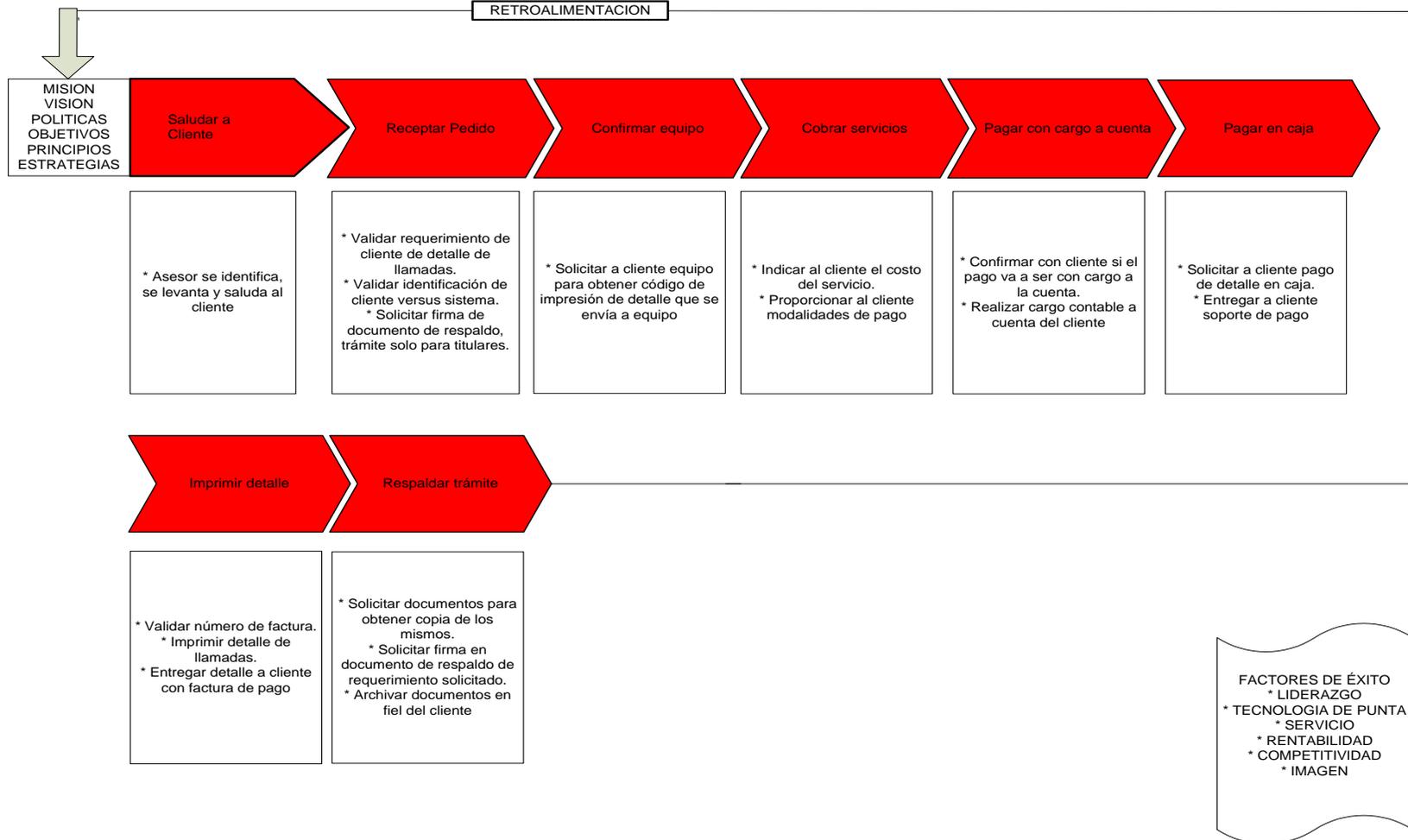
**Grafico 65: Macroproceso y Factores Éxito Reposición Sim Card**



**Tabla 107: Índice Gestión Reposición Sim Card**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO REPOSICION DE SIM CARD										
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Cantidad de reposiciones	Total de reposiciones	Eficiencia	$N.reposiciones/N.reposiciones esperadas$	90%	$15000/16000 = 94\%$	4%		Mensual	Reporte Sistemas
2	Cantidad de reactivaciones	Total de reactivaciones	Eficiencia	$N. reposiciones/N. reactivaciones$	90%	$300/310 = 97\%$	7%		Mensual	Reporte Sistemas

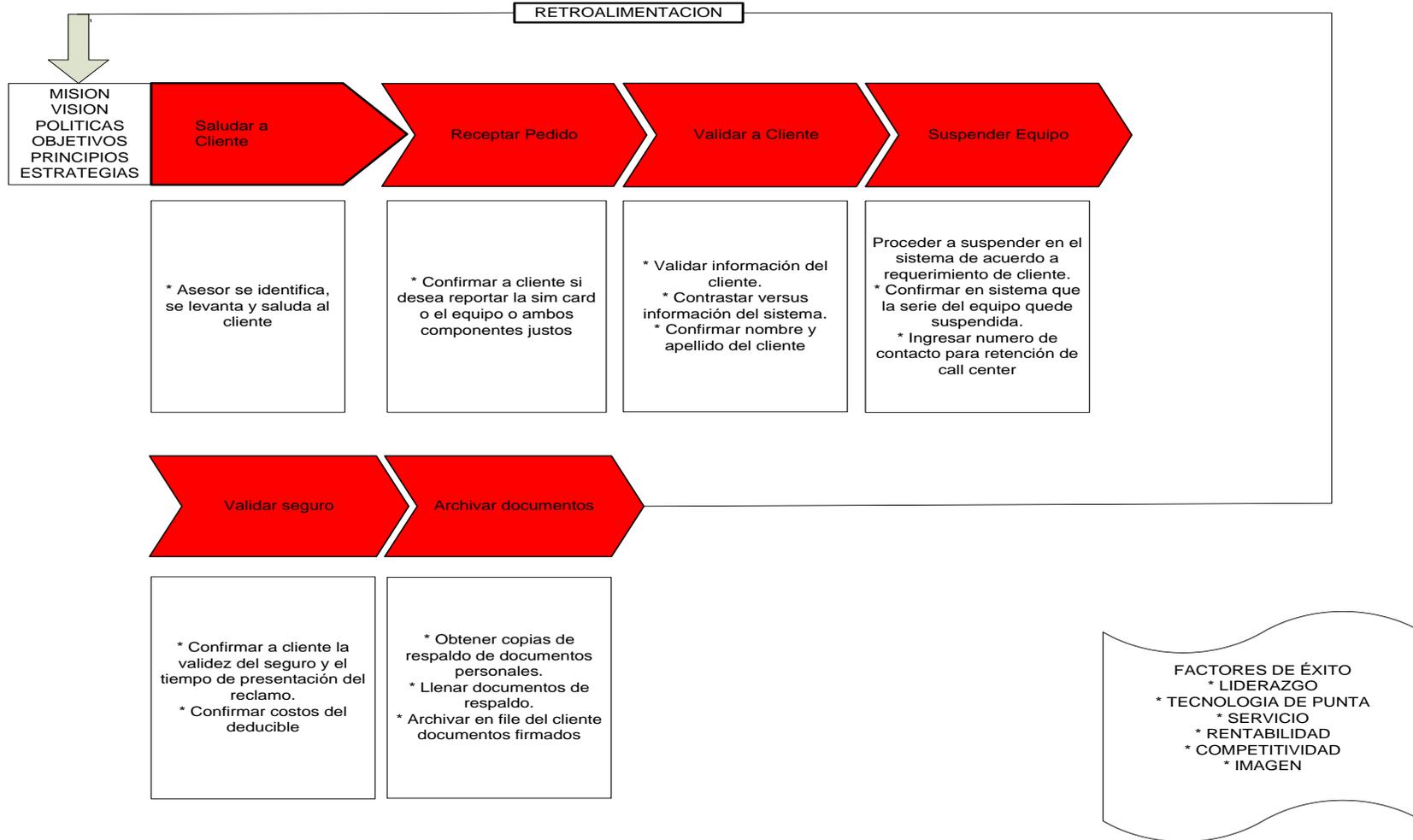
**Grafico 66: Macroproceso y Factores Éxito Detalle Llamadas**



**Tabla 108: Índice Gestión Detalle Llamadas**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DETALLE DE LLAMADAS										
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Detalles impresos	Cantidad de detalles exitosos	Eficiencia	Detalles exitosos/Detalles con error	90%	28/30 = 93%	3%		Mensual	Reporte Sistemas
2	Tasa de impresiones con error	Detalles impresos con error	Eficiencia	Veces que se imprime con error/30 días	100%	3,2/3 = 106%		6%	Mensual	Reporte Sistemas

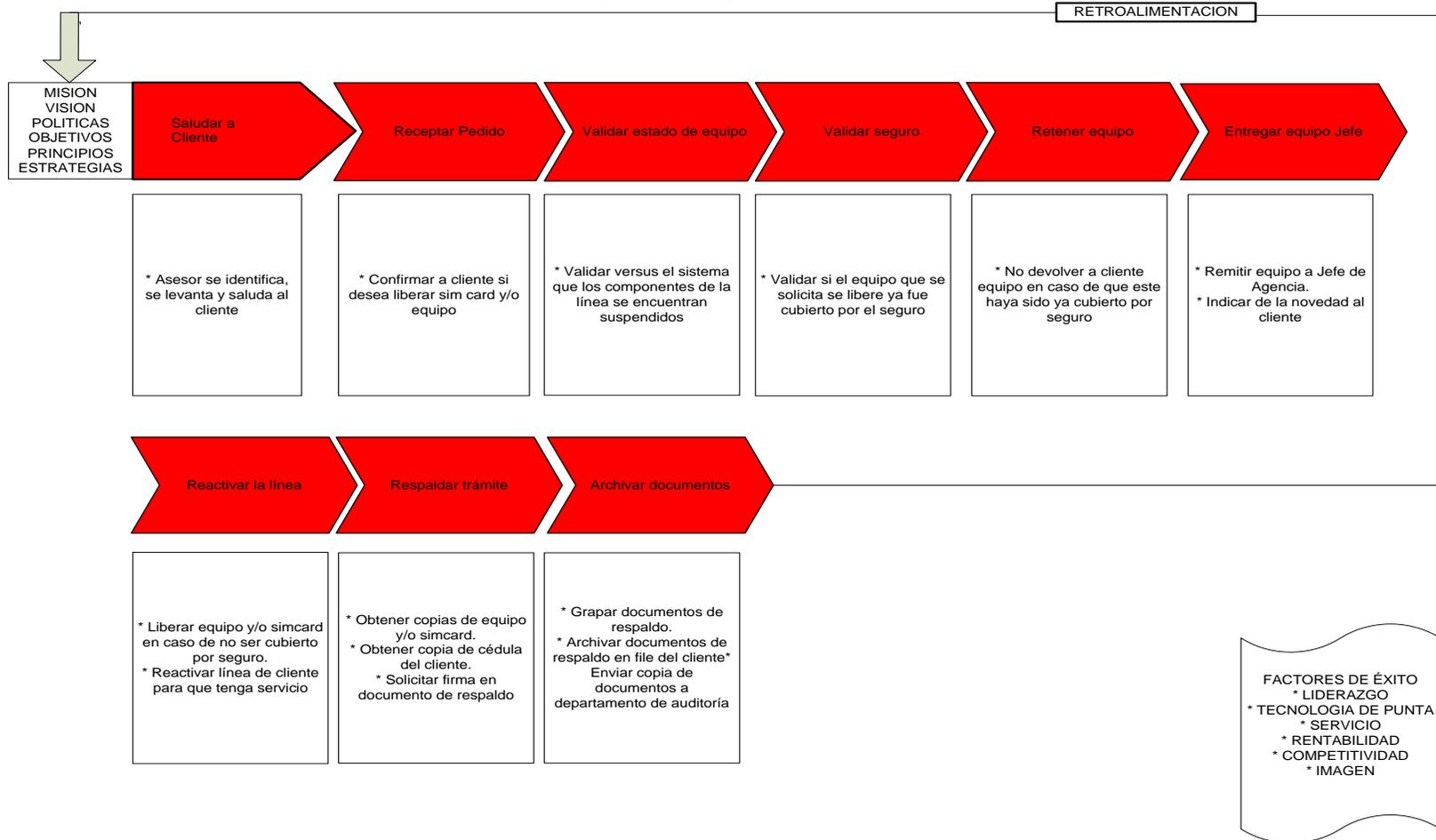
**Grafico 67: Macroproceso y Factores Éxito Suspensión Robo**



**Tabla 109: Índice Gestión Suspensión Robo**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO SUSPENSION POR ROBO									
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia
							+	-	
1	Suspensiones realizadas	Cantidad de suspensiones realizadas	Eficiencia	$N.suspensiones\ realizadas/N.suspensiones\ permitidas$	90%	310/330 = 93%	3%		Mensual
2	Retencion de cuentas	Cantidad de líneas reactivadas	Eficiencia	$N.suspensiones\ realizadas/ N.líneas\ reactivadas$	100%	350/330 = 106%	6%		Mensual

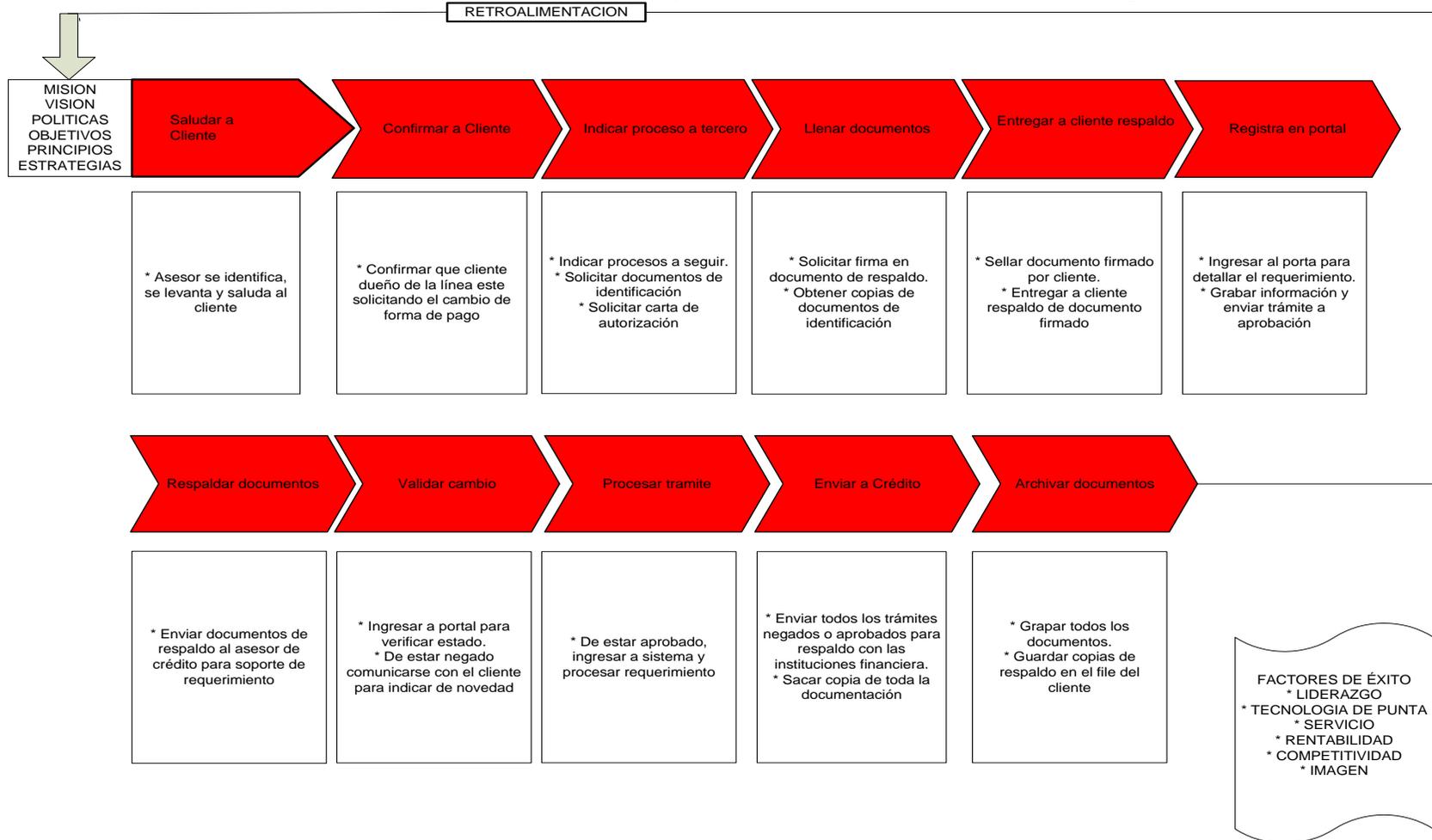
**Grafico 68: Macroproceso y Factores Éxito Liberación Robo**



**Tabla 110: Índice Gestión Liberación Robo**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO LIBERACION DE EQUIPO										
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de recuperación	Cantidad de equipos recuperadas	Eficiencia	$N.\text{equipos liberados}/N.\text{equipos recuperados}$	80	$25/32 = 78\%$		2%		
2	Liberaciones procesadas	Cantidad de liberaciones	Eficiencia	$N.\text{ liberaciones}/N.\text{ liberaciones permitidas} \times \text{asesor}$	90%	$950/1000 = 95\%$	5%		Mensual	Reporte Auditoría

**Grafico 69: Macroproceso y Factores Éxito Cambio Forma Pago**

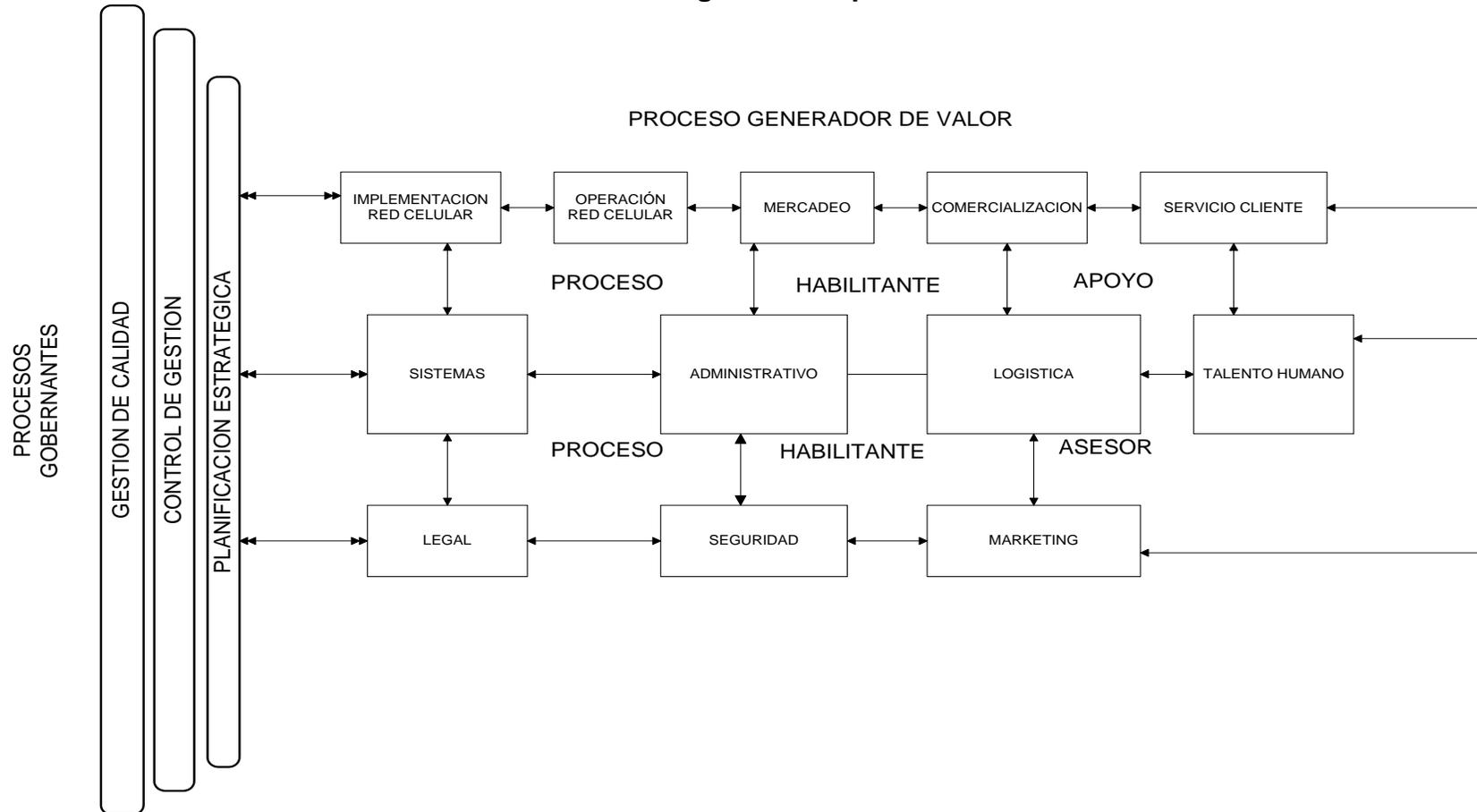


**Tabla 111: Índice Gestión Cambio Forma Pago**

 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO CAMBIO DE FORMA DE PAGO									
No	Nombre del indice	Mide	Tipo	Formula	Estandar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia
							+	-	
1	Cantidad de CFP totales	Efectividad de cfp realizados	Eficiencia	N. de cfp negados/N. cfp aprobados	80%	180/210 = 85%	5%		Mensual
2	Cuentas retenidas	Efectividad de cuentas impagas	Eficiencia	N. cuentas recuperadas/N.cfp totales	80%	120/210 = 57%		23%	Mensual

## 5.8 Organización por Procesos

**Grafico 70: Organización por Procesos**



## CAPITULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- El desarrollo integro de esta tesis se ha diseñado con el objetivo de exponer una propuesta de Mejoramiento de Procesos para el Área de Servicio al Cliente de Porta Celular, con la finalidad de conseguir mejorar los índices actuales de respuesta a los requerimientos de los clientes y así aumentar la percepción de servicio que este tiene.
- Con la aplicación del diagrama de causa y efecto se ha podido determinar que los principales problemas de la empresa se encuentra asociados al área de servicio al cliente, por lo que los esfuerzos de mejoramiento deben estar enfocados en capacitar a los empleados de esta área a fin de asegurar la calidad de atención.
- Las encuestas de servicio al cliente nos permiten determinar que los niveles de servicio no son los adecuados ya que se encuentran por debajo del estándar esperado, de allí que es necesario empezar a utilizar los índices de percepción del cliente de manera de que estos permitan encaminar los esfuerzos a la consecución de los objetivos de servicio
- Se han detectado diferencias significativas en los niveles de renuncias de servicios, los porcentajes de churn han aumentado considerablemente en estos últimos 6 meses debido a que la empresa ha enfocado la mayor cantidad de recursos promocionales al aumento de su participación de mercado lo que sin duda ha repercutido en las pocas promociones para el mantenimiento de su base de clientes actuales.
- Con el mejoramiento de los procesos se reducen considerablemente varias actividades por proceso que influían en la demora de los mismos, logrando de esta manera una reducción del 67% en los tiempos de espera y un ahorro del 54% en los costos que estos procesos generan a la empresa.

- El análisis de procesos así como su correspondiente levantamiento nos permite detectar las novedades e inconvenientes que se han venido desarrollando hasta antes de la implementación del mejoramiento. Adicionalmente se estipulan los costos y los tiempos de cada proceso analizado así como los cálculos de eficiencia tanto en tiempo como en costos, las veces que el proceso se repite, los responsables del proceso con lo que se puede discernir aquellas actividades que ocasionan cuellos de botella y demoran el proceso.
- El ahorro total que se generó con la mejora implementada es de **\$15.116,40** y **106.800** minutos, lo que indica que la propuesta desarrollada debería ser tomada en cuenta por la empresa.

## 6.2 Recomendaciones

- Implementar dentro de la empresa el presente plan de tesis por los resultados que se han conseguido.
- Recomendar el uso y aplicación de esta metodología de mejoramiento de procesos para que sea aplicado en otras áreas de la empresa de manera que se puedan obtener resultados parecidos de mejora en toda la compañía.
- Todo el mejoramiento así como los manuales de procesos deben mantener continuas revisiones, ampliaciones y ajustes, con la finalidad de que no queden como obsoletos sino que se adapten a las condiciones cambiantes que toda organización tiene. Adicionalmente es necesario que constantemente se vayan solicitando la participación de varios empelados para obtener ideas frescas que ayuden a mejorar y aumentar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de la empresa.
- Entrenar al personal en el correcto uso y aprovechamiento de las herramientas de información así como en el conocimiento integral del proceso (actividades, responsables y políticas) de manera de entregar una solo información al cliente.
- La implementación y mantenimiento del mejoramiento de procesos requiere de una serie de campañas de transformación cultural y manejo del cambio, donde se sensibilice al personal involucrado sobre la importancia de controlar los factores críticos en la relación con el cliente suministrados por el cliente.
- El equipo de trabajo designado para la conformación del área de mejoramiento de procesos, debe estar integrado por el dueño del proceso a mejorar, y debe contar con la participación del personal involucrado en el proceso con el fin de garantizar un correcto entendimiento de lo que se va a realizar y así poder establecer los compromisos necesarios de cada una de las áreas involucradas, y la fijación de los cambios y/o estrategias de mejora.
- Proponer estrategias de retención y de fidelización que vayan enfocadas a mantener la base actual de clientes y de esta manera seguir influyendo en el top of mind de los clientes para que tengan presente a la empresa como su primera opción de compra.

- Actualizar de forma permanente los indicadores de gestión para garantizar que monitoreen los procesos esenciales de servicio al cliente y garanticen el cumplimiento de las estrategias y políticas en la compañía.
- Establecer como constante en la empresa que los niveles de desempeño de los procesos de servicio postventa se mantengan cercanos al 80% como una manera de asegurar la percepción de servicio que el cliente espera recibir por parte de la empresa, así se garantizara el cumplimiento en la entrega de la solución y finalmente la satisfacción del cliente.

## BIBLIOGRAFIA

1. Archivo – Porta Celular.
2. Guía Comercial – Porta Celular.
3. BERRY, Leonard, Un buen Servicio ya no Basta: Cuatro Principios del Servicio Excepcional al Cliente, Editorial Norma, 2002, Colombia.
4. CERTO, Peter, Dirección Estratégica, Cuarta Edición, España, p.99.
5. COLUNGA, Carlos, La Calidad del Servicio, Panorama Editorial, México, 1995.
6. GALLOWAY, Dianne, Mejora Continua de Procesos, 1998, pp.142-144.
7. GSM WORLD ASOCIATION – Estadísticas Junio 2008.
8. HARRINGTON, James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, New York, 2003.
9. KOONTZ, Harold, Administración una Perspectiva Global, McGraw-Hill 6ta Edición, México, 1998.
10. LARREA, Pedro, Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia, Editores Díaz de Santos Editores, España, 2002.
- 11.
12. LORINO, Philippe, El control de gestión estratégico, Alfa Omega Grupo Editor, Bogota, 1996.
13. MYPIMES, Revista, Agosto, 2005.
14. MEJIA, Francisco, Gestión Tecnológica, Editora Guadalupe, Bogota, 1998, p.40.
15. NARANJO, Efraín, Apuntes de Gestión por Procesos, Módulo III.2004.
16. NARANJO, Efraín, Gestión por Proceso, Módulo III, 2004, p.13-15.
17. OAKLAND, John, Administración por Calidad Total, Grupo Patria Cultural, México, 1999.

18. PORTER, Michael, Estrategia y Ventaja Competitiva, 2001.
19. RASO, Alfonso, Gestión y Mejoramiento de los Procesos, 1996.
20. TSCHOHL, Johnn, Leal de por Vida, Service Quality Institute, 1996.
21. Páginas Web

- [www.ansi.org](http://www.ansi.org)
- [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- [www.bcg.com](http://www.bcg.com)
- [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)
- [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.gsmworld.com](http://www.gsmworld.com)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.ruralpoverty.org](http://www.ruralpoverty.org)
- [www.senatel.gov.ec](http://www.senatel.gov.ec)
- [www.supertel.gov.ec](http://www.supertel.gov.ec)
- [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)