

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanística

Diseño de procesos de atención y posventa aplicando el modelo CCOR
en una empresa de planes telefónicos

ADMI - 1247

Proyecto Integrador

Previo a la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Amy Romina Escalante Peralta

Ambar Stephany Mite Vera

Guayaquil – Ecuador

Año: 2025

Dedicatoria

En primer lugar, dedico mi trabajo a Dios por ser parte de este proceso desde el inicio, quien me ha dado la sabiduría para mantenerme y no rendirme ante los obstáculos que se han presentado.

A mis padres y abuelos por el esfuerzo y dedicación para darme esta oportunidad de estudiar.

A mis hermanos por escucharme cada que tenía alguna dificultad y ser motivación de ser ejemplo de avanzar y no rendirse.

A mi familia por creer el apoyo que me brindaron.

A mis amigos, compañeros y profesores que conocí y estuvieron conmigo y que me dieron consejos y ánimos.

Y a mis perritas, Chacha que compartió conmigo el ingreso y primer semestre, lastimosamente ya no está, pero su apoyo y presencia fue agradable y a Tita y Minnie que me acompañan actualmente y me alegran el corazón.

Amy Escalante Peralta

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme sabiduría en este proceso de titulación y darme ánimos y fortaleza día a día.

Estoy agradecida con mis padres y abuelos por su amor y esfuerzo a lo largo de esta etapa universitaria.

Gracias a mis amigos y compañeros que conocí en cada semestre por animarme, acompañarme y alegrarme a lo largo de mi carrera

A mi compañera de tesis por su paciencia y ánimo durante toda esta travesía, estoy muy agradecida porque superamos juntas cada desafío y nos motivamos mutuamente.

Amy Escalante Peralta

Dedicatoria

Este logro académico se lo dedico, antes que nada, a Dios porque sin Él nada de esto habría sido posible.

A mis padres, quienes han sido mi mayor motor y mi refugio en todos estos años de estudio. A mi madre, que se desvelaba conmigo en los proyectos, y me sostenía con sus oraciones. Su amor y fe me han dado la fuerza para convertirme en la mujer que soy hoy. A mi padre, que cada mañana me acompañaba al transporte, que siempre estaba dispuesto a ayudarme en mis proyectos y en todo lo que soñaba emprender. De él aprendí la importancia de la constancia.

Ellos nunca dudaron de mí, y por eso este triunfo también es suyo.

Ambar Stephany Mite Vera

Agradecimientos

Agradezco a Dios por su infinita sabiduría y misericordia, porque nunca me abandono en cada etapa.

A mis padres por su amor, sus consejos y apoyo constante.

A mis abuelitas, por sus palabras de ánimo y por creer que siempre lo lograría.

A mis amigas, aquellas que conservo desde el colegio y lo que encontré en el camino. Quienes endulzaron las experiencias polítécnicas con su compañía, se quedarán siempre en mi memoria. En especial a mi amiga y compañera de tesis, con quien compartí momentos dulces y también difíciles.

Y a todas las personas y familiares que, de una u otra forma, fueron parte importante en este proceso universitario.

Ambar Stephany Mite Vera

Declaración expresa

Nosotras Amy Romina Escalante Peralta y Ambar Stephany Mite Vera acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

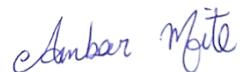
La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotras durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 9 de septiembre del 2025.



Amy Romina Escalante Peralta



Ambar Stephany Mite Vera

Evaluadores

Benigno Alfredo Armijos De la Cruz

Profesor de Materia

Mary Jovanna Rivadeneira Morales

Tutor de proyecto

Resumen

Este proyecto se desarrolló con la finalidad de diseñar estructuras en los procesos de atención, venta y postventa en una empresa del sector de telecomunicaciones, tomando como referencia el modelo CCOR (Customer Chain Operations Reference). El estudio parte de la identificación de un problema central: la carencia de protocolos escritos, la ausencia de comunicación formal entre áreas y la inexistencia de mecanismos de seguimiento posterior a la venta, lo cual repercute negativamente a la trazabilidad de la gestión y experiencia del cliente.

La metodología aplicada comprendió un diagnóstico situacional sustentado en observaciones directas y entrevistas, lo que permitió identificar las mejoras en los procesos comerciales. Como resultado, se diseñaron propuestas alineadas a los componentes del modelo CCOR, los cuales son relacionar, vender y asistir, que incluyen la elaboración de un manual, la creación de protocolos de atención y venta, la formalización del uso de canales de comunicación y la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs), que permitan supervisar de manera constante la eficacia y la calidad de los procesos.

De esta manera, el proyecto contribuye a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado, sino que también impulsa la mejora continua, la trazabilidad de las gestiones y el cumplimiento normativo con la estandarización de procesos.

Palabras claves: Trazabilidad, Atención al cliente, Modelo CCOR.

Abstract

This project was developed with the aim of designing structures for customer service, sales, and after-sales processes in a telecommunications company, using the CCOR (Customer Chain Operations Reference) model as a reference. The study began by identifying a central problem: the lack of written protocols, the absence of formal communication between departments, and the lack of post-sales follow-up mechanisms, which negatively impacted on the traceability of customer management and experience.

The methodology applied included a situational diagnosis based on direct observations and interviews, which made it possible to identify improvements in commercial processes. As a result, proposals were designed in line with the components of the CCOR model, which are relating, selling, and assisting. These include the development of a manual, the creation of customer service and sales protocols, the formalization of the use of communication channels, and the definition of key performance indicators (KPIs) to enable constant monitoring of the effectiveness and quality of processes.

In this way, the project contributes to improving the company's competitive position in the market, while also promoting continuous improvement, traceability of management, and regulatory compliance through process standardization.

Keywords: Traceability, Customer service, CCOR model.

Índice General

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Capítulo 1.....	1
1. Introducción	2
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Justificación del problema	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Marco Teórico.....	6
1.4.1. Antecedentes	6
1.4.2. Análisis inicial de la empresa	6
1.4.2.1. Diagrama de Ishikawa.....	6
1.4.2.2. Diseño de investigación	7
1.4.2.2.1. Fuente primaria	7
1.4.2.2.2. Fuente secundaria.....	7
1.4.3. Identificación de procesos.....	8
1.4.3.1. Proceso de atención al cliente	8
1.4.3.2. Proceso de venta	8
1.4.3.3. Proceso de posventa.....	8
1.4.4. Modelo CCOR	8
1.4.4.1. Componentes del modelo.....	9
1.4.4.2. Importancia de su implementación	9
1.4.4.3. Comparación con otros modelos.....	10
1.4.5. Diseño de procesos	10
1.4.5.1. Flujo de procesos	11
1.4.6. Marco legal	11
1.4.6.1. Resolución No ARCOTEL-2020-0074.....	11
1.4.6.2. Ley Orgánica de Protección de datos.....	11
Capítulo 2.....	12
2. Metodología	13
2.1. Población y muestra	13
2.2. Técnicas de recolección de información.....	13
2.3. Diseño de la investigación	14
2.3.1. Fase I: Diagnóstico general.....	15

2.3.2.	Fase II: Intervención centrada en los componentes Relacionar, Venta y Asistir	17
Capítulo 3.....		21
3.	Resultados y análisis	22
3.1.	Fase I: Diagnóstico situacional general a partir del modelo	22
3.1.1.	Ficha de observación directa.....	22
3.2.	Fase II: Evaluación actual de los procesos relacionados a Relacionar, Venta y Asistir	25
1.6.1.....		25
3.2.1	Componente Relacionar.....	25
3.2.2	Componente Vender	26
3.2.3	Componente Asistir	28
3.3.	Propuestas de mejora	29
3.3.1.	Componentes del CCOR.....	29
3.3.2.	Manual de procedimientos.....	34
3.3.3.	Análisis costo-beneficio.....	37
Capítulo 4.....		39
4.	Conclusiones y Recomendaciones	40
4.1	Conclusiones	40
4.2	Recomendaciones	41
5 Referencias.....		42

Índice de Tablas

Tabla 1 Diagnóstico situacional	14
Tabla 2 Procesos del componente de relacionar	17
Tabla 3 Procesos del componente vender	19
Tabla 4 Procesos del componente de asistir.....	20
Tabla 5 Ficha de observación directa.....	23
Tabla 6 Propuesta de mejora componente relacionar	30
Tabla 7 Propuesta de mejora componente vender	32
Tabla 8 Propuesta de mejora componente asistir.....	33
Tabla 9. Simbología del fluograma.....	37
Tabla 10. Análisis de Costo-Beneficios.....	38

Índice de Tablas del Manual de Procesos

Tabla 11 Indicador de relacionar	22
Tabla 12 Indicador de vender.....	22
Tabla 13 Indicador de vender.....	23
Tabla 14 Indicador de asistir.....	23
Tabla 15 Indicador de asistir.....	24
Tabla 16 Registro de casos resueltos	27
Tabla 17 Checklist para la venta	28

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Ejemplo Diagrama Ishikawa	7
Ilustración 2 Componentes del Modelo CCOR.....	15
Ilustración 3. Diagrama de causa y efecto.....	16
Ilustración 4. Flujograma preventa, venta	18
Ilustración 5. Flujograma postventa	21
Ilustración 6 Simbología	29

Capítulo 1

1. Introducción

En la actualidad, las llamadas comerciales constituyen una herramienta estratégica fundamental para la captación, validación y formalización contractual de clientes, especialmente considerando el progreso en inteligencia artificial y diversas tecnologías innovadoras dentro del ámbito de las telecomunicaciones (Hidalgo, 2024).

El mercado ecuatoriano de telecomunicaciones evidencia un crecimiento sostenido que respalda la importancia de optimizar los procesos comerciales. Entre 2022 y 2023 se registró un incremento de 676 mil conexiones móviles, lo que representa un crecimiento del 4.2% y un aumento constante en la necesidad de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional (Lexis, 2023). Este panorama de expansión genera tanto oportunidades como desafíos para las empresas del sector, especialmente para aquellas que actúan como intermediarias en la comercialización de planes telefónicos que deben responder de forma ágil y eficaz a las exigencias del mercado.

En este contexto, la gestión organizada e integrada de los procesos de atención al cliente, venta y posventa se convierte en un factor crítico para la satisfacción y fidelización del cliente. Esto permite a las compañías la oportunidad de poder destacarse en un mercado que se vuelve cada vez más concurrido y competitivo.

Ante esta realidad, surge la necesidad de aplicar metodologías estructuradas que permitan diseñar, implementar y gestionar procesos comerciales eficientes, trazables y alineados por los requisitos legales. En este contexto, el modelo CCOR (Customer Chain Operations Reference) se presenta como una herramienta metodológica útil para optimizar los procesos de atención al cliente, venta y posventa en empresas que operan en el sector de telecomunicaciones.

1.1 Descripción del problema

En el contexto empresarial actual, la excelencia en el servicio al cliente, y la eficiente administración de los procesos de venta y posventa son elementos fundamentales para mantener la competitividad, fidelización de los clientes y sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas de telecomunicaciones, en particular, enfrentan grandes desafíos en la retención y satisfacción de sus clientes debido a la saturación competitiva del mercado, la creciente demanda de servicios personalizados y la velocidad con la que evolucionan las tecnologías (Kotler y Keller, 2016).

En América Latina, y especialmente en Ecuador, el sector de telecomunicaciones ha experimentado una transformación acelerada impulsada por la digitalización, lo que obliga a las empresas a adaptar sus procesos internos para garantizar una experiencia integral al cliente, tanto en la etapa de adquisición del servicio como en el servicio posventa (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2023). Esta transformación del sector también ha impactado a empresas intermediarias que comercializan planes teléfonicos, los cuales enfrentan el reto de adaptar sus procesos operativos y de atención para responder a las nuevas exigencias del mercado y del consumidor ecuatoriano.

La compañía seleccionada para este análisis opera bajo un modelo de distribución indirecta de planes teléfonicos y empresariales. En la actualidad presenta una problemática crítica con el seguimiento y la aplicación de los protocolos definidos para el desarrollo de llamadas comerciales.

La falta de regularización en sus procesos comerciales ha derivado en deficiencias como la ausencia de verificación del consentimiento previo, ventas mal concretadas y dificultades significativas en la formalización y seguimiento de las llamadas de cierre de contrato, lo que ha ocasionado sanciones económicas considerables para la compañía.

1.2 Justificación del problema

La eficiencia en el cumplimiento de los estándares normativos de las llamadas comerciales es un determinante que influye directamente en la estabilidad empresarial del segmento. La ausencia de mecanismos adecuados durante estas llamadas puede generar riesgos en términos de credibilidad institucional y pérdida de confianza por parte de los clientes. Estas deficiencias repercuten negativamente en los indicadores de desempeño, comprometiendo la viabilidad financiera de la empresa.

En este contexto, el proyecto propone la aplicación del modelo Customer Chain Operations Reference (CCOR) como una metodología para estructurar y formalizar los procesos de atención al cliente, venta y posventa. Esta implementación busca prevenir el incumplimiento normativo, minimizar el riesgo de sanciones y mejorar la eficiencia operativa, contribuyendo así al fortalecimiento competitivo de la empresa.

El modelo CCOR se fundamenta en la necesidad empresarial de conocer de forma certera y oportuna lo que sus clientes cautivos y potenciales piensan acerca de sus productos y servicios. La implementación ha demostrado efectividad en las organizaciones, permitiendo estructurar cadenas de cliente en las que cada empresa adapta las herramientas según sus necesidades para optimizar la eficiencia y el control operativo (Benítez, et al., 2022).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar procesos de atención al cliente, venta y posventa basados en el modelo CCOR, que permitan la ejecución óptima de llamadas comerciales, cierre de contratos y soporte al cliente en una empresa de planes telefónicos.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación presente de los procesos de atención al cliente, venta y posventa en la empresa de planes telefónicos, identificando debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.
2. Aplicar el modelo CCOR como marco de referencia para la estructuración ordenada de los procesos de atención, venta y posventa según buenas prácticas.
3. Diseñar procedimientos operativos estandarizados que aseguren la consistencia, trazabilidad y el cumplimiento normativo en las etapas del proceso comercial.
4. Establecer mecanismos de control y mejora continua para la supervisión del desempeño y maximizar la satisfacción del consumidor en el servicio posventa.

1.4 Marco Teórico

1.4.1. Antecedentes

En el año 1996 Pittiglio Rabin Todd & McGrath, Inc., y más de 65 organizaciones crearon Supply Chain Council (SCC), cuyo aporte principal fue el desarrollo de la metodología integral para la optimización en la cadena de suministros (SCOR). A partir de este modelo se derivaron otros modelos especializados, entre ellos el Customer Chain Operations Reference (CCOR), el cual se centra en estandarizar los procesos que involucran la gestión con los clientes (Chen et al., 2020).

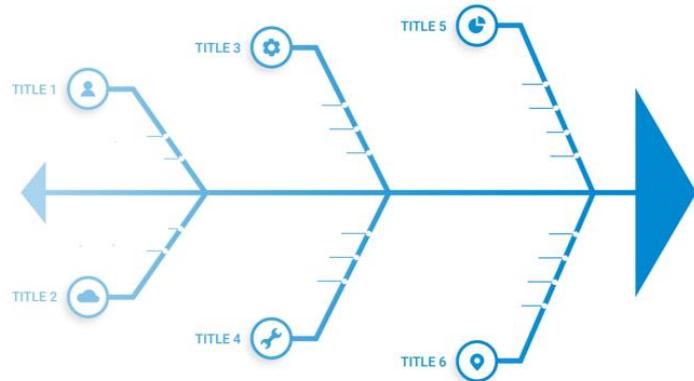
Posteriormente, la empresa Hewlett-Packard desarrolló el modelo para el manejo integral en las relaciones con los consumidores desde el enfoque de Business Management Process (BPM). Esta iniciativa ha permitido a diversas organizaciones buscar herramientas y prácticas para diseñar cadenas de atención a la cliente, dirigido a transformar los niveles de eficacia y el manejo administrativo de tales procesos (Benítez et al., 2022).

1.4.2. Análisis inicial de la empresa

1.4.2.1. Diagrama de Ishikawa

Recibe también el nombre de grafico de causa-efecto o modelo de las 6M, constituye una metodología analítica que detecta deficiencias en los estándares de calidad y proporciona alternativas de resolución mediante la visualización esquemática de las variables que intervienen en el desarrollo de una actividad operacional (Valle, 2023).

Ilustración 1
Ejemplo Diagrama Ishikawa



Nota. La imagen tomada de la web muestra un diagrama de Ishikawa.

1.4.2.2. Diseño de investigación

Estructura general que guía al desarrollo del estudio, desde la formulación de preguntas hasta la recolección, medición y análisis de los datos (McCombes, 2021).

1.4.2.2.1. Fuente primaria

Datos originales recolectados directamente por el investigador a través de métodos como encuestas, entrevistas, observaciones o experimentos, proporcionando información de primera mano (Bouchrika, 2025).

1.4.2.2.2. Fuente secundaria

Son aquellas que interpretan y analizan la información previamente publicada por otros autores, como artículos académicos, informes o bases de datos, permitiendo contextualizar la investigación (Tague, 2025).

1.4.3. Identificación de procesos

1.4.3.1. Proceso de atención al cliente

Es responsable de la administración de acuerdos de producto y servicio. La atención del consumidor comprende el conjunto de actividades de acompañamiento, orientación y asesoría especializada que las organizaciones brindan a sus usuarios durante todo el ciclo de la relación comercial, abarcando tanto la fase previa a la adquisición como el periodo posterior al consumo (Grant, 2025).

1.4.3.2. Proceso de venta

En el contexto de las gestiones comerciales, el proceso de ventas se entiende como una serie de acciones interconectadas con el objetivo de convertir a un potencial cliente en comprador. Este proceso incluye etapas como la identificación de las necesidades, la negociación y el cierre. De esta manera, permite al vendedor a comprender y satisfacer los requerimientos del comprador, así como aumentar las probabilidades de alcanzar acuerdos beneficiosos para ambas partes (Estrada y Campines, 2024).

1.4.3.3. Proceso de posventa

Tiene como objetivo brindar una experiencia de marca positiva y continua. Esta fase cumple un papel fundamental en la fidelización del cliente, ya que permite fortalecer la relación con la empresa y que los consumidores se conviertan en embajadores de los productos o servicios ofrecidos (Figueroa y Zaldumbide, 2023)

1.4.4. Modelo CCOR

Existen investigaciones actuales sobre el modelo CCOR que abordan la importancia de optimizar y gestionar los procedimientos de servicio al cliente dentro del sector de telecomunicaciones. Su relevancia radica en que organiza y administra los procesos relacionados con la interacción cliente-organización, desde el primer contacto hasta la

formalización del contrato, e incluye actividades de soporte y asistencia posteriores (Bendito, 2021).

1.4.4.1. Componentes del modelo

La estructura de CCOR se compone de 5 procesos principales:

- **Planear:** Establece la estructura sistemática de las actividades, estrategias y políticas en las diferentes etapas del proceso de la venta.
- **Relacionar:** Se enfoca en establecer el primer contacto entre la organización y el cliente, con el propósito de fomentar la seguridad y atraer la atención en las soluciones presentadas.
- **Vender:** Comprender las necesidades del cliente, transformándolas en una propuesta atractiva para acercarse al cierre de la venta.
- **Contratar:** Formaliza el acuerdo entre el cliente con la empresa, garantizando la transparencia entre las condiciones propuestas en la etapa anterior.
- **Asistencia:** En etapa se proporciona el soporte técnico y seguimiento personalizado para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio o producto entregado.

1.4.4.2. Importancia de su implementación

La efectividad de la implementación del modelo CCOR ha sido evidenciada en el estudio realizado en la ciudad de Orizaba, Veracruz, en microempresas de giro comercial. La investigación fue desarrollada en un contexto postpandemia, en donde las microempresas enfrentaban dificultades económicas y organizacionales, lo cual incentivó a fortalecer los vínculos con sus clientes. Como resultado, se logró mejorar la percepción del servicio y

aumentar el grado de conformidad de los consumidores, el cual impactó significativamente en las ventas (Benítez et al., 2022).

Para evaluar el impacto del modelo en la experiencia del cliente, se utilizó una encuesta de 11 ítems, dirigida a clientes habituales y nuevos. Para el análisis de los resultados, la herramienta empleada fue a través del coeficiente Alfa de Cronbach, lo que reveló una confiabilidad del 0.85, validando la consistencia interna del instrumento. Entre los hallazgos se destacó que el 97% de los clientes se mostraron satisfechos con el servicio prestado, un 93% manifestó que recomendarían la empresa a otros consumidores. Además, se obtuvo un puntaje promedio de 4.8 estrellas sobre 5, reflejando un alto nivel de satisfacción en aspectos como atención, calidad del producto, precio y tiempo de entrega (Benítez et al., 2022).

1.4.4.3. Comparación con otros modelos

SCOR: Aplicar SCOR permite obtener mejoras en el rendimiento operativo de la empresa, proporcionando un incremento en el rendimiento de activos y una reducción de gastos.

DCOR: Abarca el desarrollo de productos e investigación, pero no aborda las ventas, el marketing (generación de demanda) y la atención al cliente posterior a la entrega (Chen et al., 2020).

CCOR: Abarca las actividades asociadas a todas las fases de conversión, incluyendo marketing y ventas (Castillo y Thoben, 2024).

1.4.5. Diseño de procesos

Se enfoca en la evolución de la visión institucional en la gestión de los recursos, facilitando la creación de lineamientos estandarizados frente a situaciones recurrentes, lo cual

contribuye a diseñar procesos completos que abarcan el ciclo total de las operaciones diarias (Armstrong, 2020).

1.4.5.1. Flujo de procesos

Herramienta gráfica que describe la secuencia lógica de las actividades involucradas en un proceso o subprocesso buscando la optimización de recursos (García, 2020).

1.4.6. Marco legal

1.4.6.1. Resolución No ARCOTEL-2020-0074

A través de la resolución expedida el 20 de febrero de 2020, la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) dispuso que toda llamada telefónica con fines comerciales deberá tener autorización previa, expresa, y libre del titular de línea. Además, se establece la obligación de utilizar números telefónicos claramente identificables, con el propósito de mostrar transparencia del origen de la llamada. Esta medida normativa evidencia la importancia de que las empresas fortalezcan sus mecanismos de control para asegurar el cumplimiento legislativo vigente para proteger los derechos de los usuarios dentro del sector de telecomunicaciones.

1.4.6.2. Ley Orgánica de Protección de datos

Según el Artículo 4 de la Ley Orgánica de Protección de Datos, se entiende por datos biométricos aquellas características físicas, fisiológicas o conductuales de una persona natural que permiten su identificación única, incluyendo, imágenes faciales o datos dactilares.

Capítulo 2

2. Metodología

El siguiente proyecto se llevó a cabo dentro de un enfoque cualitativo, con el fin de comprender la realidad operativa actual de la empresa en relación con los procesos de atención al cliente, venta y posventa. Para esto, se seleccionó el modelo Customer Chain Operations Reference (CCOR), el cual permite evaluar los procesos de interacción al cliente en cinco etapas: planear, relacionar, vender, contratar y asistir. El diagnóstico situacional se desarrollará tomando en cuenta los cinco componentes, sin embargo, para el proyecto estará basada en los componentes de relacionar, vender y asistir.

2.1. Población y muestra

Para evaluar el desempeño de los procesos actuales de la organización, se identificó como población objetivo a los colaboradores internos, específicamente aquellos involucrados en las áreas clave de operación. En total, la empresa cuenta con 95 empleados; sin embargo, para el estudio se seleccionó una muestra representativa conformada por tres colaboradores, uno por cada uno de los siguientes departamentos:

- Comercial
- Operativo
- Recursos humanos

Esta selección estratégica permitió recoger percepciones cualitativas sobre el funcionamiento actual de los procesos de atención, venta y posventa, así como identificar las oportunidades de mejora.

2.2. Técnicas de recolección de información

En el marco de la recolección de datos primarios, se realizaron entrevistas a tres actores clave. La finalidad fue conocer las actividades entre las distintas áreas implicadas en la gestión de atención al cliente, venta y posventa.

En la gráfica 1 presenta la programación de las entrevistas para el levantamiento de información.

Tabla 1

Diagnóstico situacional

Fecha	Técnica	Responsable	Modalidad
14/06/2025	Entrevista Observación	Supervisora del departamento de atención al cliente	Presencial
14/06/2025	Entrevista Observación	Responsable de capacitación a los nuevos asesores	Presencial
14/06/2025	Entrevista Observación	Representante del área de operaciones	Presencial

Elaborado por: Escalante y Mite (2025)

Como resultado de las entrevistas realizadas el día 14 de junio, se obtuvo información valiosa para diagnosticar la situación actual, identificar puntos críticos y diseñar mejoras alineadas a los componentes del modelo CCOR.

- Observación directa del procedimiento de atención y venta aplicado por los asesores comerciales.

2.3. Diseño de la investigación

El proyecto se estructurará en dos grandes fases: una de diagnóstico general del estado presente de la empresa tomando como referencia el modelo CCOR completo, y otra de

intervención centrada en los componentes relacionar y asistir, que fueron identificadas como áreas críticas para el mejoramiento del proceso de atención al cliente, venta y post venta.

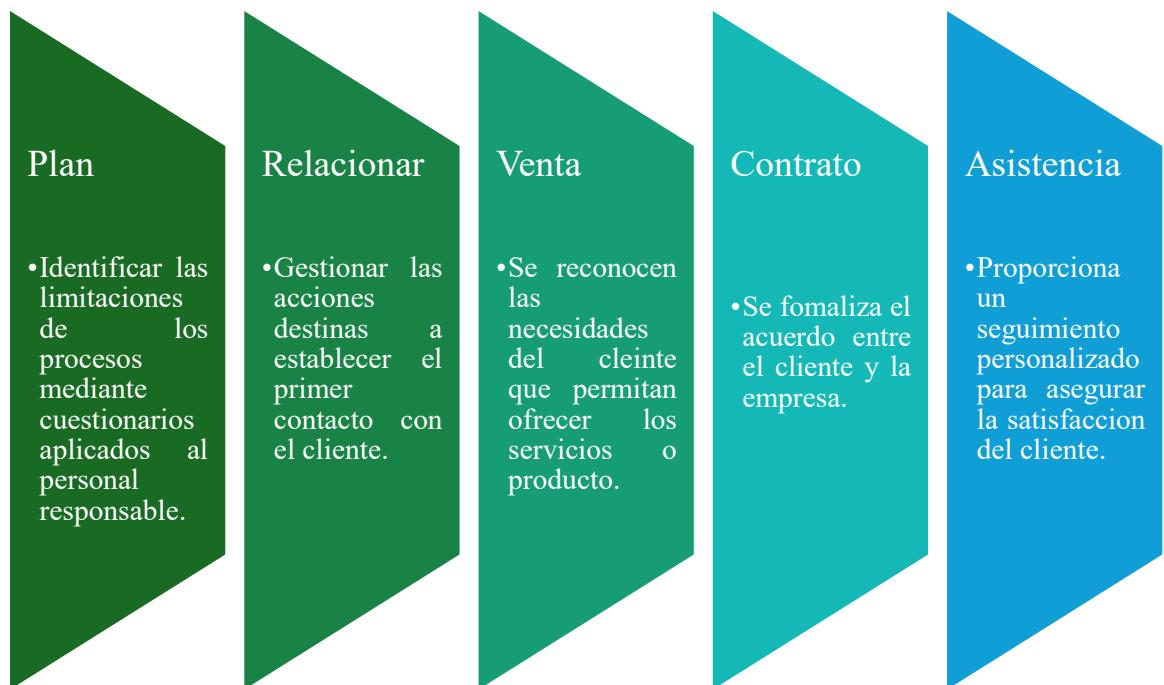
2.3.1. Fase I: Diagnóstico general

Para esta primera fase, se tiene como objetivo el comprender el estado actual de los procesos vinculados a la atención, venta y postventa de la empresa, evaluando cada uno de los cinco componentes del modelo CCOR. Para ellos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y observaciones directas a actores clave de los departamentos Comercial, Operativo y de Recursos Humanos.

Posteriormente, se muestra una descripción visual del análisis según cada componente del modelo CCOR, que sirvieron como guía para el levantamiento de información y la estructuración del diagnóstico situacional.

Ilustración 2

Componentes del Modelo CCOR



Nota. El diagrama describe cada componente del Modelo CCOR.

Con base en esta información, se elaboró una ficha de observación directa que permitió identificar los aspectos importantes a evaluar de las prácticas actuales contra a las buenas prácticas sugeridas por el modelo CCOR. Este análisis brindó una visión sistemática de la cadena de interacción con el cliente, permitiendo delimitar con mayor precisión los componentes que requerían intervención prioritaria.

Con base en los hallazgos obtenidos en las entrevistas y observaciones, se identificaron diversas causas que afectan negativamente los procesos de atención al cliente, venta y posventa. Para representarlas de manera estructurada, se utilizó un diagrama de Ishikawa. Este permite visualizar gráficamente las causas principales y secundarias que contribuyen a los problemas detectados en los componentes relacionar, venta y asistir del modelo CCOR.

Ilustración 3.

Diagrama de causa y efecto



Elaboración propia

2.3.2. Fase II: Intervención centrada en los componentes Relacionar, Venta y Asistir

A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, se desarrollará una estrategia enfocada en mejorar los procesos relacionados con el primer contacto (relacionar), vender y el seguimiento posventa (asistir). Puesto que, estos reflejan las etapas críticas de interacción con el cliente, desde el primer contacto hasta la atención posventa, alineándolos con las buenas prácticas establecidas en el modelo CCOR para optimizar el rendimiento, la trazabilidad y la eficacia del servicio ofrecido por la empresa.

Esta estrategia está orientada a:

- Estandarizar canales y protocolos de comunicación con el cliente.
- Realizar el seguimiento posterior a la venta, incluyendo la gestión de reclamos y encuestas de satisfacción
- Asegurar un control eficiente de atención al cliente

Se tomo de referencia el componente “Relacionar” del CCOR, el cual se enfoca en el manejo de interacciones con el cliente desde el primer contacto hasta la finalización del contrato. Dentro del mismo, se trabajará con los siguientes procesos:

Tabla 2

Procesos del componente de relacionar

Proceso	Relacionar
Componente	R1: Relacionar con la cuenta agrupada
Descripción	Hace referencia al manejo de cuentas colectivas o empresariales. Puede ser de una empresa que contrata varios planes móviles

	para sus empleados o clientes (planes corporativos).
Procesos	R1.01: Seleccionar el modelo de compromiso. R1.02: Establecer/actualizar el perfil del cliente. R1.03: Seleccionar grupo de cuentas. R1.04: Comunicar información del cliente
Componente	R2: Relacionar con la cuenta designada
Descripción	Se trata de la gestión personalizada de cuentas específicas o estratégicas, como, por ejemplo: cliente con alto valor (VIP)
Procesos	R2.01: Calificar al cliente. R2.02: Asignar equipo de cuenta. R2.03: Definir el modelo de participación. R2.04: Obtener las necesidades del cliente. R2.05: Establecer/actualizar el perfil del cliente. R2.06: Comunicar las reglas de negocio de la cuenta nombrada. R2.07: Realizar el lanzamiento para vender. R2.08: Identificar a los clientes potenciales.

Elaborado por: Escalante y Mite (2025).

Para el componente “Ventas”, se procederá al levantamiento y análisis de las funciones relacionadas con la promoción, coordinación, y cierre de ventas. A través del modelo CCOR, se definirá un flujo estructurado que permita identificar las interacciones clave con los clientes, estableciendo responsables, tiempos, y recursos necesarios para el proceso. Esto permitirá alinear las prácticas comerciales con los requerimientos normativos vigentes, promoviendo la transparencia y la mejora continua.

Tabla 3

Procesos del componente vender

Proceso	Vender
Componente	V1: Vender a cuenta con nombre
Descripción	Está orientada a clientes claves o estratégicos, normalmente empresas grandes o institucionales que requiere trato exclusivo y personalizado
Procesos	<p>V1.01: Definir el modelo de compromiso.</p> <p>V1.02: Refinar las necesidades del cliente.</p> <p>V1.03: Desarrollar una solución de alto nivel</p> <p>V1.04: Obtener experiencia en productos/soluciones.</p> <p>V1.06: Desarrollar solución detallada</p> <p>V1.07: Liberación al contrato.</p>

Elaborado por: Escalante y Mite (2025).

En relación con el componente “Asistir” en la etapa de posventa, para optimizar la trayectoria del cliente y reforzar su fidelización dentro de la empresa, se propuso brindar soporte continuo, oportuno y eficaz a través de canales variados. Tales canales incluyen atención presencial y vía WhatsApp con horarios flexibles para garantizar mayor accesibilidad y disponibilidad.

Considerando que el servicio de planes móviles no requiere de visitas técnicas a domicilio, se planteó aplicar el subcomponente “Asistir en sitio” que consiste en brindar soporte directo al cliente

Tabla 4*Procesos del componente de asistir*

Proceso	Asistir
Componente	A1: Asistencia remota
Descripción	Implica que el cliente recibe soporte a distancia, ya sea por teléfono, chat, redes sociales o videollamada.
Procesos	<p>A1.01: Recibir consulta/solicitud</p> <p>A1.02: Solicitud de ruta</p> <p>A1.03: Identificar la solución</p> <p>A1.04: Proponer una solución</p> <p>A1.05: Distribuir la solución</p> <p>A1.06: Lanzamiento de la solución al cliente</p> <p>A1.07: Solicitud de cierre</p>

Elaborado por: Escalante y Mite (2025)

Como resultado de esta fase, se elaborará un manual de procesos, que documentará de manera estructurada los procedimientos optimizados. El cual, incluirá diagramas de flujo y fichas de proceso que servirán como base para la documentación y formalización de los procedimientos, lo cual facilitara el seguimiento, control y evaluación periódica. A su vez, contará con indicadores de desempeño que permitirán medir la eficacia de las acciones.

Por lo tanto, esta herramienta servirá como guía práctica para el personal comercial y operativo, ya que contribuirá a mantener la sostenibilidad de las mejoras propuestas, asegurando continuidad en la atención al cliente.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis

El diagnóstico realizado evidenció la ausencia de documentación formal que respalde y estandarice los procedimientos. Asimismo, falta un seguimiento posterior a la venta lo que dificulta medir la satisfacción del cliente. Estos resultados impactan negativamente a la trazabilidad de las gestiones y la satisfacción del cliente.

Las mejoras propuestas, alineadas con el modelo CCOR, permitirá optimizar la gestión de la información y reforzar los mecanismos de control. En este sentido, la frase “Si cambiamos el modo de ver las cosas a fin de poder considerar las quejas como dones, seremos más capaces de mejorar el vínculo con los vendedores y la actuación propia como vendedores” (Chaclón C.O,2014), resalta la importancia de transformar las observaciones de los clientes en oportunidades para fortalecer el proceso comercial.

En este capítulo se describen las propuestas y los diseños de procesos orientados a contrarrestar estas debilidades.

3.1. Fase I: Diagnóstico situacional general a partir del modelo

Durante esta fase se levantó información con las técnicas de recolección de información antes mencionadas, con el fin de entender cómo se están llevando a cabo actualmente los procesos dentro de la empresa asociados a los cinco componentes del modelo CCOR.

3.1.1. Ficha de observación directa

La información obtenida fue estructurada en una ficha de observación directa **Tabla 5**

Ficha de observación directa lo que permitió identificar claramente los aspectos críticos por componente, junto con sugerencias preliminares.

Tabla 5*Ficha de observación directa*

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Aspectos por evaluar	Sí	No	Observación
Planear			
Existencia de documentación formal de los procesos de venta.		X	Elaborar y mantener actualizado un manual que describa los procesos de venta de forma estructurada y accesible.
Estrategias de fidelización planificadas y documentadas.	X		Documentar el plan estratégico de retención de clientes que integre beneficios como la condonación de multas.
Relacionar			
Uso de canales de contacto definidos y formalizados		X	Establecer protocolos claros para el uso de llamadas y mensajería como canales de comunicación con el cliente.
Estructura de información clave presentada en el primer contacto.		X	Diseñar un esquema de los puntos claves a mencionar en el contacto inicial con el cliente.
Aplicación estandarizada de técnicas de ventas.	X		Establecer lineamientos formales sobre el uso de las técnicas de venta.
Vender			
Cumplimiento del flujo de validación.		X	Diseñar una lista de comprobación digital

		que valide el proceso de venta a seguir.
Recolección adecuada de documentos.	X	Definir políticas claras sobre los documentos requeridos y su validación visual.
Aplicación de bonos en caso de portabilidad.	X	Incluir los criterios y condiciones para aplicar bonos en un documento formal y accesible.
Comunicación asertiva entre departamentos.	X	Diseñar un protocolo de coordinación interáreas con responsables asignados y canales definidos.
Contratar		
Manejo de excepciones de clientes.	X	Documentar las políticas específicas para casos como discapacidades o firmas no visibles.
Asistir		
Existencia de un sistema estructurado de postventa.	X	Desarrollar un protocolo de seguimientos que contemple al menos dos contactos posteriores a la venta.
Aplicación de encuestas de satisfacción.	X	Implementar encuestas automáticas tras la activación del servicio para medir la experiencia del cliente.
Ausencia de canal de reclamos.	X	Crear un sistema básico de recepción y seguimiento de reclamos con

responsables
definidos.

Fuente. Elaboración propia.

En conjunto, los resultados de la ficha de observación revelan que muchas de las prácticas actuales no están respaldadas por procedimientos documentadas, lo que evidencia la necesidad de formalización y estandarización de procesos, especialmente en los componentes de relacionar, vender y asistir.

3.2. Fase II: Evaluación actual de los procesos relacionados a Relacionar, Venta y Asistir

Con base en los hallazgos del diagnóstico, la estrategia en los componentes relacionar, venta y asistir. Estas etapas son clave para mejorar la experiencia del cliente desde el primer contacto hasta el acompañamiento posterior a la venta, y representa actualmente vulnerabilidades en la operación de la organización.

3.2.1 Componente Relacionar

En esta sección se analizan las prácticas actuales de la empresa objeto de estudio, identificando sus principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora con base en observaciones directas y entrevistas internas.

• Primer contacto

El primer contacto entre la empresa y el cliente se genera mediante llamadas telefónicas, mensajes por WhatsApp o referencias de terceros, sin que exista una estrategia de marketing estructurada. No obstante, la empresa carece de canales estandarizados para gestionar esta interacción, lo que genera una alta dependencia de la disponibilidad y el criterio del asesor comercial en la captación de nuevos usuarios.

Por otro lado, el ofrecimiento de planes se realiza según la información registrada en la plataforma ISABELL, donde se selecciona de forma aleatoria el número del cliente a llamar. No existe un perfilamiento estructurado de los clientes.

- **Comunicación interna y coordinación entre áreas**

Se identificó la ausencia de comunicación fluida entre departamentos, lo que genera retrasos en la resolución de requerimientos de cliente. Por ejemplo, si un usuario necesita soporte técnico o presenta un reclamo, el asesor responsable es intermediario con el supervisor, pero no existe un canal formal ni una estructura que garantice trazabilidad o tiempos de respuesta definidos.

En cuanto a los procesos de validación y activación, la herramienta AXIS permite consultar deudas pendientes con otras operadoras y verificar la cantidad de líneas activas.

Para abordar esto, se formalizará un canal de comunicación con lineamientos establecidos para una interacción profesional. Al mismo tiempo, de la estandarización de procedimientos de cierre para reducir los errores y ofrecer mayor claridad en la gestión de beneficios.

3.2.2 Componente Vender

El componente vender dentro del modelo CCOR hace referencia del cómo la empresa asegura que las ofertas estén alineadas con las necesidades del cliente, que detalle una gestión clara de compromisos y que se mantenga una experiencia agradable durante todo el ciclo de venta. A partir del diagnóstico realizado en la empresa, se identificaron los siguientes hallazgos relevantes que evidencian oportunidades de mejora y situaciones críticas que afectan el desempeño del proceso de venta:

- **Ausencia de un modelo de compromiso formal**

La empresa no cuenta con un esquema estandarizado que formalice los compromisos asumidos con los clientes, tanto como para personas naturales como empresariales. Esto puede generar ambigüedad en los acuerdos alcanzados durante el proceso comercial, dificultando la garantía del cumplimiento de las condiciones ofrecidas.

- **Personalización de la oferta en tiempo real**

Durante la llamada con el cliente, el asesor adapta la propuesta comercial en función a las necesidades que va identificando, esto puede representar un enfoque flexible y centrado en cliente, sin embargo, puede llegar a significar la ausencia de una estructura clara de segmentación previa o flujos definidos para diferentes tipos de clientes.

- **Gestión de cobranza**

La empresa posee un departamento de cobranzas responsable de la gestión de facturación mensual y la condonación de multas.

- **Ofertas diferenciadas por tipo de cliente**

La empresa dispone de planes individuales para personas naturales y propuestas corporativas dirigidas a empresas que tienen como requerimientos superiores a tres líneas. Esto permite atender segmentos distintos, aunque no se evidencia un proceso formalizado centrado en definir criterios o protocolos de atención diferenciada.

- **Conocimiento operativo y estratégico**

Los asesores se encuentran familiarizados con los distintos planes telefónicos que ofrece la empresa, lo que les permite adaptar propuestas al perfil y necesidades del cliente. Esta ventaja es clave para una atención informativa.

- **Proceso de verificación biométrica**

Cuando el cliente accede a la propuesta, el asesor le envía un enlace para la verificación biométrica, procedimiento que forma parte del cierre del contrato y validación de identidad. Su eficiencia dependerá del nivel de acompañamiento que reciba el cliente durante su ejecución.

A través de modelos de atención diferenciados y contratos estructurados según el perfil, se fortalece la formalización de los compromisos adquiridos con los clientes. Esto mejorará significativamente la experiencia del cliente durante el proceso comercial, reducir ambigüedades y elevar los niveles de confianza.

3.2.3 Componente Asistir

En este componente se incluirá la gestión de reclamos, resolución de problemas, seguimiento del servicio y una vez concretada la venta una encuesta de satisfacción al cliente.

En la empresa analizada, se detectaron varias limitaciones que evidencia una atención insuficiente en esta etapa.

- **Ausencia de un sistema estructurado de postventa**

Actualmente, la organización no cuenta con un servicio exclusivo o formalizado para el seguimiento al cliente una vez concretada la venta. Esto refleja una debilidad significativa en el acompañamiento posterior a la contratación del servicio.

- **Seguimiento limitado y sin continuidad**

El acompañamiento se extiende únicamente hasta el pago de la primera factura del cliente. Luego de este hito, no existe una estrategia o mecanismo que permita monitorear a

experiencia del usuario, evaluar su grado de satisfacción o anticiparse a posibles inconvenientes.

- **Carencia de protocolos para la gestión de reclamos**

No existe un sistema definido ni canales institucionalizados para la recepción, tratamiento y resolución de reclamos.

Ante problemas logísticos, como la pérdida o mal funcionamiento del chip, el cliente debe dirigirse de manera presencial o a una de agencia de la operadora y asumir un costo adicional por reposición, lo cual genera insatisfacción y percepción de abandono.

- **Seguimiento informal a través de WhatsApp**

Algunos asesores realizan seguimiento al cliente utilizando la aplicación WhatsApp; sin embargo, esta práctica no está documentada, estandarizada ni respalda por políticas internas, lo que implica riesgos de inconsistencias en la calidad del servicio.

A través de la estandarización de procesos y el uso de canales formales, se fortalecerá la capacidad de la empresa para gestionar reclamos de tal forma que se brinde soluciones y seguimientos a estos. Esto no solo permitirá resolver problemas de informalidad y desorganización, sino que contribuirá a mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.

3.3. Propuestas de mejora

3.3.1. Componentes del CCOR

- ***Relacionar***

Las propuestas que se detallan a continuación están alineadas con los principios del modelo CCOR, mencionada en la **Tabla 2**

Procesos del componente de relacionar y consideran la realidad operativa de la empresa.

Tabla 6

Propuesta de mejora componente relacionar

R.1: Relacionar con la cuenta agrupada	
Procesos	Aplicación
R1.01: Seleccionar el modelo de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir entre distintos modelos de plan empresarial, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Plan corporativo con líneas ilimitadas. - Establecer compromisos mínimos: número de líneas, plazo del contrato, renovaciones automáticas.
R2.02: Establecer/actualizar el perfil del cliente	<p>Crear un expediente digital en el CRM con datos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RUC y razón social de la empresa. • Nombre del contacto responsable. • Número de líneas activas y servicios contratados. • Historial de pagos, reclamos y renovaciones.
R1.03: Seleccionar grupo de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Crear segmentos como: <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas públicas vs privadas. • Empresas grandes (más de 50 líneas), medianas (20–50), pequeñas (menos de 20). • Clientes con alto consumo vs bajo consumo. - Asignar ejecutivos de cuenta especializados por grupo.
R1.04: Comunicado a la Comisión	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar un informe a la gerencia de ventas corporativas o comité comercial: <ul style="list-style-type: none"> • Detalles del nuevo cliente. • Modelo de compromiso seleccionado. • Beneficios acordados y proyecciones de ingresos. - Obtener la aprobación antes de activar el contrato.
R.2: Relacionar con la cuenta asignada	
Procesos	Aplicación

	<ul style="list-style-type: none"> - Validar si el cliente tiene: <ul style="list-style-type: none"> • Más de X líneas contratadas. • Capacidad de compra significativa. • Proyectos futuros de expansión.
R2.01: Calificar al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar un nivel como VIP, Oro, Platinum. - Asignar un ejecutivo corporativo. - Agregar un analista de soporte técnico para incidencias o portabilidad. - Determinar un canal de atención directa (teléfono o correo exclusivo).
R2.02: Asignar equipo de cuenta	<ul style="list-style-type: none"> - Acordar reuniones mensuales de revisión de consumo. - Ofrecer acceso prioritario a promociones corporativas. - Permitir co-creación de soluciones personalizadas.
R2.03: Definir el modelo de participación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar si requieren: <ul style="list-style-type: none"> • Atención prioritaria para líneas críticas. - Entrevistas con el responsable de logística del cliente.
R2.04: Obtener las necesidades del cliente	Datos corporativos, contactos clave, necesidades, condiciones acordadas, historial de soporte.
R2.05: Establecer/actualizar el perfil del cliente	Notificar a todas las áreas (ventas, soporte, facturación) sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos especiales. • Niveles de servicio • Contactos autorizados.
R2.06: Comunicar las reglas de negocio de la cuenta nombrada	<ul style="list-style-type: none"> - Activación del contrato. - Comienzo del servicio personalizado.
R2.07: Lanzamiento para vender	
R2.08: Identificar a los clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer análisis de mercado. - Detectar grandes clientes de la competencia. - Usar herramientas de inteligencia comercial (LinkedIn, bases de datos).

Fuente. Elaboración propia.

- *Vender*

Las propuestas que se detallan a continuación están alineadas con los principios del modelo CCOR, mencionada en la **Tabla 3**

Procesos del componente vender

Tabla 7

Propuesta de mejora componente vender

V1: Vender a cuenta con nombre	
Procesos	Aplicación
V1.01: Definir el modelo de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un modelo exclusivo para empresas o corporaciones - Plantear un contrato renovable con cláusulas específicas de escalabilidad.
V1.02: Refinar las necesidades del cliente (detallado)	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar necesidades como integración de telefonía con CRM, seguridad de datos, roaming corporativo, videoconferencias estables. - Registrar preferencias de facturación por centro de costo.
V1.03: Desarrollar una solución de alto nivel	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una solución integral que incluya: <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de gestión empresarial.
V1.04: Obtener experiencia en productos/soluciones	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer pruebas internas de calidad del servicio en condiciones similares. - Mostrar casos de éxito previos con clientes parecidos.
V1.05: Desarrollar solución detallada	<p>Incluir en el diseño final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esquema de atención posventa.
V1.06: Liberación al contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar el contrato con anexos técnicos, términos de nivel de servicio, precios personalizados y cláusulas de soporte.

Fuente. Elaboración propia.

- *Asistir*

Las propuestas que se detallan a continuación están alineadas con los principios del modelo CCOR, mencionada en la **Tabla 4**

Procesos del componente de asistir.

Tabla 8

Propuesta de mejora componente asistir

A1: Asistencia remota	
Procesos	Aplicación
A1.01: Recibir consulta/solicitud	Un cliente se comunica vía WhatsApp para reportar un problema (ej. línea bloqueada, problemas de facturación, falla de datos móviles).
A1.02: Solicitud de ruta	El agente categoriza la solicitud y la direcciona al área correspondiente (por ejemplo, soporte técnico o facturación).
A1.03: Identificar la solución	El agente analiza la situación con apoyo del sistema de conocimiento (manuales, base de datos de incidencias) para identificar la solución adecuada.
A1.04: Proponer una solución	El agente comunica verbalmente o por escrito la solución al cliente (ej. pasos para reiniciar la SIM, cambio de plan, etc.).
A1.05: Distribuir la solución	Se comparte con el cliente por el canal usado (enviar instrucciones por WhatsApp).
A1.06: Lanzamiento de la solución al cliente	El cliente aplica la solución con las instrucciones dadas por el asesor a través del canal establecido (WhatsApp).
A1.07: Solicitud de cierre	Se solicita al cliente confirmar si el problema fue resuelto. Si dice que sí, se cierra el caso. Si no, se escala al siguiente nivel o se agenda una cita presencial.

Fuente. Elaboración propia.

3.3.2. Manual de procedimientos

Para el desarrollo del manual de procedimientos, se consideraron los hallazgos identificados en los componentes del modelo CCOR, los cuales permitieron detectar debilidades en los procesos actuales de atención, venta y posventa.

Con la finalidad de representar de manera clara y estructurada cada uno de los pasos y actividades involucradas, se diseñó un flujograma que describe gráficamente los pasos de los tres procesos en estudio. Esta herramienta facilitará la compresión del flujo operativo para los asesores, contribuyendo a la estandarización, agilización y mejora continua de las actividades que ejecutan diariamente.

1. Diseño de protocolos operativos de atención al cliente

Se propone la elaboración de una plantilla base que defina los pasos del proceso, los tiempos esperados de ejecución y los formatos de comunicación. Esta plantilla permitirá estandarizar la atención brindada, y facilitará la integración de indicadores clave de desempeño (KPIs), que sirvan como base para la evaluación continua y retroalimentación del personal.

2. Documentación del plan de retención de cliente

Se recomienda formalizar un plan estratégico de fidelización que incluya beneficios como la condonación de multas. Este documento deberá contemplar:

- Estrategias actuales de retención.
- Criterios y condiciones para aplicar la condonación de multas.
- Responsables asignados y canales para su ejecución.

3. Formalización del uso de mensajería por WhatsApp

Con el fin de asegurar un servicio profesional y coherente en este informe, se sugiere establecer políticas claras que regulen:

- Horarios de atención permitidos.
- Mensajes estándar de saludo.
- Tipos de documentación requerida.
- Protocolo para el cierre de conversaciones

4. Establecimiento de lineamientos para la escucha empática activa

Se recomienda definir pautas específicas para fortalecer la calidad del primer contacto con el cliente, tales como:

- Reconocimiento de señales emocionales y no verbales.
- Validación de las preocupaciones del cliente antes de ofrecer soluciones
- Generación de confianza mediante el uso de un tono cordial y evitando frases genéricas o invasivas.

5. Diseño de un Checklist de procesos de venta

Se propone crear una sección que contenga una lista de verificación (Checklist) para que el asesor pueda identificar con claridad en qué fase del proceso de venta se encuentra cada cliente, favoreciendo así una atención secuencial y organizada.

6. Actualización de instructivos de finalización de contrato

Es necesario revisar y actualizar los procedimientos actuales asociados a la finalización del contrato. Asimismo, se recomienda capacitar el personal en las nuevas modalidades de cierre, garantizando una correcta aplicación y reducción de errores.

7. Creación de un sistema formal de servicio posventa

Se sugiere implementar un sistema estructurado de atención posventa, que incluya canales definidos como formularios web, mensajería instantánea y correo eléctrico, con responsables designados para su gestión.

8. Aplicación de encuestas de satisfacción estructuradas

Tras la finalización del proceso de venta, se propone implementar encestas automatizadas para evaluar aspectos como la calidad del servicio, la atención recibida y los tiempos de espera. Estos resultados podrán emplearse como insumo para la mejora continua.

A partir del análisis, se evidenció que la empresa tiene ausencia de canales estandarizados para el primer contacto, escasa coordinación entre departamentos, falta de un sistema estructurado de seguimiento para la gestión de posventa. Por esta razón, las prácticas alineadas al modelo CCOR, permitirán diseñar procesos que fortalezcan la gestión de información.

9. Flujograma

El flujograma describe de manera integral los tres procesos clave: preventa, venta y posventa. En el cual se representa el inicio del contacto con el cliente, así como la recolección de la documentación necesaria. Además, permite visualizar el seguimiento posterior a la venta, facilitando una compresión clara del flujo de atención al cliente en cada etapa.

A continuación, se detalla la simbología utilizada:

Tabla 9.*Simbología del fluograma*

Nombre	Símbolos	Concepto
Conectores de flujo (Líneas de flujo)		Las líneas de flujo indican la secuencia y dirección del proceso. Es decir, muestran el orden en el que se ejecutan las actividades o pasos dentro del diagrama.
Terminador (símbolo de inicio/fin)		Representa el comienzo o el cierre de un proceso.
Proceso		Representa una tarea, actividad o paso específico dentro del flujo.
Decisión		Representa un momento clave del proceso donde da lugar a una elección entre dos o más opciones, generalmente con base en una condición o pregunta.
Conektor fuera de página		Es un símbolo que indica que el flujo continúa en otra hoja o página del diagrama.

Fuente. Elaboración propia.

3.3.3. Análisis costo-beneficio

Con el fin de analizar la viabilidad económica de las mejoras propuestas, se realizará un análisis de costo beneficios tomando como referencias del mercado ecuatoriano.

A continuación, se detallará el análisis de costo-beneficio:

Tabla 10.*Análisis de Costo-Beneficios*

Plan de acción	Costo anual estimado	Beneficio anual estimado	Flujo de efectivo
Capacitaciones en atención al cliente y ventas	\$1.000	\$3.000	+\$2.000
Encuestas de satisfacción	\$300	\$900	+\$600
Actualización de instructivos y Checklist	\$200	\$600	+\$400
Total	\$1.500	\$4.500	+\$3.000

Fuente. Elaboración propia.

Con una inversión anual de \$1.500 proyecta un beneficio de \$4.500, generando un margen de \$3.000. Esta rentabilidad asegura la viabilidad económica del proyecto, con un retorno significativo y sostenible. La optimización de los procesos permita la trazabilidad, la calidad de atención y satisfacción del cliente.

Además, se estima que la eficiencia operativa, reducirá significativamente los errores y reclamos. Como resultado, se prevé un incremento del 5% en la tasa de cierre de ventas. Adicionalmente se destaca la implementación de WhatsApp Business una herramienta que no tiene costo y ayuda a mantener una comunicación profesional con horarios, estableciendo horarios de acuerdo con la jornada laboral.

Capítulo 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

El diagnóstico permitió identificar oportunidades de mejora en la capacitación del equipo de ventas y en la integración de canales de comunicación, elementos esenciales para brindar un servicio uniforme y de calidad desde el primer contacto con el cliente hasta la etapa posventa.

La aplicación del modelo CCOR permitió diseñar procesos estructurados para las etapas de atención, venta y posventa, con el propósito de eliminar los cuellos de botella, compensar los vacíos y optimizar la coordinación entre departamentos.

Estas mejoras buscan minimizar los desafíos que afectan la experiencia del cliente, para garantizar la estandarización de procedimientos, reduciendo la variabilidad del servicio hacia una gestión más ágil y coherente.

Así mismo, se fortaleció la propuesta de valor de la empresa mediante la documentación formal de beneficios estratégicos, entre ellos la condonación de deudas, asegurando su correcta aplicación y trazabilidad. Paralelamente, se desarrollaron KPIs que permitirán monitorear de manera continua la eficiencia de los procesos, anticipar desviaciones y corregirlas antes de que impacten negativamente en la satisfacción del cliente.

Se trabajó en los siguientes entregables: Manual de procesos, protocolos, KPIs los cuales influirán en mayor consistencia en la atención y menor tasa de errores.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda brindar capacitación al personal sobre el proceso de posventa de comunicación efectiva, con el fin de mejorar la calidad de las respuestas y la resolución de problemas, lo que contribuiría a reducir los reclamos y mejorar la percepción del servicio brindado.

Se recomienda dotar al personal del área comercial, de lineamientos claros para soluciones en casos recurrentes.

Se sugiere mecanismos de seguimiento proactivo, mediante comunicaciones periódicas orientadas a evaluar la satisfacción del cliente y a ofrecer promociones personalizadas con el fin de fortalecer la lealtad del usuario y disminuir la tasa de cancelación del servicio ofrecido.

Se recomienda formalizar el uso de WhatsApp Business mediante políticas estandarizadas, se espera mejorar la trazabilidad del proceso comercial y reducir reclamos por mala comunicación.

Se sugiere implementar un Checklist para asegurar el correcto cumplimiento de los requisitos normativos y de calidad antes de cerrar cada etapa.

5 Referencias

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (20 de febrero de 2020). *Arcotel expide normativa que exige la identificación de llamadas comerciales, publicitarias o proselitistas realizadas a través de las operadoras móviles.* Recuperado el 25 de Mayo de 2025, de <https://www.arcotel.gob.ec/arcotel-expide-normativa-que-exige-la-identificacion-de-llamadas-comerciales-publicitarias-o-proselitistas-realizadas-a-traves-de-las-operadoras-moviles/>
- Armstrong. (18 de Junio de 2020). *Process design: an introduction to the perks and purpose.* Recuperado el 10 de Junio de 2025, de MindManager: <https://blog.mindmanager.com/process-design-introduction-perks-purpose/>
- Bendito, V. (2021). *SCOR Model y su aplicación en diferentes industrias.* Tesis Masterado, Universidad de Valladolid, Escuela de Ingenierías Industriales.
- Benítez, G., Salazar, M., Cabrera, G., Ortega, N. y Alcalde, A. (2022). Implementación del modelo CCOR en una empresa comercializadora ubicada en la ciudad de Orizaba, Veracruz. *Revista INCAING*, 5(32), 7-12.
- Bouchrika, I. (22 de mayo de 2025). *Primary Research vs Secondary Research for 2025: Definitions, Differences, and Examples.* Recuperado el 10 de Junio de 2025, de Research.com: <https://research.com/research/primary-research-vs-secondary-research>
- Castillo, R. y Thoben, K. (Enero de 2024). A conceptual framework for standardizing the “Deliver” process in the Mineral Supply Chain Upstream Segment. *Production*, 34, 1-17. doi:10.1590/0103-6513.20240001
- Chen, P., Ching-Ming, J., Huang, W. y Kuo, L. (2020). The Development of a Modified Design Chain Operations Reference Model in New Product Development of the Printed Circuit Board: A Case Study. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)*, 10, 1-21. doi:10.3390/app10113703
- Ecuador, A. N. (2021). *LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS.* Obtenido de https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley_organica_de_proteccion_de_datos_personales.pdf
- Estrada, M. y Campines, F. (2024). La negociación en las ventas como parte fundamental del marketing. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(5), 13059-13069. doi:10.37811/cl_rcm.v8i5
- Figueroa, L. y Zaldumbide, D. (2023). Análisis del Servicio Postventa para la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Telecomunicaciones Netlife. *Digital Publisher*, 8(3), 417-426. doi:10.33386/593dp.2023.3-1.1875
- García, D. (2020). *Mapeo de procesos y su alcance.* Tesis de Grado, Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Gómez, G., López, M. y Marulanda, C. (2022). Gestión del conocimiento en el programa de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 3: cultura organizacional y gestión por procesos. *Información Tecnológica*, 33(5), 115-124. doi:10.4067/S0718-07642022000500115

- Grant, M. (24 de Febrero de 2025). *What Is Customer Service, and What Makes It Excellent?* Recuperado el 10 de Junio de 2025, de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/customer-service.asp>
- Hidalgo, M. (16 de Enero de 2024). *Las 10 tendencias en telecomunicaciones para 2024.* Recuperado el 25 de Mayo de 2025, de Channel Partnet: <https://www.channelpartner.es/negocios/las-10-tendencias-en-telecomunicaciones-para-2024/>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Marketing Management* (Décima Quinta ed.). Pearson.
- Lexis. (27 de Diciembre de 2023). *El Panorama Digital en Ecuador en 2023: Estadísticas de Usuarios de Internet, Redes Sociales y Conexiones Móviles.* Recuperado el 25 de Mayo de 2025, de <https://www.lexis.com.ec/blog/legaltech/el-panorama-digital-en-ecuador-en-2023-estad%C3%ADsticas-de-usuarios-de-internet-redes-sociales-y-conexiones-moviles>
- McCombes, S. (7 de Junio de 2021). *What Is a Research Design | Types, Guide & Examples.* Recuperado el 10 de Junio de 2025, de Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/research-design/>
- Tague, A. (8 de Abril de 2025). Primary vs. Secondary Sources: How to Vet, Cite, and Use Sources in Content Marketing. Recuperado el 10 de Junio de 2025, de Clearvoice: <https://www.clearvoice.com/resources/primary-vs-sec>
- V, L. F. (16 de Noviembre de 2022). *Centro competencia.* Obtenido de Una mirada al mercado de telecomunicaciones ecuatoriano: Nuevo estudio de la SCPM: <https://centrocompetencia.com/una-mirada-al-mercado-de-telecomunicaciones-ecuatoriano-nuevo-estudio-de-la-scpm/>
- Valle, L. d. (2023). *Diagrama de Ishikawa.* ITSAV MEDELLIN.

ANEXO I

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO COMERCIAL**

JULIO 2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

METODOLOGÍA APLICADA

POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL PROCESO DE VENTA

PROCEDIMIENTOS

Preventa

Venta

Venta y Activación de Cuentas Móviles Agrupadas

Postventa

DIAGRAMAS DE FLUJOS

INDICADORES KPI's

FORMATO

SIMBOLOGÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 3/28
	Año: 2025
INTRODUCCIÓN	

El presente Manual de Procedimientos ha sido elaborado para documentar y estandarizar las actividades desarrolladas por el Departamento Comercial de la empresa, con un enfoque específico en la gestión y comercialización de planes móviles. Si bien la organización ofrece una variedad de servicios en el ámbito de las telecomunicaciones, este documento se centra exclusivamente en las operaciones relacionadas con la venta de soluciones móviles dirigidas al mercado objetivo.

En un sector caracterizado por la innovación constante y la alta competencia, establecer procesos claros y eficientes permite garantizar una atención de calidad, fortalecer la experiencia del cliente y mejorar el desempeño del equipo comercial. Este manual busca brindar una guía práctica y estructurada que facilite la ejecución ordenada de las tareas comerciales, promoviendo la uniformidad en los procedimientos y la mejora continua.

Su aplicación adecuada contribuirá a fortalecer la coordinación interna, reducir incidencias operativas y asegurar que cada etapa del proceso de venta desde la prospección hasta la postventa se desarrolle de manera alineada con las políticas y valores de la empresa. De esta manera, se potencia la efectividad comercial y se afianza el posicionamiento de la marca en el mercado de planes móviles.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 4/28
	Año: 2025
OBJETIVO Y ALCANCE	

Objetivo del Manual

El objetivo del presente Manual de Procedimientos es establecer una guía clara y estructurada para el personal del Departamento Comercial en todas las actividades relacionadas con la venta de planes móviles. Su finalidad es estandarizar las tareas operativas, garantizar una atención eficiente al cliente y fortalecer la organización interna del área comercial. Al definir los pasos y responsabilidades de cada proceso, se busca reducir errores, optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio. Este manual también funciona como una herramienta de apoyo para la capacitación de nuevos colaboradores, facilitando su adaptación a las funciones asignadas. La correcta aplicación de los procedimientos establecidos permitirá al equipo comercial actuar con mayor eficacia, promoviendo una cultura de trabajo enfocada en la productividad y el cumplimiento de metas.

Alcance del Manual

El presente manual se aplica exclusivamente al Departamento Comercial y abarca todas las actividades relacionadas con la atención, venta y postventa de planes móviles. Está dirigido al personal que interviene en el proceso comercial, incluyendo asesores y supervisores en los distintos canales de atención: presencial, telefónico y digital. Aunque la empresa ofrece otros servicios como internet, este documento se enfoca únicamente en los procedimientos vinculados a la comercialización de planes móviles.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 5/28
	Año: 2025
ANTEDECENTE DE LA EMPRESA	

¿Quiénes Somos?

Somos un Contact Center que vende servicios de telecomunicaciones a nivel nacional.

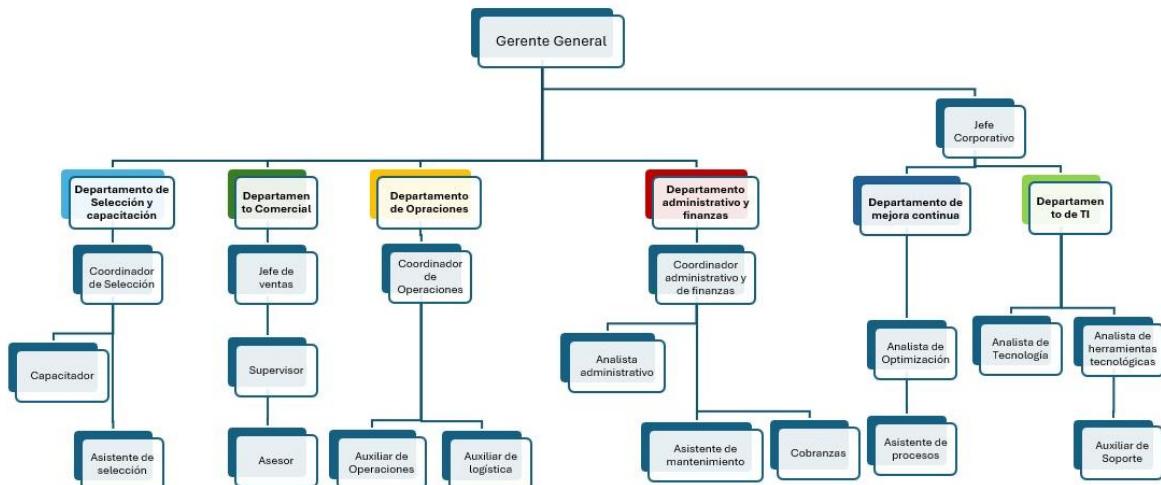
Misión

Es ofrecer soluciones de telecomunicaciones móviles, internet, televisión y telefonía, con un enfoque en la venta, atención al cliente y desarrollo comercial para sus socios estratégicos.

Visión

Ser el proveedor líder de soluciones integrales de telecomunicaciones y productos tecnológicos en el Ecuador.

Organigrama



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 6/28
	Año: 2025
METODOLOGÍA APLICADA	

Para la elaboración del presente Manual de Procedimientos del Departamento Comercial, se utilizó como base metodológica el modelo Customer Chain Operations Reference (CCOR, adaptado a cinco fases clave: Planear, Relacionar, Vender, Contractar y Asistir. Este modelo proporciona un marco estructurado para documentar y optimizar los procesos relacionados con la gestión del cliente, permitiendo una alineación efectiva entre las operaciones comerciales y los objetivos estratégicos de la empresa.

En la fase de Planear, se realizó un diagnóstico del funcionamiento actual del área comercial, identificando las actividades clave, tiempos, recursos y responsables involucrados en la comercialización de planes móviles. Por otro lado, en la fase de relacionar, se analizaron los procesos de interacción inicial con potenciales clientes, como la prospección, la identificación de necesidades y la presentación de beneficios del servicio.

En la fase de vender, se definieron los procedimientos operativos para ejecutar la venta, incluyendo la validación de datos, verificación de condiciones del servicio y aprobación del cliente. En cambio, en la fase de Contractar, se documentaron los pasos necesarios para formalizar la relación contractual, como la generación del contrato, su firma y el registro en el sistema interno. Finalmente, en la fase de asistir, se establecieron las actividades de seguimiento postventa, atención a solicitudes, resolución de inconvenientes y estrategias de fidelización del cliente.

Este enfoque permitió estructurar el manual de forma lógica y coherente, facilitando una aplicación y contribuyendo a una gestión comercial más eficiente, orientada a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 7/28
	Año: 2025
POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL PROCESO DE VENTA	

Con el objetivo de brindar una atención eficiente, profesional y coherente con la imagen institucional de la empresa dedicada a la venta de servicios de internet, específicamente planes móviles, se establecen las siguientes políticas para el uso del canal de mensajería WhatsApp como medio oficial de contacto con clientes durante el proceso de venta.

1. Horarios permitidos de atención

- La atención a clientes mediante WhatsApp se realizaría de lunes a sábado en horario de 08h30 a 18h30.
- Está prohibido enviar mensajes fuera del horario establecido, salvo autorización expresa o situaciones de fuerza mayor.
- Para los mensajes recibidos fuera de horario, se deberá activar o responder con un mensaje automático informativo como el siguiente:

“Gracias por su mensaje. Nuestro horario de atención es de lunes a sábado de 08h30 a 18h30. Le responderemos tan pronto como estemos disponibles. ¡Gracias por su comprensión!

2. Mensajes estándar de saludo

- Para asegurar una comunicación cordial y uniforme, se deberán emplear saludos formales al iniciar una conversación o brindar atención a un cliente.

Ejemplo de saludo inicial:

“Buenos días, Le saluda (Nombre del asesor) del equipo de ventas de (Nombre de la empresa). Con gusto le ayudaré con nuestros planes móviles. ¿En qué puedo asistirle hoy?”.

Ejemplo de seguimiento:

“Le escribo para dar seguimiento a su interés en nuestros planes móviles. ¿Tuvo oportunidad de revisar la información enviada? ”.

3. Tipos de documentación requerida

Durante el proceso de venta, los asesores deben solicitar únicamente la documentación estrictamente necesaria para garantizar una gestión eficiente y segura.

Documentación requerida:

- Cédula de identidad (ambas caras en formato digital).
- Papeleta de votación actualizada (ambas caras en formato digital).
- Planilla de servicio básico actualizada.
- Estados de cuentas bancarias.

Ejemplo de mensaje para la solicitud:

“Para proceder con la activación de su plan móvil, por favor envíenos una foto clara de su cédula de identidad (cambas caras), papeleta de votación, planilla de servicio básico y estado de cuenta bancaria actualizada. Esta información es obligatoria para completar su registro”.

2. Protocolo de cierre de conversaciones

Es importante concluir cada conversación de forma profesional y cortés, tanto si la venta fue exitosa como si el cliente decide no continuar o no responde.

Ejemplo de cierre de conversación con venta concretada:

“¡Gracias por su preferencia! Su plan ha sido registrado exitosamente. Si tiene alguna duda o necesita soporte, estamos a su disposición ¡Que tenga un excelente día!”.

Ejemplo de cierre de conversación por falta de respuesta (luego de dos seguimientos):

“Lamentamos no haber tenido respuesta. Si desea más adelante retomar la información sobre nuestros planes móviles, con gusto estaremos para servirle. ¡Gracias por su tiempo!”.

Al finalizar una conversación, se deberá archivar el chat o marcarlos según el sistema interno de control de clientes (CRM), asegurando la trazabilidad del proceso.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 10/28
	Año: 2025
PROCEDIMIENTOS	
PREVENTA	

Personal a intervenir:

Asesor Comercial

Herramientas:

Issabel Project

Descripción del Proceso

Nº	Actividad	Responsable
1	Recepción de llamada del cliente a través del sistema	Asesor Comercial
2	Acceso a la plataforma Issabel Project mediante el perfil de asesor correspondiente. Esta plataforma se encuentra conectada a la base de datos, accesible únicamente desde la red interna de la empresa o mediante una conexión VPN segura.	Asesor Comercial
3	Consulta de los datos de la llamada en tiempo real y del historial del cliente a través del panel de Issabel Project. Esta información incluye: hora de la llamada, extensión desde la que se originó y registros anteriores asociados al número del cliente.	Asesor Comercial
4	Evaluación del interés de cliente por parte del asesor, en función de su respuesta e intención de adquirir el servicio móvil. Si el cliente no está interesado, se finaliza la llamada. Caso contrario, se continúa con el proceso comercial.	Asesor Comercial

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 11/28
	Año: 2025
PROCEDIMIENTOS	
VENTA	

Personal a intervenir:

- Asesor Comercial
- Supervisor
- Personal de Operaciones
- Departamento de Cobranzas

Herramientas:

- Sistema Móvil 2go
- Sistema Axis

Descripción del Proceso

Nº	Actividad	Responsable
1	El cliente acepta el servicio ofrecido en la llamada inicial.	Asesor Comercial
2	Se solicita al cliente el envío de su documentación vía WhatsApp: foto de cédula, correo electrónico, número de contacto, papeleta de votación, planilla de servicios básicos, número de cuenta y movimientos bancarios.	Asesor Comercial
3	El asesor carga los documentos en la plataforma Móvil 2go (M2G) para registro interno.	Asesor Comercial
4	Se valida que los documentos no estén caducados, tengan firma legible, que el cliente no sea discapacitado y que cuente con toda la información requerida	Supervisor Comercial

5	A través de la herramienta AXIS, se verifica si el cliente tiene deudas con la operadora, está en lista negra o tiene cartera cedida.	Supervisor Comercial
6	Si existe deuda y es apta para condonación, se inicia el proceso de validación bajo los términos establecidos.	Supervisor Comercial
7	La documentación completa se remite al Departamento de Operaciones para un segundo filtro.	Departamento de Operaciones
8	Se valida que los datos/documentos estén correctos. Si no lo están, se solicita corrección al asesor.	Departamento de Operaciones
9	Si todo está correcto, se ingresa a la venta en el CRM de la operadora.	Departamento de Operaciones
10	Se verifica si el cliente cumple con los requisitos. Si es aprobado, la venta continúa; caso contrario, es rechazada	Operadora (plataforma CRM)
11	Se genera y envía un enlace al cliente para realizar el proceso biométrico facial.	Asesor Comercial
12	El cliente realiza el proceso biométrico (Face ID) para validar su identidad	Cliente
13	Se realiza la verificación de deuda con otras operadoras	Departamento de Cobranzas
14	Si no hay deuda, se sube la solicitud a ASCP para portabilidad. Caso contrario, se realiza el proceso de inactivación de bonos con otras operadoras.	Departamento de Cobranzas
15	ASCP verifica que el cliente esté habilitado para la portabilidad. Si es exitosa, se establece la fecha de activación del servicio.	ASCP/Operadora
15	Tras confirmarse la fecha de activación del servicio. Logística se comunica con el cliente para coordinar la entrega del chip en la estación de Servientrega más cercana.	Área de Logística

16	Una vez definida la estación, el operador logístico genera las guías de envío correspondientes y coordina la entrega	Operador Logístico
17	El asesor asignado mantiene contacto directo con el cliente desde la entrega del chip hasta la emisión de la primera factura.	Asesor Comercial

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 14/28
	Año: 2025
PROCEDIMIENTOS	
VENTA Y ACTIVACIÓN DE CUENTAS MÓVILES AGRUPADAS	

Personal a intervenir:

- Asesor Comercial
- Departamento Cobranza
- Supervisor Comercial

Herramientas:

- Base de datos ISABELL
- Sistema Móvil 2go
- Sistema Axis

Descripción del Proceso

Nº	Actividad	Responsable
1	Identificar posibles clientes corporativos mediante la base de datos (ISABELL) o recomendaciones de terceros.	Asesor Comercial
2	Contactar al cliente potencial para ofrecer planes móviles agrupados (mínimo 3 líneas).	Asesor Comercial
3	Confirmar que el cliente desea contratar el servicio y cumple con el mínimo de líneas requeridas.	Asesor Comercial
4	Solicitar documentación legal y financiera requerida: RUC activo, Registro Mercantil, Constitución de la empresa, Cédula del representante legal y Estados bancarios actualizados.	Asesor Comercial
5	Verificar que toda la documentación esté completa, actualizada y legible.	Asesor Comercial
6	Registrar los datos básicos del cliente en el CRM (M2G)	Asesor Comercial
7	Consultar en AXIS el historial crediticio del cliente con la operadora.	Departamento de Cobranzas

8	Evaluar la solvencia financiera del cliente a través de sus movimientos bancarios.	Supervisor Comercial
9	Enviar la documentación física a la operadora para verificación legal y crediticia.	Asesor Comercial
10	Determinar si el cliente es aprobado para contratar el servicio, según la evaluación legal y financiera.	Supervisor Comercial
11	En caso de aprobación, asignar el plan corporativo adecuado según código y necesidades del cliente.	Asesor Comercial
12	Confirmar aceptación del plan, condiciones y cierre del contrato con el cliente.	Asesor Comercial
13	Comunicar activación del servicio móvil agrupado y fecha de inicio del cliente.	Asesor Comercial

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 16/28
	Año: 2025
PROCEDIMIENTOS	
POSTVENTA	

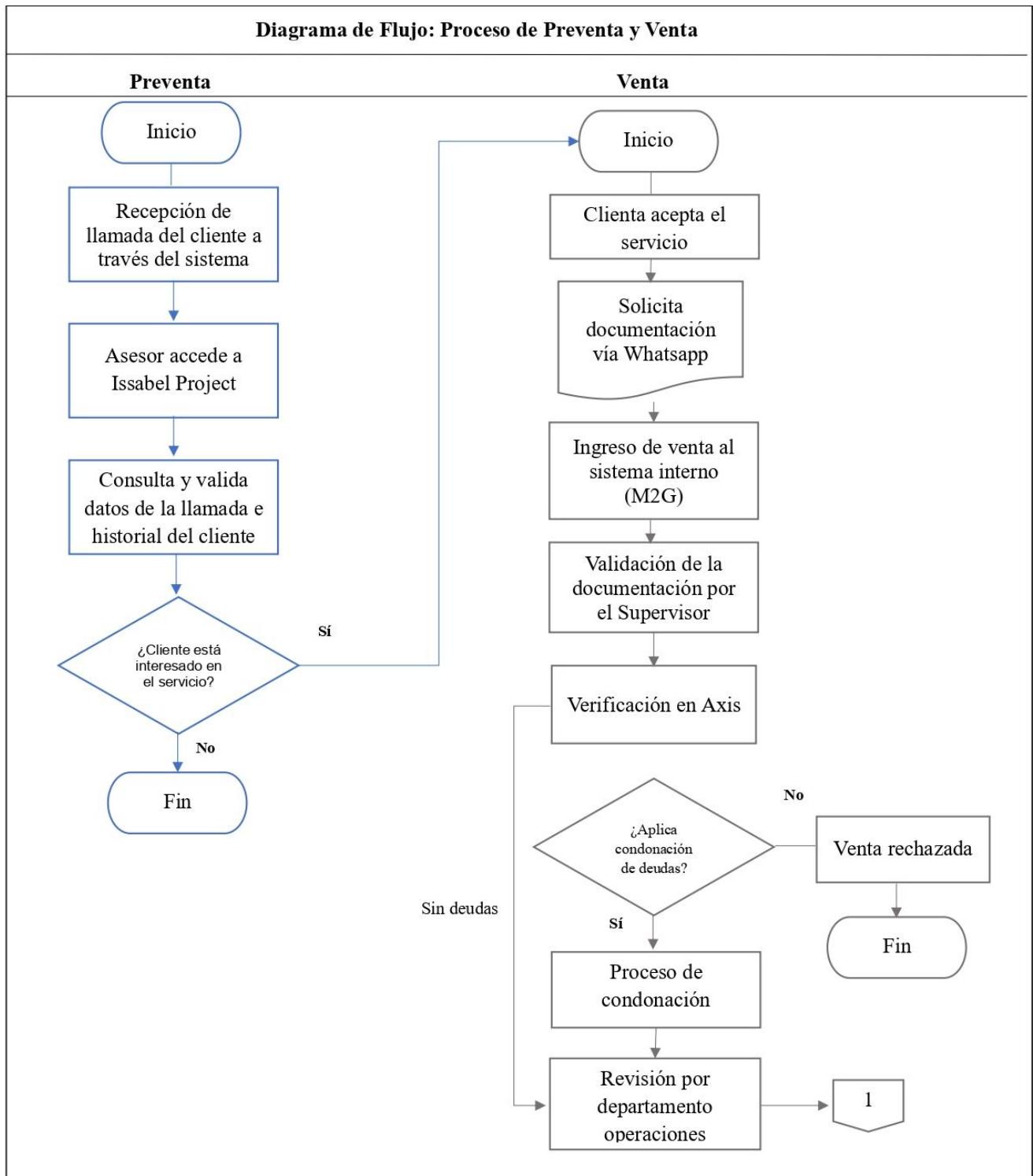
Personal a intervenir

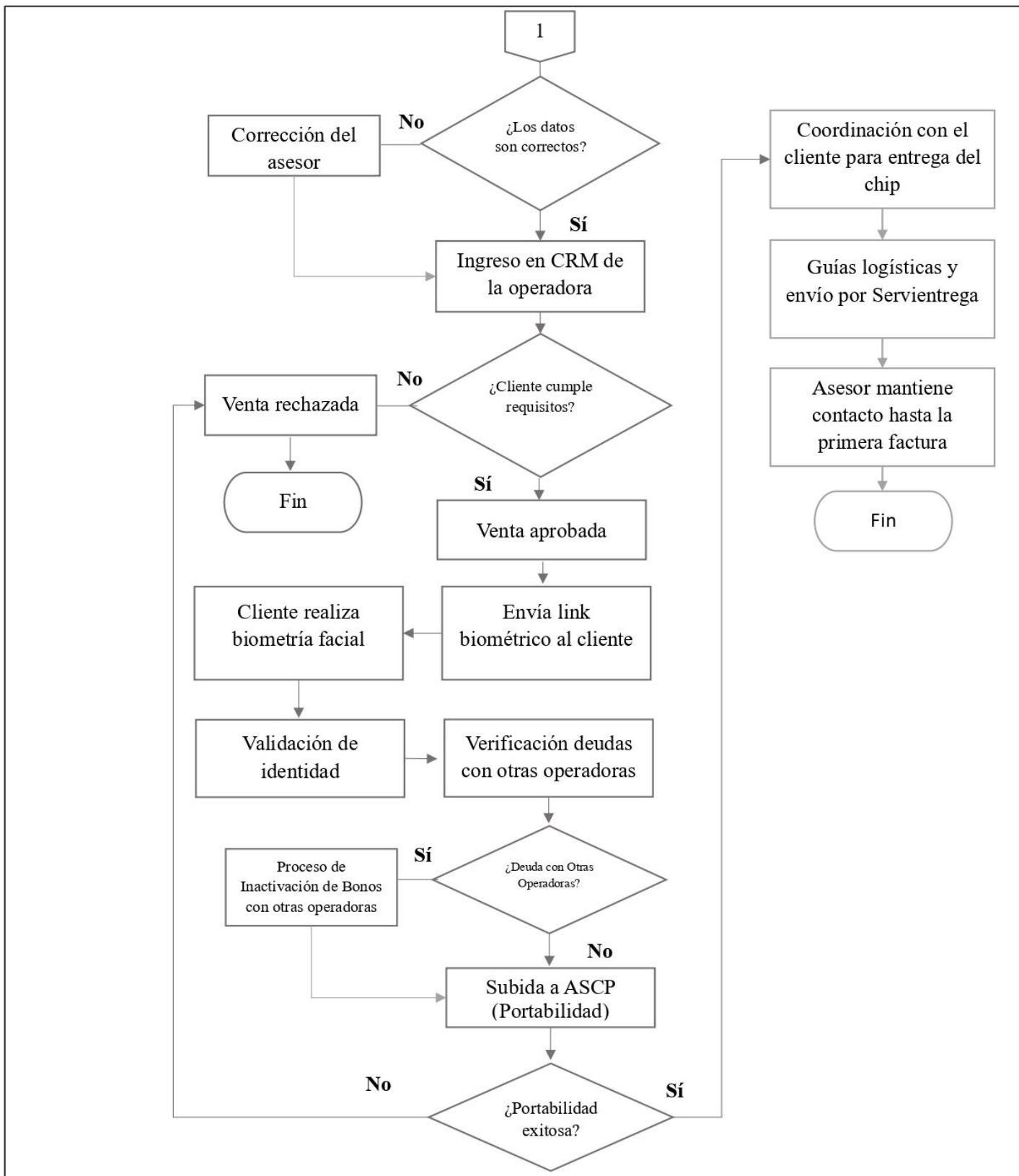
- Asesor Comercial

Descripción del Proceso

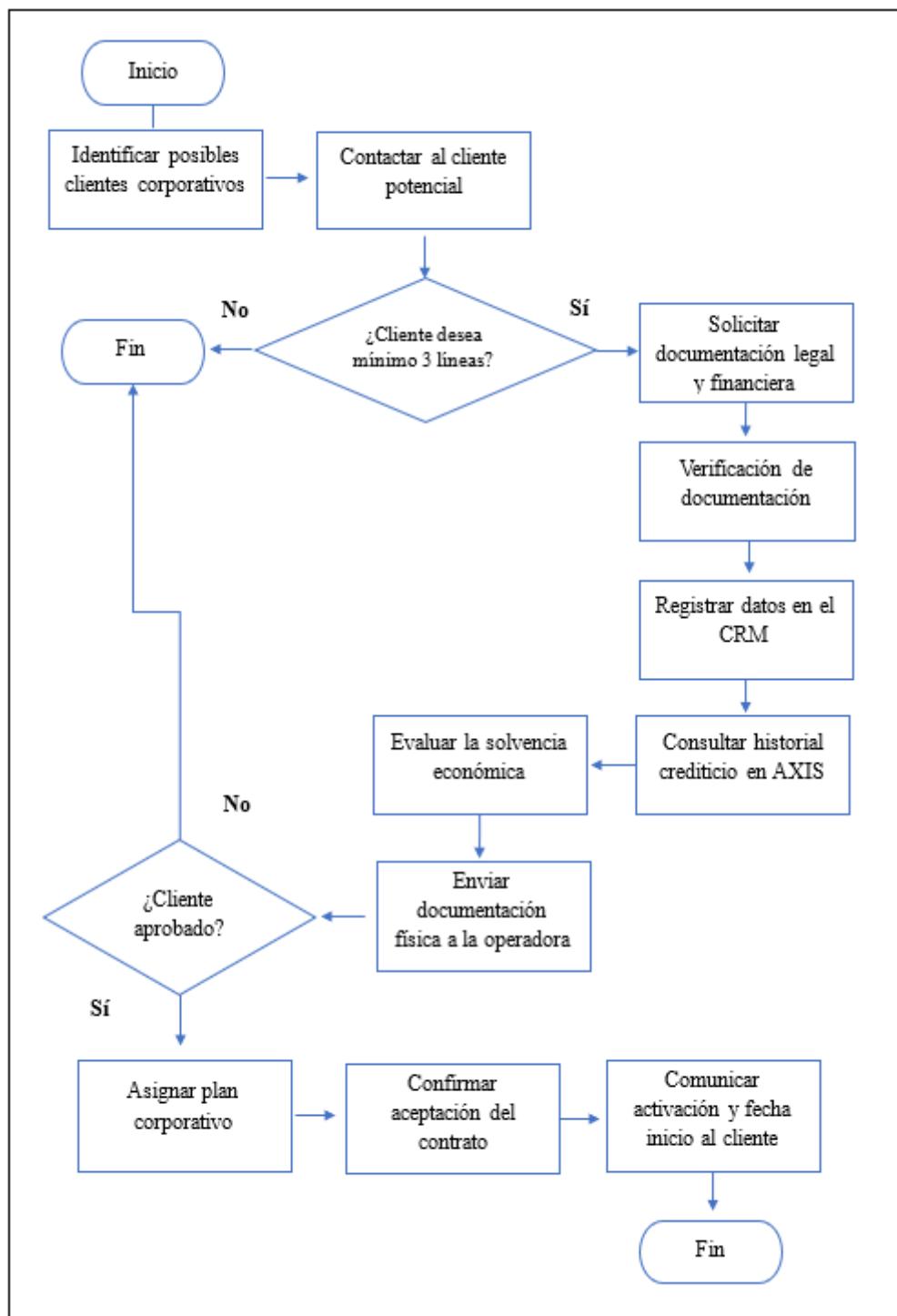
Nº	Actividad	Responsable
1	Cliente se comunica vía WhatsApp para reportar un problema (ej. línea bloqueada, problemas de facturación, falla de datos móviles).	Asesor Comercial
2	El agente categoriza la solicitud y la direcciona al área correspondiente (por ejemplo, soporte técnico o facturación).	Asesor Comercial
3	El agente analiza la situación con apoyo del sistema de conocimiento (manuales, base de datos de incidencias) para identificar la solución adecuada.	Asesor Comercial
4	El agente comunica verbalmente o por escrito la solución al cliente (ej. pasos para reiniciar la SIM, cambio de plan, etc.).	Asesor Comercial
5	Se comparte con el cliente por el canal usado (enviar instrucciones por WhatsApp).	Asesor Comercial
6	El cliente aplica la solución con las instrucciones dadas por el asesor a través del canal establecido (WhatsApp).	Asesor Comercial
7	Se solicita al cliente confirmar si el problema fue resuelto. Si dice que sí, se cierra el caso. Si no, se escala al siguiente nivel o se agenda cita presencial.	Asesor Comercial

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 17/28 Año: 2025
FLUJOGRAMAS	
PROCESO DE PREVENTA Y VENTA	

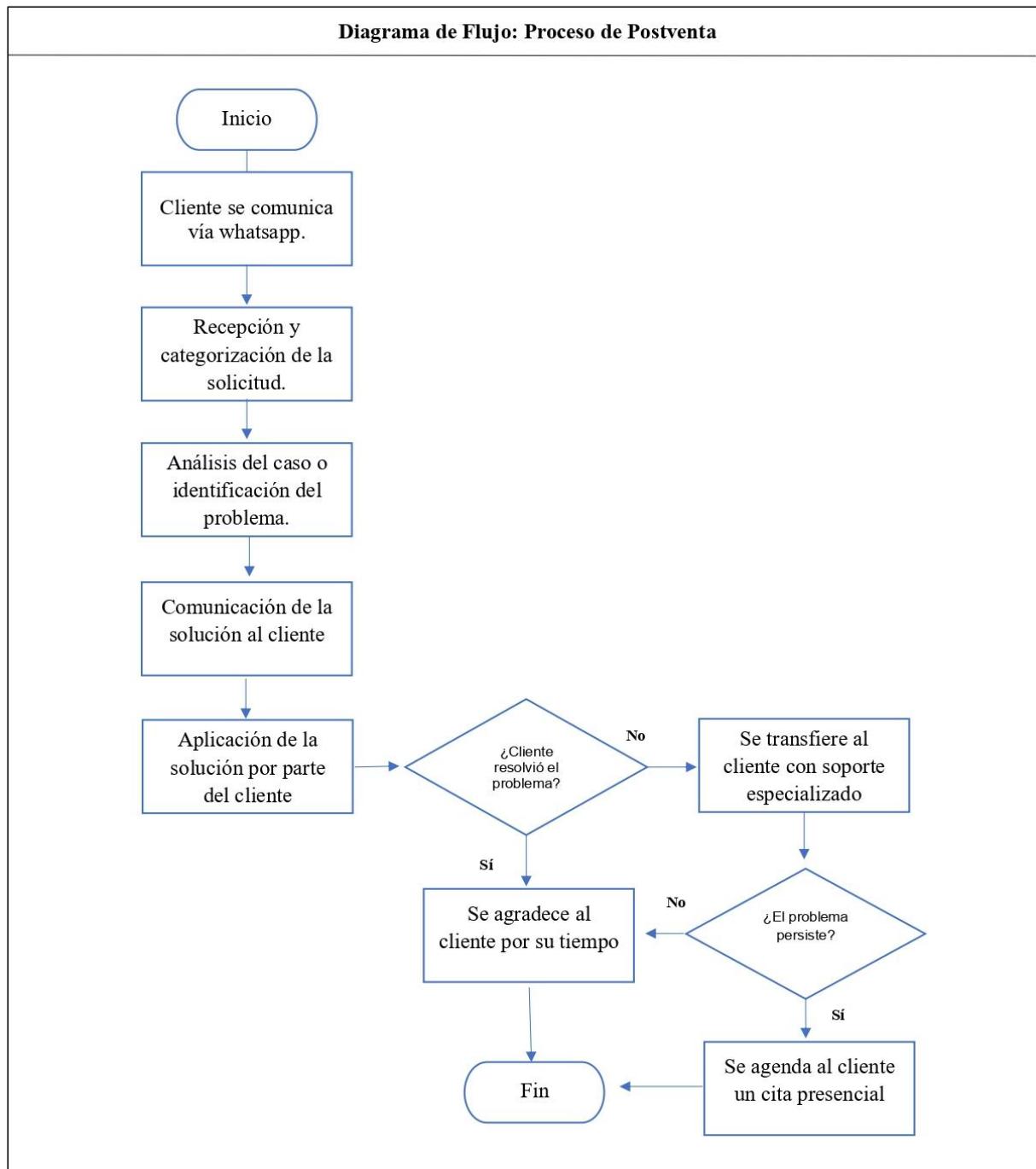
Ilustración 4.*Flujograma preventa y venta*



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 19/28
	Año: 2025
FLUJOGRAMAS	
PROCESO DE VENTA Y ACTIVACIÓN DE CUENTAS MÓVILES AGRUPADAS	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 20/28
	Año: 2025
FLUJOGRAMAS	
PROCESO DE POSTVENTA	

Ilustración 5.*Flujograma postventa*

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 21/28
	Año: 2025
INDICADORES DE KPI's	

Relacionar**Tabla 11***Indicador de relacionar*

Ficha del indicador	
Responsable	Dpto. de Auditoría
Objetivo	Se verifica la efectividad de las técnicas como cross-selling, AIDA o up-selling en la interacción inicial.
Proceso	Métrica
Recolección de datos del cliente.	$\left(\frac{\text{Número de interacciones con técnicas de venta}}{\text{Total de interacciones evaluadas}} \right) \times 100$
Meta sugerida	Cumplir con el $\geq 80\%$ de efectividad garantiza que los asesores utilizan técnicas de venta persuasiva.
Documentación requerida	Número de interacciones con técnicas de venta - Total de interacciones evaluadas: Grabaciones de llamadas de la plataforma Project Isabel
Periodicidad	Mensual

Vender**Tabla 12***Indicador de vender*

Ficha del indicador	
Responsable	Dpto. de Auditoría
Objetivo	Se busca controlar la duración del acompañamiento brindado del asesor durante la venta.
Proceso	Métrica
Soporte durante la compra	$\frac{\text{Total de tiempo de asistencia}}{\text{Número de clientes atendidos}}$
Meta sugerida	Cumplir con ≤ 5 minutos permite garantizar la agilidad en la atención sin comprometer la calidad del servicio.

Documentación requerida	Total, de tiempo de asistencia - Número de clientes atendidos: Base de datos de la plataforma Project Isabel
Periodicidad	Mensual

Tabla 13*Indicador de vender*

Ficha del indicador	
Responsable	Dpto. de Auditoría
Objetivo	Se propone asegurar la correcta asociación entre lo ofrecido y lo contratado, para reducir los reclamos.
Proceso	Métrica
Soporte durante la compra	$\left(\frac{\text{Contratos correctos}}{\text{Total de contratos realizados}} \right) \times 100$
Meta sugerida	Tener el $\geq 99\%$ de la validación refleja el compromiso por la transparencia y la exactitud del proceso comercial.
Documentación requerida	Contratos correctos: Sistema interno M2g Contratos realizados: Sistema interno M2g
Periodicidad	Trimestral

*Asistir***Tabla 14***Indicador de asistir*

Ficha del indicador	
Responsable	Dpto. de Auditoría
Objetivo	Mide la eficiencia en la atención de problemas o solicitudes. Una respuesta inferior a lo estipulado es decir 24 horas refleja una capacidad de respuesta ágil, el cual es clave para mantener la confianza del cliente.
Proceso	Métrica
Tiempo promedio de resolución	$\frac{\text{Total de horas para resolver}}{\text{Número de casos resueltos}}$
Meta sugerida	≤ 24 horas
Documentación requerida	Total, de horas para resolver: La empresa estipulará un tiempo determinado de acuerdo con la disponibilidad del departamento operativo.

	<i>Número de casos resueltos: El número de casos resueltos se extraerán a partir de Tabla 16</i> Registro de casos resueltosregistros de casos resueltos.
Periodicidad	Mensual

Tabla 15*Indicador de asistir*

Ficha del indicador	
Responsable	Dpto. de Auditoría
Objetivo	Permite evaluar la percepción del cliente con respecto al servicio recibido.
Proceso	Métrica
Satisfacción del cliente post atención	$\left(\frac{\text{Suma de respuestas positivas}}{\text{Total de encuestas respondidas}} \right) \times 100$
Meta sugerida	Un valor superior al 85% indicaría que la mayoría de los clientes consideran que la atención fue adecuada o excelente.
Documentación requerida	Se extrae a partir de los datos generados de las encuestas realizadas.
Periodicidad	Mensual

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 24/28
	Año: 2025
FORMATO	
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	

1. ¿Cómo fue tu atención?

- Presencial
 Vía WhatsApp

2. ¿Qué tan satisfecho (a) estás con la atención recibida durante la venta del plan móvil?

(Del 1 al 5, donde 1 es Muy insatisfecho y 5 es Muy satisfecho)

3. ¿El asesor te explicó claramente los beneficios, precios y condiciones del plan?

- Sí, todo fue claro
 Algo quedó confuso
 No, la información fue incompleta

4. ¿Te sentiste bien atendido(a) y escuchado(a) durante la conversación?

- Sí
 Más o menos
 No

5. ¿Cuánto tiempo tomó completar tu compra desde que comenzaste la conversación?

- Menos de 15 minutos
- Entre 15 y 30 minutos
- Más de 30 minutos

6. ¿Le recomendaría a un amigo o familiar que adquiera su plan móvil con nosotros?

- Sí
- Tal vez
- No

7. ¿Qué fue lo que más te gustó de la atención o del proceso de compra?

8. ¿Qué crees que podríamos mejorar?

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 26/28
	Año: 2025
FORMATO	
REGISTRO DE CASOS RESUELTOS	

Tabla 16*Registro de casos resueltos*

	A	B	C	D	E	F	G
C	ID Caso	Fecha de ingreso	Fecha de cierre	Responsable	Tipo de caso	Horas de resolución*	Cumple meta ≤24h**
1	1	8/1/2025 9:00:00 AM	8/1/2025 6:00:00 PM	Ana	Facturación	$=(C1-B1) \times 24$	$=F1 \leq 24$
2	2	8/1/2025 12:00:00 PM	8/1/2025 2:00:00 PM	Luis	Reclamo	$=(C2-B2) \times 24$	$=F2 \leq 24$

Notas

*Se debe asegurar que las columnas B y C estén en formato *Fecha y hora*.

**Indicará si el tiempo registrado excede el límite estipulado.

Para conocer el % de cumplimiento, se obtendrá a partir de la siguiente fórmula

$$= \text{CONTAR.SI}(G1:G2; VERDADERO)/\text{CONTARA}(G1:G2)*100$$

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 27/28
	Año: 2025
FORMATO	
CHECKLIST SUGERIDO	

Tabla 17*Checklist para la venta*

Cliente	Etapa	Tarea	Completado	Observaciones
Asesor 1	Prospección	Contactar vía correo	<input type="checkbox"/>	—
Asesor 1	Prospección	Identificar necesidades	<input type="checkbox"/>	—
Asesor 1	Presentación	Demostración producto	<input type="checkbox"/>	Cliente interesado en plan X
Asesor 1	Negociación	Resolución de dudas	<input type="checkbox"/>	
Asesor 1	Cierre de venta	Confirmación de compra	<input type="checkbox"/>	
Asesor 1	Postventa	Seguimiento y soporte	<input type="checkbox"/>	

Notas**Prospección:** Contacto inicial, además de identificar las necesidades.**Presentación de producto:** Explicación del beneficio.**Negociación:** Resolución de dudas y demostración de propuestas.**Cierre de venta:** Se genera el contrato, una vez confirmado el producto.**Postventa:** Soporte y seguimiento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Departamento Comercial	Pág.: 28/28
	Año: 2025
SIMBOLOGÍA	

Ilustración 6*Simbología*

Nombre	Símbolos	Concepto
Conectores de flujo (Líneas de flujo)		Las líneas de flujo indican la secuencia y dirección del proceso. Es decir, muestran el orden en el que se ejecutan las actividades o pasos dentro del diagrama.
Terminador (símbolo de inicio/final)		Representa el inicio o el final de un proceso.
Proceso		Representa una tarea, actividad o paso específico dentro del flujo.
Decisión		Representa un punto del proceso donde se debe tomar una elección entre dos o más opciones, generalmente con base en una condición o pregunta.
Conektor fuera de página		Es un símbolo que indica que el flujo continúa en otra hoja o página del diagrama.

ANEXOS II

Anexo II – Entrevista aplicada para el diagnóstico situacional

1. ¿Puede describir el proceso de la parte de venta desde que se recibe hasta finalizar la llamada comercial?

El proceso inicia a partir de una base de datos proveniente de clientes de la competencia.

Al pasar a la llamada con el cliente, el asesor realiza una comparación entre la operadora que tiene el cliente y la nueva propuesta de servicio con la operadora que maneja la empresa. Al llegar a un acuerdo de ambas partes respecto a los planes móviles que se ofreció, se solicita documentación personal del cliente para avanzar la venta debido a que sin los debidos documentos no se puede continuar. Una vez que se ha enviado toda la documentación, se realiza una validación interna. Sin embargo, la venta no se considera efectiva hasta que el cliente reciba el chip y pueda usar el servicio.

2. ¿Cuáles herramientas utilizan para comunicarse con los clientes?

Las herramientas utilizadas son las llamadas telefónicas y mensajería vía WhatsApp. Esta última es la más usada por parte de los asesores debido a la comodidad y preferencias de clientes, en especial aquellos clientes más jóvenes. Adicionalmente, los asesores cuentan con varios números de WhatsApp para mayor comunicación si es necesario.

3. ¿Existe un script o estructura definida para las llamadas comerciales?

No se maneja un script estructurado, sin embargo, hay indicaciones de que las llamadas no deben exceder los 20 minutos.

4. ¿En qué se basa la guía comercial?

La guía comercial se basa en los servicios que se ofrece de la operadora, esta herramienta tiene información detallada sobre los diferentes servicios disponibles, tales como servicios móviles, servicios fijos, planes empresariales, etc.

5. ¿Qué información se recopila del cliente durante una sola llamada?

Datos como:

- Nombre completo
- Número de cedula de identidad.
- Dirección de domicilio.
- Información de cuenta bancaria.
- Referencial personal
- Correo electrónico

6. ¿Cómo se verifica la identidad de las personas y la autenticidad de los documentos presentados?

- Se valida que el nombre del cliente coincida con el de la cédula de identidad.
- Se identifican cédulas falsas revisando la coherencia entre el año de expedición y el tipo de cédula, si el año de expedición es incorrecto, el sistema automáticamente rechaza la solicitud

7. ¿Cómo se verifica que el cliente no tenga inconvenientes para acceder al servicio?

Verificando que el cliente no haya tenido servicios anteriores con la operadora y en el peor de los casos aun mantenga deudas, esto se valida mediante la plataforma Axis en donde se revisa el tipo de deuda del cliente en caso de que mantenga deudas con la operadora y si tuvo servicios previos.

8. ¿Qué hacen si detectan inconsistencias en la documentación?

Cuando se detectan inconsistencias en la documentación, el sistema arroja códigos de error específicos, como datos incorrectos o ausencia de documentos. Ante esta situación, el asesor debe comunicarse con el cliente para solicitar la corrección de los datos o el envío de los documentos faltantes. Esta comunicación se realiza a través de llamadas telefónicas o mensajes por WhatsApp, garantizando así la continuidad del proceso de venta.

8. ¿Como funciona el flujo de documentos desde el cliente hasta el sistema?

El proceso comienza cuando el cliente envía sus documentos, generalmente fotografías, al asesor mediante WhatsApp. Luego, el asesor convierte esas imágenes en archivos PDF, los cuales son cargados en la plataforma interna de la empresa. Desde allí, los documentos son transferidos al sistema oficial de la operadora. Es importante destacar que el documento más relevante es la cedula del cliente, la cual debe incluir claramente el número de identidad y el año de expedición.

9. ¿Hay restricciones para realizar ventas a determinados tipos de clientes?

No pueden realizar ventas a personas con discapacidad ni a personas analfabetas que no puedan firmar documentos. No se tienen problemas con las personas de tercera edad que puedan firmar.

10. ¿Como funciona el nuevo proceso biométrico?

El proceso biométrico fue implementado hace poco tiempo y por motivos de seguridad, para evitar situaciones relacionadas con suplantación de identidad o fraudes. Al cliente se le envía un enlace en el que debe completar un proceso de validación que incluye la lectura de su código dactilar y un escaneo facial.

Hasta que el proceso no sea finalizado por el cliente, su estado en el sistema permanece sin cambios. Este nuevo procedimiento ha reemplazado las llamadas de cierre que anteriormente

eran requeridas para finalizar el contrato. Se estima un tiempo máximo de espera de 24 horas para que el cliente complete correctamente todo el proceso.

11. ¿Realizan seguimiento al cliente después de concretar la venta?

No, no se cuenta como un seguimiento al cliente.

12. ¿Qué pasa cuando no llega el chip al cliente?

En condiciones normales, el chip es enviado a través de Servientrega, quien realiza entregas diarias a las cinco de la tarde. Si el chip no llega al cliente dentro del tiempo esperado, este puede acercarse directamente a una agencia de la operadora para obtenerlo, aunque deberá asumir un costo de reposición de siete dólares. También existe la posibilidad de esperar un máximo de cuatro días hábiles por el chip antes de considerar otras opciones. Si después de este plazo el problema persiste, se procede a anular la venta.

Cabe destacar que el envío del chip representa un gasto de cinco dólares para la empresa.

13. ¿Cuáles son las principales causas de negación cuando ustedes marcan una venta como “aprobada”?

Las principales causas de negación incluyen problemas con cuentas bancarias, como saldos bajos en la cuenta, cuentas no registradas en la página web del banco o cuando el cliente no aparece en la revisión de la data crédito. También se presentan errores de tipeos en el nombre del titular, entre lo que escriben los asesores versus lo que aparecen en la documentación oficial.