



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la
empresa Puerto Visión Cable S.A. en la provincia de Galápagos Isla
Santa Cruz**

AUTOR:

Baque Estrada, Anthony Javier

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

TUTOR:

Paredes Alcívar, Fernando Andrés

Guayaquil, Ecuador

2 de septiembre del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Baque Estrada, Anthony Javier**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR



Firmado electrónicamente por:
**FERNANDO ANDRÉS
PAREDES ALCIVAR**

f. _____

Paredes Alcívar, Fernando Andrés

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, el 2 del mes de septiembre del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Baque Estrada, Anthony Javier**

DECLARO QUE:

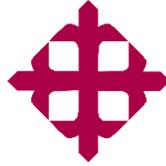
El Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la empresa Puerto Visión Cable S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, el 2 del mes de septiembre del año 2024

EL AUTOR

f. _____
Baque Estrada, Anthony Javier



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Baque Estrada, Anthony Javier**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la empresa Puerto Visión Cable S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, el 2 del mes de septiembre del año 2024

EL AUTOR:

f. _____
Baque Estrada, Anthony Javier



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS magister	
anthony.baque	1% Textos sospechosos
	92% Similitudes (Ignorado) 1% similitudes entre comillas = 1% entre las fuentes mencionadas 1% temas no reconocidos 2% Textos potencialmente generados por la IA (Ignorado)
Nombre del documento: anthony.baque.docx ID del documento: F26278c30f0457d345a556384fa4f336a1cc8444 Tamaño del documento original: 1,45 MB Autores: []	Depositante: Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos Fecha de depósito: 31/8/2024 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 21/9/2024
	Número de palabras: 23.987 Número de caracteres: 155.506

TUTOR



Firmado electrónicamente por:
**FERNANDO ANDRES
PAREDES ALCIVAR**

f. _____
Paredes Alcívar, Fernando Andrés

ESTUDIANTE

f. _____
Baque Estrada, Anthony Javier

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre y a mi padrastro que lo considero como un padre, porque ambos son el regalo más grande que Dios me ha brindado, son quienes me llenan cada día con inspiración, fortaleza y optimismo, para alcanzar cada una de las metas que deseo alcanzar. A mi pareja por su amor y comprensión en todo momento dentro de este proceso de titulación, por apoyarme y no dejar que me rinda. A mi amado hijo por ser mi luz y vida en los momentos más difíciles, su alegría me ha dado la fuerza para seguir adelante, motivándome a crecer para ser un ejemplo que pueda seguir. Este logro es tanto para mí como para ellos, pues sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible, infinitamente gracias.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor a mis padres, a mi pareja y a mi hijo, quienes han sido el fundamento para salir adelante y alcanzar este logro tanto académico como profesional.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Pérez Villamar José, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Traverso Holguín Paola, Mgs.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
Contextualización del Problema	3
Antecedentes del Problema	6
Definición del Problema	7
Justificación de la Investigación	9
Importancia y Naturaleza de la Investigación	9
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Preguntas de Investigación.....	10
Capítulo I: Marco Teórico.....	12
Marco Teórico	12
Metodología BPR.....	12
Método Kaizen	14
Metodología BPM.....	17
Lean Six Sigma	19
Calidad Total.....	22
Ciclo PHVA	24
Marco Conceptual	26
Marco Referencial.....	27
Capítulo II: Análisis del Entorno	29
Descripción de la Empresa.....	29
Cartera de Productos	30
Ventas.....	30
Descripción del Mercado	30
5 fuerzas de Porter.....	32
Análisis PESTEL	34
Político	34
Económico.....	35
Social.....	36
Tecnológico.....	37
Legal.....	37
Análisis FODA.....	38

Fortalezas	38
Debilidades.....	38
Oportunidades	38
Amenazas	39
FODA Cruzado	40
Proceso Comercial	40
Capítulo III: Propuesta Metodológica.....	45
Justificación de la Propuesta	45
Objetivo General de la Propuesta.....	45
Metodología DMAIC	45
Definir	45
Medir.....	46
Analizar	49
Mejorar.....	56
Controlar	66
Cronograma de Implementación de Mejoras	68
Capítulo IV: Viabilidad Financiera.....	70
Costo de la Mejora	71
Indicadores	73
Tasa de Resolución de Problemas.....	73
Tasa de Retención de Clientes	73
Tasa de Oportunidades de Venta.....	74
Tasa de Cierre de Ventas.....	74
Índice de Satisfacción de los Clientes	74
Tasa de Crecimiento de Ventas.....	74
ROI.....	74
Conclusiones y Recomendaciones	76
Conclusiones	76
Recomendaciones.....	77
REFERENCIAS	78

TABLAS

Tabla 1 FODA.....	39
Tabla 2 Variación porcentual de las ventas período 2021-2023	47
Tabla 3 Diagrama de Pareto año 2023	49
Tabla 4 Formato de entrevista.....	50
Tabla 5 Formato de encuesta.....	51
Tabla 6 Cronograma parte 1	68
Tabla 7 Cronograma parte 2.....	69
Tabla 8 Cronograma parte 3.....	70
Tabla 9 Costo de mejora de captación de clientes potenciales	71
Tabla 10 Costo de la mejora de capacitaciones continuas	71
Tabla 11 Costo de la mejora de cultura de servicio al cliente.....	72
Tabla 12 Costo de la mejora de seguimiento de clientes potenciales	72
Tabla 13 Costo de nuevos colaboradores.....	72
Tabla 14 Costo total de la propuesta	73
Tabla 15 Estado de resultado	75

FIGURAS

Figura 1 Aporte al PIB 2021-2023.....	3
Figura 2 Cuentas de internet fijo 2022.....	4
Figura 3 Cuentas de internet por provincia 2022.....	5
Figura 4 Suscriptores de audio y video.....	5
Figura 5 Suscriptores de audio y video por provincia.....	6
Figura 6 Fases de la metodología BPR.....	14
Figura 7 Proceso de TQM.....	24
Figura 8 Ciclo PHVA.....	25
Figura 9 Organigrama.....	29
Figura 10 Participación de empresas de telecomunicaciones (internet).....	31
Figura 11 Participación de empresas de telecomunicaciones (televisión de paga)....	31
Figura 12 Porcentaje de suscriptores por provincia (televisión).....	32
Figura 13 Fuerzas de Porter.....	32
Figura 14 Tasa de variación interanual por industria.....	35
Figura 15 Simbología para el diagrama de flujo.....	40
Figura 16 Captación de clientes potenciales.....	41
Figura 17 Presentación del servicio.....	41
Figura 18 Cierre de venta.....	42
Figura 19 Instalación del servicio.....	42
Figura 20 Cobranzas.....	43
Figura 21 Servicio posventa.....	43
Figura 22 Variación porcentual de las ventas período 2021-2023.....	47
Figura 23 Diagrama de Pareto año 2023.....	50
Figura 24 Medios.....	53
Figura 25 Redes sociales.....	53
Figura 26 Atención durante el proceso de venta.....	54
Figura 27 Atención al cliente.....	54
Figura 28 Continuará con los servicios de la empresa.....	55
Figura 29 Diagrama de causa y efecto.....	56
Figura 30 Propuesta de organigrama.....	60
Figura 31 Propuesta captación de clientes potenciales.....	60
Figura 32 Propuesta presentación del servicio.....	61

Figura 33 Propuesta cierre de ventas	62
Figura 34 Propuesta instalación del servicio.....	63
Figura 35 Propuesta facturación.....	64
Figura 36 Propuesta servicio posventa.....	65

RESUMEN

La empresa objeto de estudio durante los últimos años ha presentado falencias en su proceso comercial que ha impactado en la satisfacción de los clientes y en sus ventas. Por esta razón, se estableció como objetivo general desarrollar una propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la empresa Puerto Visión Cable S.A. que se encuentra ubicada en la provincia de Galápagos en la Isla Santa Cruz. Para llevar a cabo este estudio en primera instancia se establecieron las bases teóricas conforme a la mejora de los procesos comerciales, así como a trabajos relacionados para tomarlos de referencia y establecer una metodología acorde a las necesidades que presenta la empresa, adicionalmente se realizó un análisis del macro y microentorno de la empresa para identificar las oportunidades de mejora, posteriormente se procedió al diseño de la propuesta de mejora con base en la metodología DMAIC. Los principales hallazgos del estudio son que las causas donde se concentra más del 80% del problema está dado por la falta de estrategias de captación de clientes, deficiencias en el cierre de ventas y en la atención al cliente, además de que al analizar el proceso comercial este no se encontraba documentado. Se concluye que la propuesta de mejora del proceso comercial incidirá de forma positiva en incrementar la eficiencia operativa, satisfacción de los clientes, aumento de ventas y a su vez en una mejor rentabilidad para la empresa con base en los resultados positivos de los indicadores analizados.

Palabras Claves: *Procesos, Proceso Comercial, Satisfacción del Cliente, Ventas, Metodología DMAIC, Mejora Continua.*

ABSTRACT

The company under study has had shortcomings in its sales process over the last few years, which has impacted customer satisfaction and sales. For this reason, the general objective was to develop a proposal to improve the sales processes at Puerto Visión Cable S.A., a company located in the province of Galapagos on Santa Cruz Island. To carry out this study, the theoretical foundations were first established in accordance with the improvement of the sales processes, as well as related work to take them as a reference and establish a methodology in accordance with the needs of the company. Additionally, an analysis of the macro and micro environment of the company was carried out to identify opportunities for improvement. Subsequently, the improvement proposal was designed based on the DMAIC methodology. The main findings of the study are that the causes where more than 80% of the problem is concentrated are due to the lack of customer acquisition strategies, deficiencies in closing sales and customer service, and that when analyzing the sales process, it was not documented. It is concluded that the proposal to improve the commercial process will have a positive impact on increasing operational efficiency, customer satisfaction, increased sales and, in turn, better profitability for the company based on the positive results of the indicators analyzed.

Keywords: *Processes, Commercial Process, Customer Satisfaction, Sales, DMAIC Methodology, Continuous Improvement.*

INTRODUCCIÓN

El sector de las telecomunicaciones es un mercado dinámico y altamente competitivo, donde la calidad y la eficiencia de los procesos son cruciales para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas de este sector se enfrentan a grandes desafíos por la rápida evolución de la tecnología, las presiones regulatorias y los cambios en las demandas por parte de los consumidores. En esta situación, la empresa Puerto Visión Cable S.A. ha determinado la necesidad de una mejora integral en sus procesos comerciales debido a que enfrenta inconvenientes en este que han provocado la reducción de sus ventas, a consecuencia de las pérdidas de clientes por que estos no se encuentran satisfechos, así como por qué no se han logrado concretar las ventas con clientes potenciales.

Por esta razón, se ha planteado como objetivo de esta investigación el desarrollar una propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales que le permitan mejorar sus procesos y mejorar sus ventas. Para ello, en primer lugar, fue necesario contextualizar el problema, establecer antecedentes relacionados al tema de investigación, definir la problemática que presenta la empresa, justificar la investigación, indicar la importancia y la naturaleza de la investigación, asimismo plantear los objetivos que se buscan alcanzar.

Por consiguiente, en el capítulo I se revisaron diversas fuentes bibliográficas procedentes de libros y artículos de investigación para establecer las principales teorías referentes a metodologías para la mejora de los procesos comerciales, de igual forma se manifestaron conceptos que se abordarán en toda la investigación, y expuso un marco de referencia de trabajos investigativos que hayan empleado la metodología que se va a tomar para el desarrollo de la propuesta.

Además, en el capítulo II se describió como está dada la empresa desde su fundación hasta como se encuentra estructurada, se realizaron diversos análisis como análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL, análisis FODA y análisis del proceso comercial de la empresa.

Del mismo modo, en el capítulo III se desarrolló la propuesta metodológica con base en la metodología DMAIC, para lo cual se cumplieron con cada una de las fases o pasos que incluyen esta.

Para concluir, en el capítulo IV se realizó el análisis de viabilidad financiera de la propuesta donde se obtuvo como conclusión final con base en los indicadores

analizados que la propuesta es viable y que se cumplieron con cada uno de los objetivos propuestos.

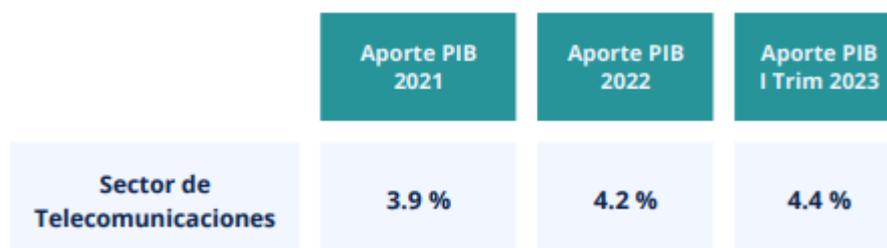
Contextualización del Problema

Las telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información (TIC) representan un eje clave en el desarrollo social y económico de cualquier país, en vista de que permiten incrementar la eficiencia tanto de la administración pública, como de la educación, salud, industria, comercio y procesos de producción, más que todo en una nueva economía globalizada y digital (MINTEL, 2022, pág. 4).

El sector de telecomunicaciones en el país hasta el 2023 contribuyó con \$767,8 millones, un total de Producto Interno Bruto del 4,4%, a diferencia del 2022 que fue de 4,2% y del 2021 que fue de 3,9%, lo que refleja que dicha contribución ha aumentado en estos últimos años (Observatorio Ecuador Digital, 2023, pág. 9). Se debe tener en cuenta que este sector ha invertido hasta el 2022 \$904 millones, de los cuales \$19,21 millones fueron realizadas por el Estado, \$885 millones de inversión privada y \$400 millones de cooperación internacional (Observatorio Ecuador Digital, 2023, pág. 18).

Figura 1

Aporte al PIB 2021-2023



Nota: Tomado de Observatorio Ecuador Digital (2023, pág. 9).

Las empresas de telecomunicaciones han pasado por grandes transformaciones durante los últimos años para ofrecer productos y servicios de calidad que les permitan obtener un adecuado posicionamiento en el mercado. Los diversos avances tecnológicos han sido clave en esta transformación al igual que las exigentes demandas de los clientes, pero también ha provocado que se incremente la competencia entre los prestadores de este tipo de servicios (Torres et al., 2019, págs. 2-3).

Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL, 2023, pág. 9) este sector se encuentra integrado por 5 entidades, estas son:

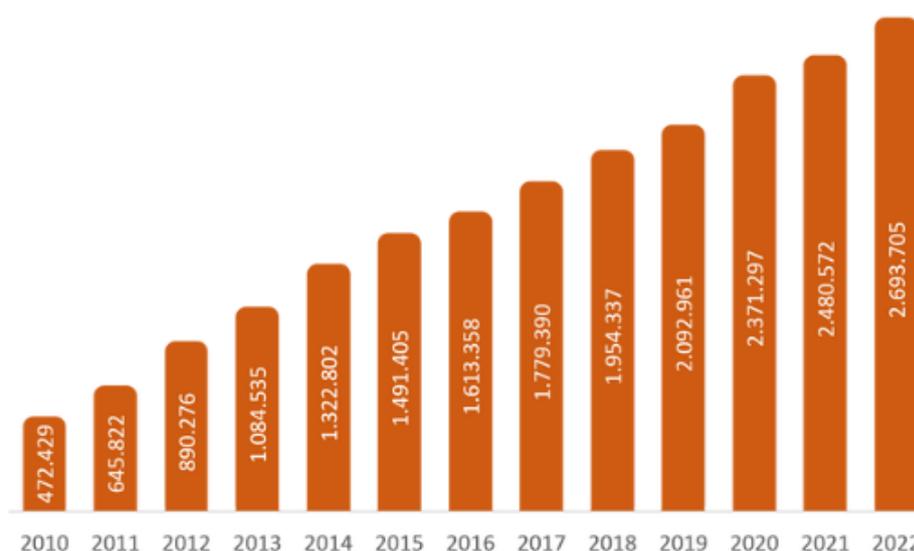
“la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Empresa Pública de Servicios Postales del Ecuador, Dirección General de registro Civil, Identificación y Cedulación y la Dirección Nacional de Datos Públicos” (pág. 9).

Según el último censo realizado en el país el 60,5% de los hogares cuentan con servicio de internet fijo, es decir 2.990.190, creció 5 veces más a diferencia del 2010 que era del 13%. De la misma manera el servicio de televisión de paga se incrementó del 17,5% en el 2010 al 26% en el 2022 (INEC, 2023). De acuerdo con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) (ARCOTEL, 2023, págs. 15-16;18-22) algunas cifras relevantes de este sector hasta el 2022 y en relación a los servicios que brinda la empresa son:

- La participación de internet fijo en el país se encuentra liderada por Netlife con 28,18%, seguida por CNT EP con 19,13%, Claro con 12,23%, TV Cable con 8,42%, Punto Net con 5,66% y el resto de prestadores del servicio con 54,56%.
- Los medios de acceso a internet son en primer lugar fibra óptica con el 73,06%, coaxial 16,55%, cobre 5,98% e inalámbrico 4,41%.
- 14,97% de la población cuenta con una suscripción a servicio de internet fijo, siendo 2.693.705 suscriptores.

Figura 2

Cuentas de internet fijo 2022

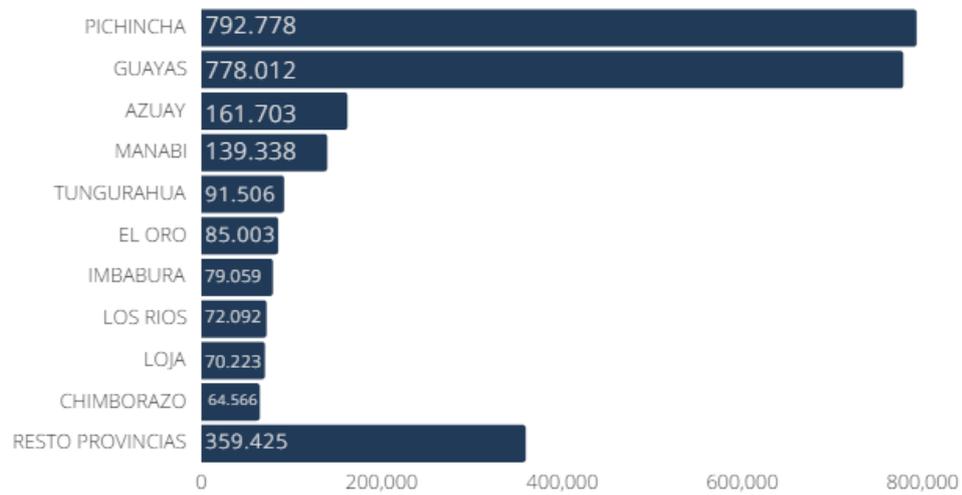


Nota: Tomado de ARCOTEL (2023, pág. 16).

- Pichincha (29,43%) y Guayas (28,88%) son las provincias que poseen el mayor número de suscripciones, esto debido a su densidad poblacional.

Figura 3

Cuentas de internet por provincia 2022

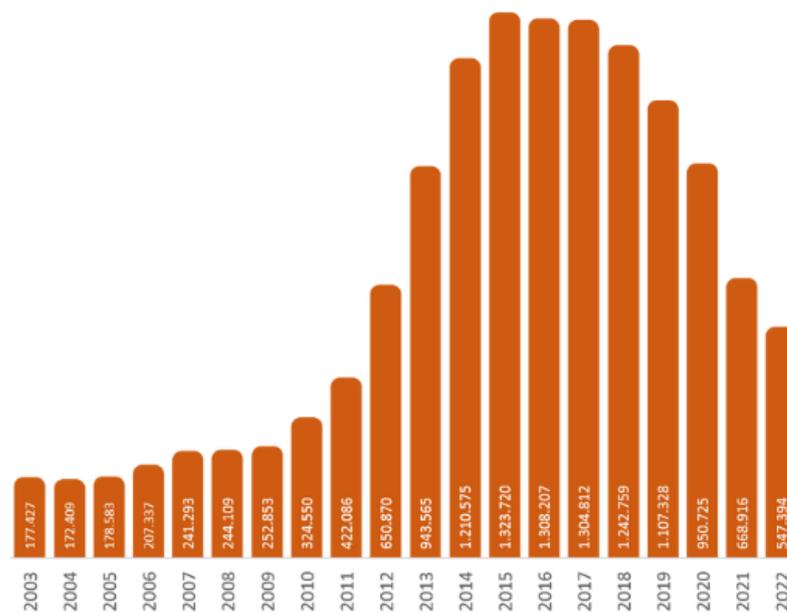


Fuente: Tomado de ARCOTEL (2023, pág. 16).

- El servicio de suscripción de audio y video registra un total de 547.394 suscriptores, con una penetración aproximada de 11,56%, estas han ido disminuyendo a partir del 2015 que tuvo su valor máximo, esto se debe a las diferentes opciones que ofrece el mercado en cuanto entretenimiento televisivo.

Figura 4

Suscriptores de audio y video

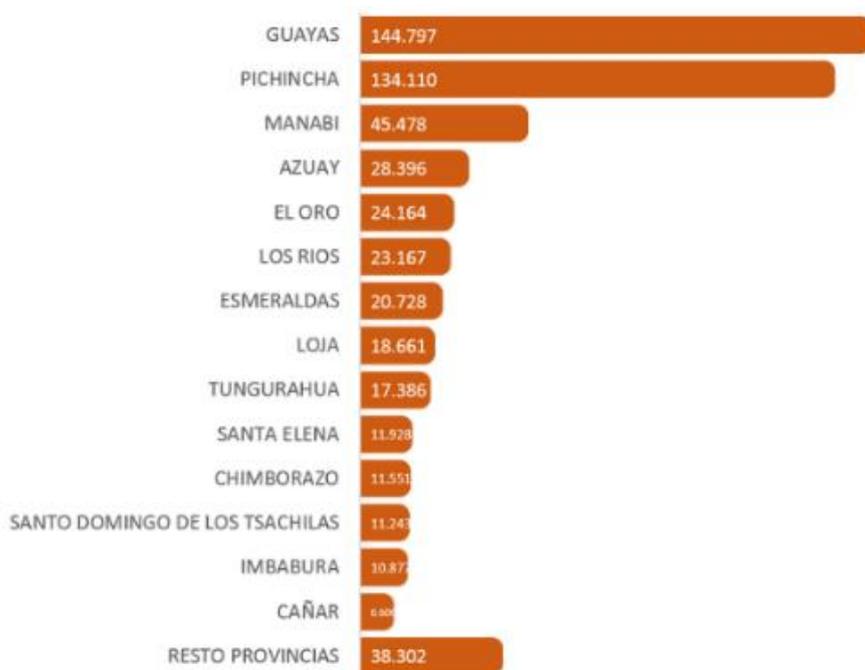


Nota: Tomado de ARCOTEL (2023, pág. 20).

- La mayoría de suscriptores de audio y video se encuentran en Guayas (26,45%), Pichincha (24,50%) y Manabí (8,31%).

Figura 5

Suscriptores de audio y video por provincia



Nota: Tomado de ARCOTEL (2023, pág. 21).

- La mayor participación de mercado de audio y video la tiene DIRECTV con 44,94%, CNT EP con 17,51%, TV Cable con 12,39%, Claro con 6,37% y el resto de prestadores del servicio con 18,79%.

Antecedentes del Problema

Hooker (2022) en su investigación, cuyo objetivo fue el demostrar la relación entre el mejoramiento del proceso comercial de la empresa y el incremento de ingresos. Para llevar a cabo su trabajo realizó entrevistas al gerente general y al encargado del área comercial, donde obtuvo que las mejoras en el proceso comercial contribuyen a obtener mejores ingresos, los puntos débiles que presentaba la empresa fueron la captación de clientes potenciales y la fidelización de clientes, las propuestas para la mejora demostraron que era favorable llevar a cabo estas para que la empresa tenga mejores ingresos y mejore su proceso comercial.

Gálvez (2022) en su trabajo investigativo, para proponer acciones que mejoren sus procesos en cuanto a la atención del cliente, de tal manera que utilizó una investigación descriptiva con un enfoque mixto, empleando las técnicas de observación, análisis de datos, entrevistas y encuestas. Resultado de su investigación

obtuvo que tanto la comunicación como la publicidad y la capacitación eran aspectos clave para destacar en el mercado y que deben ir de la mano de las necesidades de los clientes, del mismo modo determinó que las herramientas digitales son indispensables en la actualidad para mantener una mejor comunicación con los clientes, por lo tanto, las mejoras deberían estar relacionadas con estos aspectos.

Malaver & Morales (2021) en su investigación, con la finalidad de diseñar un manual de procesos administrativos para la empresa, para ello utilizaron una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, así como las técnicas de la observación, encuesta y entrevista. Como resultado de su investigación determinaron que la empresa trabajaba de forma empírica y carecían de un manual de procesos que le permitiera a la empresa mejorar su productividad organizacional.

Días (2024) en su estudio, con el objeto de establecer las metodologías y herramientas que contribuyen a mejorar los procesos, por lo que utilizaron una investigación no experimental con un enfoque cualitativo y con un alcance descriptivo empleando una revisión documental. Uno de sus principales hallazgos fue que las PYMES presentan gran deficiencia al administrar sus procesos, ya sea por un manejo empírico o por el modo de trabajo, en algunas ocasiones pese a contar con cierta documentación y herramientas de mejora no las utilizan, lo hacen mal u optan por métodos que resulten más sencillos, lo cual provoca problemáticas para la empresa como altos costos, retrocesos en los procesos y en escenarios menos alentadores la liquidación de la empresa.

Sánchez (2019) en su proyecto de titulación, con el propósito de crear una propuesta que mejore la atención e incremente las ventas de la empresa, haciendo uso de una investigación descriptiva y deductiva con un enfoque mixto, asimismo las técnicas de la encuesta y la entrevista. Concluyó que la mejora de los procesos comerciales reducirá los tiempos de espera de 5 a 2 días laborables de la instalación y atención, incrementarán los ingresos en un 60% por contratos nuevos sin contratar personal adicional.

Definición del Problema

La empresa Puerto Visión Cable S.A. cuenta con 8 años en el mercado, sin embargo, sus propietarios llevan mucho más tiempo en el negocio de las telecomunicaciones, lo que les ha permitido obtener un vasto conocimiento y experiencia en este campo. Desde el 2022 la empresa empezó a tener una reducción

significativa en sus ventas, lo que llamó la atención de sus propietarios, que ante esta situación estaban en la búsqueda de soluciones para identificar las causas que originaban este problema que les generaba gran preocupación. Ante esto se planteó la idea de la mejora del proceso comercial dado que es donde se considera que existen las falencias que han provocado que la empresa tenga una menor rentabilidad.

Considerando esto y con base en información obtenida de primera mano al realizar una entrevista previa con la persona encargada del área de administración se obtuvo que, la pérdida de ventas ha sido ocasionada por que los clientes están insatisfechos con la atención que le brinda el personal, que no tiene un trato amable y adecuado conforme a sus expectativas, asimismo porque no han dado solución a sus problemas en cuanto al servicio, también se debe a que los vendedores no han cerrado oportunamente las ventas con los clientes potenciales, lo que no les ha permitido aumentar su cartera de clientes como esperaban. Otro aspecto a considerar fue el que la empresa pese a que tiene un proceso comercial este no se encuentra documentado, es algo que conocen que se debe hacer pero que no existe un documento que permita que los trabajadores y propietarios puedan revisar para verificar si se cumple dicho proceso.

Con base esto se ha considerado pertinente emplear una metodología que permita desarrollar una propuesta para la mejora del proceso comercial de la empresa, pero que también ayude a identificar las causas que originan el problema, y que el proceso de mejora sea continuo. Esto contribuirá en gran medida a los objetivos empresariales de la empresa, dado que mejorará la eficiencia operativa, reducirá de errores operativos, mejorará la calidad del servicio, incrementará la satisfacción de los clientes, aumentará el número de clientes, reducirá el número de clientes que abandonan la empresa, aumentará las ventas y la rentabilidad.

Hay que tener en cuenta que en un entorno que es cada vez más dinámico y competitivo es primordial que la empresa responda de forma eficaz a las amenazas y demandas del mercado, dado que la optimización de estos procesos no solo mejorará su eficiencia interna, sino que además fortalecerá su posición competitiva y contribuirá a su crecimiento.

En consecuencia, la presente investigación busca proponer mejoras específicas en el proceso comercial con base en un análisis de las ineficiencias que presenta la empresa y las mejores prácticas que se pueden llevar a cabo contribuyendo en su éxito y sostenibilidad.

Justificación de la Investigación

En lo empresarial, se busca contribuir a la empresa optimizando su proceso comercial, reduciendo o eliminando por completo las causas que originan los problemas que presenta la empresa, de esta forma la empresa será más competitiva y tendrá una posición más sólida en el mercado en el que se encuentra, aumentando la satisfacción del cliente, reduciendo el número de clientes que dejan la empresa, concretando un mayor número de ventas e incrementando su rentabilidad. Además, que esta investigación puede servir de referencia para emprendedores o empresas que estén presentando problemas en sus procesos y estén en la búsqueda de alternativas para mejorar sus procesos.

En lo social, la mejora de los procesos comerciales de la empresa tiene un impacto significativo en la sociedad, pues estos se beneficiarán con una mejor atención y mejor servicio. Del mismo modo, que la empresa llegará a más clientes contribuyendo a reducir la brecha digital y promover la inclusión digital. También, la empresa contribuirá de mejor forma al crecimiento social y económico.

En lo académico, esta investigación aporta con conocimientos referentes a optimizar y gestionar los procesos comerciales, los cuales son indispensables para asegurar el éxito de cualquier negocio. Además, contribuirá para que los futuros profesionales de la carrera de administración de empresas pueden desarrollar temas similares en otros sectores, o que estén en la búsqueda de ampliar sus conocimientos acerca de la mejora continua y la optimización de los procesos, de este modo se enriquece el campo de estudio abordado.

Importancia y Naturaleza de la Investigación

La importancia de realizar mejoras en los procesos recae en reducir o eliminar aquellos que no aportan valor, y mejorar o perfeccionar cada una de las etapas en el proceso de una empresa (Martínez & Morales, 2022, pág. 13). La mejora de procesos persigue como objetivo garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos que generen la máxima rentabilidad para la empresa, por lo que es indispensable detectar las ineficiencias dentro del proceso e introducir las mejoras apropiadas que agreguen valor para aumentar la productividad y la satisfacción de los clientes, lo cual supone el rediseño del proceso (Del Pozo, 2022, pág. 137).

Cuando los procesos comerciales han sido bien trabajados permiten optimizar los costos, tiempos, productividad, de igual forma que aportan con mejoras en

diferentes etapas dentro del ciclo comercial (desde el reconocimiento del cliente potencial hasta el servicio posventa) (Raimundo, 2021, pág. 42).

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa se enfrenta a un mercado altamente competitivo y en constante evolución, donde es de gran importancia la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional para asegurar el éxito empresarial. La mejora de los procesos comerciales es fundamental para alcanzar esto, mejorando su posición competitiva y obtener los resultados que sus dueños esperan.

A través de esta propuesta de mejoramiento se podrá identificar y abordar los aspectos que estén provocando la ineficiencia del proceso, lo que dará una comprensión más profunda de los desafíos específicos que presenta en el proceso comercial, del mismo modo que posibles soluciones y mejores prácticas que se pueden aplicar. Los beneficios que brindará son una mejora significativa en la eficiencia operativa, satisfacción del cliente interno y externo, incremento de suscriptores, mejora en la comunicación interna y mejora en la atención al cliente, lo que puede traducirse en una mejor rentabilidad y un crecimiento sostenible para la empresa.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la empresa Puerto Visión Cable S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz.

Objetivos Específicos

1. Establecer las teorías y conceptos principales relacionadas a la mejora de los procesos comerciales de una empresa por medio de la revisión bibliográfica.
2. Realizar el levantamiento de los principales hallazgos del micro y macroentorno de la empresa y establecer oportunidades de mejora.
3. Diseñar una propuesta de mejora de los procesos comerciales de la empresa con desglose de implementación.
4. Analizar la viabilidad financiera de la propuesta de mejora de los procesos comerciales de la organización.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las principales y conceptos teorías relacionadas con la mejora de procesos comerciales que contribuyen a la investigación?

- ¿Cuáles son los principales hallazgos del micro y macroentorno de la empresa y las oportunidades de mejora?
- ¿De qué manera se pueden mejorar los procesos comerciales de la empresa para su implementación?
- ¿La propuesta de mejora de los procesos comerciales de la empresa es viable financieramente?

Capítulo I: Marco Teórico

Marco Teórico

En este capítulo se abordarán las principales teorías y conceptos que se han consultado para la realización de la propuesta relacionada con la mejora de los procesos comerciales de la empresa objeto de estudio, por lo cual se han citado fuentes bibliográficas procedentes de libros, artículos científicos y trabajos de maestría.

Metodología BPR

La metodología BPR (Business Process Reengineering) que en español significa reingeniería de procesos, consiste en la revisión a profundidad de los procesos para rediseñar estos y alcanzar grandes mejoras en la efectividad, calidad del servicio y eficiencia, y a su vez mejorar la competitividad empresarial. La BPR se fundamenta en que existen procesos en las empresas que pueden ser obsoletos o ineficientes y que por lo tanto una reestructuración radical conllevaría a mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa. Para llevarlo a cabo se deben mapear y analizar cada uno de los procesos actuales para identificar posibles áreas de mejoras y así rediseñar por completo los procesos, de tal forma que se eliminen las redundancias y se simplifiquen las operaciones (Guastini, 2024, pág. 197).

Es el rediseño radical y reconcepción fundamental de los procesos de una organización para mejorar drásticamente el desempeño en temas como el servicio, la calidad, costos y rapidez. Es una metodología radical que no solo busca mejorar los procesos, sino que su finalidad es reinventarlos, con el propósito de crear ventajas competitivas, de tal manera que se mantienen las estrategias y objetivos de la empresa, pero se cambian las maneras de alcanzar estas. Aunque se puede aprovechar parte de los procesos existentes, por lo que se haría un rediseño parcial (Cerón, 2023, pág. 93).

Esta metodología se encuentra condicionada por su constitución, naturaleza y aplicación de los procesos que se desean aplicar. A través de esta se busca deshacer el sistema existente por completo para instaurar uno nuevo con mejoras en la calidad, costo, servicio y mayor velocidad de los procesos, entre otros. Esta metodología necesita de un cambio drástico en la mentalidad del personal y que muchas veces resulta difícil dado que las personas tienen costumbres arraigadas de cómo hacer su trabajo, dificultando que se pueda llevar a cabo esta metodología. Realizar una reingeniería de procesos debe ser una decisión que la alta gerencia tome con conciencia, debido a que es un proceso que requiere una alta inversión y sus resultados

son lentos, pudiendo tardar hasta 5 o 10 años. Algunas razones por las que puede fracasar un proyecto de reingeniería de procesos son por la poca claridad en las definiciones, que se tengan expectativas poco realistas, que los recursos sean inadecuados, que se tarde demasiado en llevarlo a cabo, por la desinformación, entre otros (Argüelles, 2021, págs. 229-230).

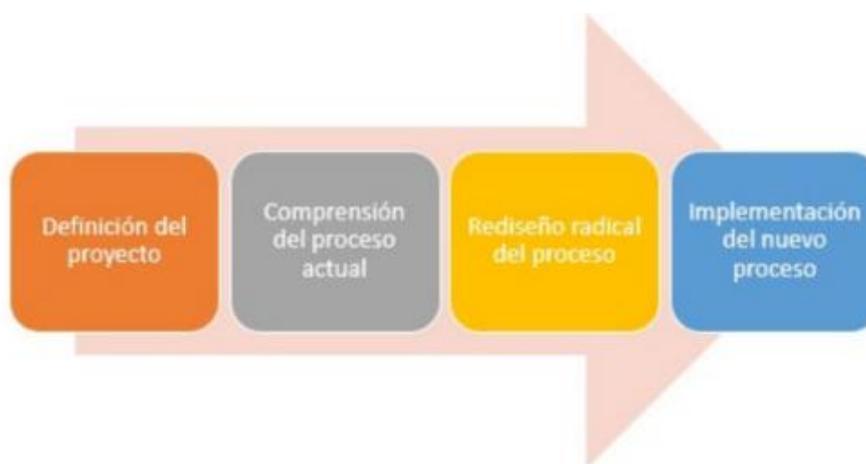
A través de la BPR se aportan soluciones que permiten afrontar de forma exitosa los nuevos retos que son impuestos por la competencia y por los clientes, pues busca un cambio radical en cada uno de los procesos y actividades para obtener una mejora en lugar de hacer pequeños cambios o mejoras, por lo que debe cambiar la estructura de la organización, sus políticas y sus sistemas de operación, es por ello que implementarlo puede representar un alto coste. Las empresas que pueden hacer uso de esta metodología no solo son las que tienen grandes problemas, sino también las empresas que busquen prevenir posibles crisis, así como por empresas que tengan un funcionamiento óptimo, pero requieren mejorar uno o varios de sus procesos para ser más eficiente y tener un mejor rendimiento. Las fases que incluye la BPR son (Sánchez, 2023, págs. 23-25):

- Definición del proyecto: se debe definir qué es lo que se busca cambiar en base a los objetivos que se busca alcanzar, ya que no es necesario cambiar todos los procesos de una organización drásticamente, sino solo los procesos que lo ameriten. También se deben designar a los responsables que se encargarán de llevar a cabo la reingeniería e informar al personal para evitar la resistencia al cambio.
- Comprensión del proceso actual: se debe realizar una revisión profunda del estado en que se encuentra la organización, es decir cada uno de los procesos o de las actividades que se hayan seleccionado en la definición del proyecto, y así establecer como se está realizando el proceso y buscar formas mejores de realizarlo.
- Rediseño radical del proceso: se debe determinar la raíz del problema para realizar cambios estructurales que sean drásticos, por lo tanto, se rediseñarán los procesos pasando de tal como son a tal como deberían ser, este rediseño implica dejar de lado los procesos tradicionales para aplicar nuevos métodos de ejecución.
- Implementación del nuevo proceso: se debe pasar de los procesos viejos a

los nuevos, los cambios que se realicen pueden demorar en dar resultados, así que no solo basta con esperar estos, sino que la empresa debe diseñar un plan de mejora permanente. Luego de haber rediseñado el proceso de debe aplicar el plan de control y de mejora de los procesos para que este se ajuste de forma permanente a las necesidades y las expectativas de los clientes.

Figura 6

Fases de la metodología BPR



Nota: Sánchez (2023, pág. 24).

Método Kaizen

El método Kaizen es una metodología cuyo origen es japonés, proviene de la palabra Kai que significa cambio y Zen que significa bueno, la palabra junta representa una mejora continua. Esta metodología se basa en la mejora continua todos los días y encada momento, la mejora debe ser llevada a cabo por todos y cada uno de los empleados de una empresa en cualquier área de esta, los cambios van desde mejoras pequeñas que van incrementando poco a poco hasta darse innovaciones radicales y drásticas en pro de la compañía. Siendo así que provee a las empresas una ventaja competitiva, el Kaizen se fundamenta en la gestión del conocimiento para realizar diversas actividades de duración corta que deben ser exitosas, dichas actividades se las conoce como Quick Win (Victoria rápida), mientras mayores victorias se tengan mayor será el impacto en la organización y por ende mayores beneficios para esta (Valdez & Valdez, 2023).

El Kaizen busca que se mejoren continuamente los procesos permitiendo a la empresa alcanzar la calidad total, para ello se deben eliminar los desperdicios estos

son: movimiento (tiempo consumido innecesariamente en desplazamientos que no aportan al trabajo), inventario (cantidad de productos superior al que los clientes demandan), procesos innecesarios (las tareas pueden simplificarse en un menor número de fases y de una forma más ágil), talento personal (no se aprovecha adecuadamente las habilidades de los trabajadores), sobrecarga (los empleados deben realizar un trabajo excesivo generando que su rendimiento sea inferior), espera (la cadena productiva debe esperar la llegada de los productos de las etapas anteriores), transporte (por la incorrecta ubicación de la maquinaria o instalaciones los trabajadores deben efectuar transportes innecesarios). Para materializar este método es necesario los principios de las 5S que son (García, 2023, pág. 45):

- Seiri: diferenciar los elementos que se consideran imprescindibles en un proceso de los que no y que pueden eliminarse.
- Seiton: ordenar los elementos necesarios en base a su importancia para no darle tiempo y esfuerzos a los elementos secundarios.
- Seiso: es el aspecto más importante, puesto que se determina el problema en concreto para establecer una solución.
- Seiketsu: la organización debe contar con los recursos idóneos para crear el mejor ambiente laboral y que así se puedan alcanzar los objetivos trazados.
- Shitsuke: promover el método y fomentar un compromiso con las 5S en todo el personal de la empresa.

Los principios que persigue esta metodología son el optimizar los recursos analizando profundamente como se utilizan los recursos actuales y buscando alternativas para darles un mejor uso, luego de identificar los problemas y haber establecido las soluciones se deben fijar los plazos de estas en un plazo corto, abordan problemas de fácil solución con el uso mínimo de recursos financieros, y que todos los miembros de la empresa participen de forma activa en cada una de las etapas. Su objetivo principal es aumentar la productividad, aunque aplicar este método implica una gran cantidad de beneficios adicionales como disminuir la generación de los residuos, aumentar los niveles de satisfacción y del compromiso del personal, incrementar las tasas de retención del talento humano, aumentar la competitividad, optimizar la resolución de problemas, aumentar la satisfacción de los clientes y

fortalecer los equipos de trabajo. Existen varios tipos de métodos Kaizen estos son (Sánchez, 2023, págs. 25-27;29-30):

- Grupos Kaizen: son equipos multidisciplinares de trabajo que se encuentran formados por empleados con diferentes niveles de responsabilidad, los cuales se crean en las empresas que tienen la filosofía Kaizen implantada. Dichos equipos identifican los problemas que se presentan o que existen y plantean planes de mejora.
- Kaizen dos días/dos horas: su finalidad es reducir los tiempos de producción llevando a cabo mejoras que sean rápidas fáciles en los puestos de trabajo. Dentro del Kaizen dos días el equipo de trabajo deja de realizar sus funciones por este tiempo para dedicarse a observar una línea determinada de trabajo y mejorar su funcionamiento, de tal forma que cualquier problema que detecte lo soluciona en el momento. Mientras que en el Kaizen dos horas la empresa designa a un colaborador para que durante ese tiempo realice mejoras en una línea determinada con la finalidad de reducir el tiempo en el que se ejecuta el proceso.
- Kaizen Kobetsu Flash: todos los miembros de la organización deben participar buscando soluciones, donde se pueden aplicar las mejoras de dos maneras, la primera es que cualquier empleado detecte una deficiencia de manera espontánea, la segunda es mediante reuniones de los grupos multidisciplinares por cinco minutos para detectar problemas que debe resolverse en máximo tres horas.
- Kaizen Teian: es más flexible que las anteriores, debido a que los responsables no se encuentran obligados a realizar mejoras de manera inmediata, sino que más bien las soluciones son evaluadas por los responsables competentes.
- Karakuri Kaizen: se basa en usar mecanismos que son mecánicos en vez de eléctricos, hidráulicos o neumáticos, para automatizar las fases de producción en los procesos. Esto implica que exista un gran ahorro para las empresas, promoviendo la productividad.

Esta metodología sigue una serie de fases para alcanzar la mejora continua sea cual sea la naturaleza de la empresa. Las fases que se deben seguir para implementar el Kaizen son (Ramos, 2023):

- Identificar el problema: determinar las ineficiencias, problemas o las áreas que requieren mejoras por medio del análisis de datos, observación directa comentarios de clientes y la retroalimentación de empleados.
- Análisis de causas raíz: se analiza el problema para establecer donde se origina este, y así determinar las áreas que necesitan intervención.
- Generar ideas: se deben reunir los equipos multidisciplinarios para generar ideas que provoquen mejoras en la organización, lo que promueve la creatividad y participación de cada uno de los miembros y así proponer ideas innovadoras.
- Implementar mejoras: Las mejores ideas se transforman en planes concretos de acción, para lo cual se deben asignar responsabilidades y fechas límites en las que se deben implementar las mejoras que se han propuesto.
- Seguimiento y evaluación: se debe realizar el seguimiento de los resultados obtenidos y se evalúan los impactos, para ello se analizan los indicadores que son clave para el rendimiento y así medir el progreso y si es necesario que se realicen ajustes.
- Ciclo de repetición: luego de que se completa el ciclo de mejora se debe iniciar otro y repetir los pasos anteriores, lo cual garantizará una constante mejora para la empresa y su evolución.

Metodología BPM

La Gestión por Procesos de Negocio por sus siglas en inglés Business Process Management (BPM), es una metodología corporativa con enfoque sistemático que permite identificar, documentar, levantar, ejecutar, diseñar, controlar y medir los procesos manuales como los automatizados, para mejorar la eficiencia y la efectividad de la empresa impulsando la innovación, la flexibilidad y la integración de las nuevas tecnologías de la información. La BPM ayuda a que las organizaciones enfrenten los cambios frecuentes del mercado de forma oportuna (Cordero et al., 2019, pág. 91). Esta metodología abarca herramientas y tecnologías para diseñar, analizar, representar y controlar los procesos, de tal forma que asegura la agilidad, efectividad y transparencia de los procesos incluyendo también a los sistemas, personas, negocios, funciones, proveedores, clientes y socios (Nuñez et al., 2022, pág. 4).

La BPM tiene como finalidad mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa por medio del modelaje, diseño, optimización y documentación continua de los procesos de los negocios. Su caracteriza por tener una serie de procesos que están interrelacionados y que contribuyen para mejora la satisfacción de los clientes, reduciendo o eliminando las barreras entre las áreas funcionales, asimismo unifican los enfoques para alcanzar las metas y los objetivos principales de la compañía. Esta metodología se enfoca principalmente en que exista una orientación hacia las expectativas y las necesidades del cliente, identificar los requisitos que se deben cumplir, identificar el mapa de procesos de la empresa, identificar y diseñar los procesos clave que aportan valor al producto o servicio, mejora y control de los procesos clave, aplicar la gestión de calidad dentro del proceso, evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos por medio de indicadores, documentar los distintos procedimientos de los procesos para que se verifique el grado de cumplimiento y de eficacia y la mejora continua de los procesos (Chicano, 2023, Sección 3).

Los procesos pueden diagramarse, analizarse y mejorarse antes de que se implementen, es así que las soluciones que ofrece la BPM en ocasiones incluye la simulación lo cual permite identificar los problemas o las ineficiencias en cuanto a la optimización de un proceso antes de que se lleve a cabo, aunque la BPM en un nivel que es más complejo aplica e integra herramientas de tecnologías de información dentro de la gestión de procesos a lo cual se le conoce como BPM ejecutable. Si la solución de BPM es bien integrada se pueden aprovechar los datos de forma directa del proceso o de otras fuentes para filtrar los eventos que no sean relevantes, realizar los cálculos que se consideren necesarios cuando se ejecute el proceso en tiempo real o después de la ejecución de este (Ancajima et al., 2022, págs. 81-82).

Dentro de la BPM un componente importante es el ciclo BPM, el cual se encuentra compuesto de varias etapas, estas son (Escudero & Palacios, 2022, pág. 364):

- Identificación: se detectan los procesos que son clave en el negocio y la relación que tienen.
- Descubrimiento: se analizan a detalle cada uno de los procesos para comprender como funcionan al inicio del proceso.
- Análisis: se identifican tantos los puntos débiles como los fuertes, y las oportunidades de mejora de los procesos.

- Rediseño: se modela el proceso de acuerdo a como se lo quiere implementar y que así quede expresado formal y claramente.
- Implementación: se lleva a práctica el proceso que se ha modelado previamente, lo cual implica cambios y el desarrollo de sistemas, formación, comunicación, etc.
- Monitorización y control: se supervisa como se está realizando el proceso y si la implementación se la está realizando de forma adecuada, del mismo modo se mide el funcionamiento real para identificar nuevas debilidades y oportunidades dentro del proceso que se puedan mejorar, y por lo cual se iniciaría nuevamente el ciclo.

Lean Six Sigma

El Lean Six Sigma es considerada como una metodología híbrida, en esta se combinan los principios Lean (eliminar las ineficiencias de los procesos y mejorar estos para que más eficientes, rápidos y ágiles, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores) y el Six Sigma (mejorar los procesos de una forma mucho más extensa considerando la calidad, los niveles del servicio y la eficiencia), de esta manera la combinación de ambos resultan en una forma de trabajo altamente poderosa, buscando la mejora continua y la optimización de los recursos de una organización. A esta metodología también se la denomina DMAIC, ya que sus siglas en inglés significan Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (Escobedo & Socconini, 2021, págs. 14-16).

- Definir: identificar los probables proyectos Lean Six Sigma los cuales deben estar alineados conforme a las estrategias de la empresa, del mismo modo que son evaluados por parte de la dirección y así evitar que los recursos no se utilicen de forma óptima. Una vez seleccionado el proyecto se debe preparar su misión y seleccionar al equipo de trabajo idóneo otorgándoles la prioridad necesaria.
- Medir: describir de forma detallada el proceso donde se incluyen las características clave ya sea del producto o del servicio que son las variables de resultado y los parámetros que son las variables de entrada, y que pueden afectar el funcionamiento en cuanto a las operaciones. Partiendo de ello se definen los sistemas de medición y se procede a medir la capacidad del proceso.

- Analizar: el equipo seleccionado debe utilizar los datos de los resultados actuales y los históricos para el desarrollo y la comprobación de hipótesis acerca de las posibles relaciones de causa y efecto haciendo uso de las herramientas estadísticas que se consideren pertinentes. Siendo así que el equipo confirma las variables clave de entrada o las que se consideran de poca importancia que pueden afectar las variables de resultado.
- Mejorar: el equipo buscar establecer la relación de la causa y efecto a fin de la predicción, mejoramiento y optimización del funcionamiento del proceso. Así como determinar el rango operacional de las variables de entrada y los parámetros.
- Controlar: se debe realizar el diseño y la documentación de los controles necesarios que permitan asegurar que lo que se ha conseguido a través del proyecto logre mantenerse luego de que se han implementado los cambios. Por lo tanto, cuando se alcancen los objetivos el equipo debe informar a la dirección y este se disolverá.

Este sistema debe tomar en consideración cada uno de los procesos, es decir no solo los operativos o productivos. En consecuencia, es necesario un enfoque sistémico debido a que todos los elementos deben colaborar de forma simultánea y armoniosa y así satisfacer a los clientes tanto internos como externos, por lo que se debe aprovechar el potencial de la empresa y del equipo de trabajo al máximo. El Lean Six Sigma se puede aplicar a cualquier tipo de empresa indiferente de su tamaño o del sector en el cual opera, el uso de este sistema proporciona a las empresas una ventaja competitiva. Los resultados que se obtengan de la implementación de este sistema dependerán si se identifican adecuadamente los residuos que se pueden generar en cada fase dentro del flujo de valor. Considerando esto último el sistema debe centrarse en la eliminación de 3 problemas que limitan la productividad en cualquier sector de una organización, estos son (Socconini & Reato, 2019, págs. 32;36-41):

- Sobrecarga: la productividad a nivel empresarial se ve reducida porque la empresa exige que el personal trabaje por encima de sus capacidades o más de lo que pueden hacer, del mismo modo que las máquinas trabajen superando su capacidad recomendada, no se les da mantenimiento, lo que provoca que se reduzca su vida útil.
- Residuos: una forma de incrementar la rentabilidad es la reducción o

eliminación de los desperdicios, estos se pueden considerar como procesos que utilizan más recursos de los que son necesarios y que producen desechos, estos reducen la productividad, así al eliminarlos se aumenta la productividad. Los diez principales tipos de residuos son: superproducción, exceso de inventario, movimientos innecesarios, defectos y repetición de tareas, esperas y búsquedas, actividades innecesarias, transporte de herramientas y materiales, energía desperdiciada, talento desperdiciado y contaminación.

- Variabilidad: se puede entender como variabilidad al resultado de la variación que ocasionan los materiales, los métodos, las personas, las máquinas, etc. Siendo así que combinadas estas variaciones se produce una reducción del tiempo, la calidad y otros factores que pueden ser mejor aprovechados. El sistema Lean Six Sigma permite medir esta variabilidad y comprender los elementos que lo conforman, para reducir estas variaciones y mejorar los procesos.

Además, se debe considerar que las actividades que brindan las mayores oportunidades para mejorar la calidad, los costes, tiempo de producción y el capital son las que generan problemas que son críticos en cuanto a la calidad que es percibida por los clientes, asimismo las que causan retrasos grandes en cualquier proceso. El sistema Lean Six Sigma se fundamenta en 6 principios, estos son: se debe invertir en todo lo que pueda mejorar la percepción de la calidad del cliente, se deben contar con procesos fluidos donde se identifiquen y eliminen los cuellos de botella, se debe añadirle valor por medio de la reducción de los desechos haciendo visibles estos y tomando medidas específicas que permitan eliminarlos o reducirlos, eliminar la variabilidad a través de la estandarización de los procesos, para que las decisiones sean efectivas se deben tomar en cuenta a todos los miembros de la organización, se deben emplear los datos para tomar decisiones basadas en estas, sistematización y el control de las mejoras, y se deben comprender los procesos de tal forma que se logre identificar los que no funcionan, mejorarse y verificar su funcionamiento luego de la mejora mediante herramientas analíticas que sean específicas. Otro aspecto a tener en cuenta es que para la identificación y la eliminación de las fuentes que provocan retrasos se deben seguir las leyes del Lean Six Sigma que son (Martínez Mayoral & Morales Socuéllamos, 2022, págs. 28-30):

- Ley de la flexibilidad: la velocidad que tenga un proceso es directamente proporcional en relación a la flexibilidad.

- Ley del foco: el 80% de los retrasos en cualquier proceso es dado por el 20% de las actividades.
- Ley de la velocidad: la velocidad media sobre el flujo de un proceso debe ser inversamente proporcional del número de cosas del trabajo en proceso, de igual manera que a la variación entre la demanda y la oferta.

Calidad Total

También denominada Gestión de la Calidad Total debido a sus siglas en inglés Total Quality Management (TQM) es un concepto o estrategia en el cual se busca sacar el mayor provecho de una empresa involucrando a todos los miembros de esta para satisfacer las necesidades de los clientes a través de la mejora continua, por lo cual se obtenga el más alto nivel de excelencia a nivel competitivo. Las mejoras que ofrece el TQM son el que permite mejorar las relaciones, minimiza los costos, optimiza los recursos, promueve objetivos precisos para toda la empresa e incrementa la rentabilidad (Sánchez, 2019, pág. 68). Otro concepto al respecto es que es un sistema de administración de la calidad en donde se engloban todas las actividades (internas y externas) de una empresa, y que persigue como objetivo el satisfacer las necesidades de los trabajadores, clientes, accionistas y de la sociedad en general (Alcalde, 2019, pág. 184).

El modelo TQM considera los objetivos de la empresa que son principalmente en base a las políticas, a la calidad, a las prácticas y la filosofía gerencial, los cuales permiten aumentar la calidad (producto o servicio), enfocándose en los clientes. Parte de la metodología del TQM incluye analizar los procesos, herramientas y métodos, al igual que la búsqueda constante de la minimización de los costos manteniendo la finalidad de maximizar los beneficios para la empresa (Florez et al., 2019, pág. 24).

La mejora de la calidad de cualquier organización debe partir de la alta gerencia y donde se haga partícipes a todos los trabajadores sobre los propósitos que se buscan alcanzar y como es importante su actuar para la mejora. La calidad puede ser la gran diferencia entre el fracaso o el éxito que tenga una empresa, es por ello que dentro del TQM se deben utilizar Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), los cuales emplean instrumentos y métodos estadísticos para la recolección de los datos o evidencias objetivas de las actividades, proceso o funciones que se llevan a cabo. Algunas herramientas para el TQM son (Martínez et al., 2022):

- Círculos de calidad: se encuentra formados por todos los miembros de la

organización que buscan las mismas metas y que se reúnen para evaluar los problemas mediante la identificación de sus causas, proponiendo soluciones que llevan a cabo y luego comprobar sus efectos. La finalidad de los círculos de calidad son la mejora del clima laboral, calidad del trabajo, mejora continua, eficiencia, eficacia, desarrollo del personal y seguridad.

- Ciclo de mejora continua: se compone de cuatro fases que son planificar (establecer cómo se van a realizar las mejoras), realizar (efectuar mejoras), controlar (verificar la mejora) y actuar (actuar sobre los errores o desviaciones) para lograr sistemáticamente y de forma estructurada la mejora continua de la empresa y de cada uno de los procesos.
- Hoja de recogida de datos: se utiliza para recopilar ordenada y estructuradamente los datos relevantes a la largo de la realización de los procesos.
- Diagramas de flujo: es una representación gráfica de las etapas que intervienen en un proceso, su propósito es establecer el funcionamiento que tiene realmente un proceso para producir determinado resultado.
- Histogramas: es un diagrama de barras que demuestra la distribución de la información cuantitativa en relación a una misma variable.
- Benchmarking: también denominado de mejores prácticas, el cual es un proceso continuo y sistemático que ayuda a medir o evaluar las características de calidad o técnicas de una organización, sus productos/servicios y sus procesos, tomando aquellos en lo que se evidencie mejoras prácticas dentro del área de interés, a fin de transmitir los conocimientos y aplicaciones que ayuden a la mejora organizativa.
- Diagrama Pareto: se basa en la ley de Pareto que indica que el 80% de los resultados ya sean positivos o negativos son el resultado del 20% de los elementos. De tal forma que permite identificar los problemas principales de los que no son tan importantes.
- Diagrama Ishikawa: es además conocido como diagrama de causa-efecto o diagrama de espina de pez, en el cual se representan de forma gráfica las relaciones lógicas que existen entre las causas como producto de un efecto determinado, facilitando que se identifiquen las causas de los problemas

que presenta la empresa.

- Auditoría de calidad: es un proceso documentado, independiente y sistemático que ayuda a obtener las evidencias y evaluarlas para establecer el grado en los que se cumplen los criterios establecidos de auditoría.

Las ventajas que brinda el uso del TQM son que incrementa la calidad de los procesos, servicios o productos; elimina los desperdicios de materia prima, tiempo, dinero, etc.; reduce los costos, se incrementa la satisfacción de los clientes internos y externos; y se genera una mayor competitividad, de la misma manera que mejores utilidades. Las diez reglas que establece el TQM son la satisfacción del cliente, la delegación, una gerencia que sea participativa, mejora continua, desarrollar a los colaboradores, diseminar la información, cero falencias, constancia, garantizar la calidad total y gestión de los procesos (Torres, 2022, pág. 80).

Figura 7

Proceso de TQM



Nota: Serpell (2023, pág. 174).

Ciclo PHVA

El ciclo PHVA por sus siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o también denominado ciclo Deming en honor a su creador, aunque también se la conoce como espiral de mejora continua, es un método de mejora continua para mejorar la calidad

(Gómez, 2024, pág. 82). Es un método sistemático que sirve para la estructuración de las secuencias en las actividades dentro de un proceso, así como para la resolución de problemas y la mejora continua (Vásquez, 2020, pág. 86). El ciclo PHVA consta de 4 pasos, estos son (Gómez, 2024, págs. 82-83):

- Planificar: identificar el problema y como se lo abordará, establecer los objetivos y como se lograrán estos, y determinar indicadores de control.
- Hacer: preparar sistemáticamente lo que se ha planeado, realizar una planificación controlada del plan y verificar su aplicación.
- Verificar: verificar todos los resultados de las operaciones que se han realizado, comparar estos con los objetivos que se trazaron al inicio del plan, luego de un período volver a recopilar datos para compararlos con los objetivos nuevamente y evaluar si se ha cumplido con las mejoras, y documentar las conclusiones obtenidas.
- Actuar: proponer alternativas de mejora, aplicar acciones correctivas y de prevención, y preparar el siguiente plan.

Es una gran herramienta para la mejora continua debido a su sencillez y porque puede ser realizado por cualquier organización (Botero, 2021, pág. 291). Las etapas de este ciclo se desarrollan de forma secuencial, es decir que se inicia en cualquier de estas y se repite el proceso de manera indefinida, por su frecuencia repetitiva se conduce a la mejora continua de la empresa, implementarlo es de gran importancia para determinar los problemas que afectan a la organización, gestionar la calidad total y emprender acciones que permitan la mejora. (Sánchez, 2023, pág. 92).

Figura 8

Ciclo PHVA



Nota: Flórez & Maya (2021, pág. 34).

Marco Conceptual

Brecha digital: “la brecha digital separa los que están conectados a la revolución digital de las TIC de los que no tienen acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías” (MINTEL, 2023, pág. 78).

Capacitación: “es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio significativo en el desempeño de sus tareas” (Van & Ayala, 2021, pág. 359).

CRM: “sistema informático que almacena y analiza datos comerciales sobre los clientes o usuarios de las organizaciones para realizar informes y consultas y asignar estrategias comerciales óptimas en función de dichos análisis” (López, 2020, pág. 126).

Diagrama de flujo: representación gráfica para representar de forma clara y ordenada los pasos y las decisiones dentro de un proceso o de un sistema, cuyo propósito reflejar el flujo de actividades, decisiones y las operaciones secuencialmente para facilitar su comprensión y análisis (Juran et al., 2021, pág. 99).

FODA: es una técnica empresarial que se emplea para la identificación de las fuerzas tanto internas (fortalezas y debilidades) como externas (amenazas y oportunidades) que impactan a una empresa (De la Torre & Sánchez, 2022, sección 10).

Fuerzas de Porter: modelo para evaluar la competencia que existe en una industria en particular y establecer su atractividad, esta se encuentra compuesta por la rivalidad entre empresas, el poder que tienen en la negociación los clientes y los proveedores, amenaza de los nuevos competidores y de los productos sustitutos (Caldas et al., 2023, pág. 95).

KPIs: por sus siglas en inglés que significan indicadores claves de desempeño, estos son métricas que permiten obtener datos cuantitativos del desempeño que tiene un proceso o una empresa, así como permiten establecer el progreso de las metas que se buscan alcanzar, mejoras y la toma de decisiones informadas (Ruíz & Jiménez, 2023, pág. 18).

Mejora continua: “adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor” (Francesena & Durango, 2024, pág. 171).

PESTEL: su propósito es la detección de las oportunidades y amenazas que afectan o benefician a una empresa por medio del análisis de varios factores, estos son:

políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Arroyo & Zambrano, 2024, pág. 89).

Procesos: “serie de actividades interrelacionadas que convierten entradas en resultados (salidas), consumiendo recursos y necesitando el establecimiento de estándares para que el desempeño sea repetible” (Carballo et al., 2023, pág. 46).

Proceso comercial: proceso compuesto por una serie de actividades que se llevan a cabo para comercializar un producto/servicio, este proceso abarca desde la captación de clientes potenciales hasta el servicio posventa, siendo así que se logren incrementar las ventas y el valor para los clientes dentro de este proceso (Carrasco & Núñez, 2023, págs. 64-68).

Retroalimentación: “transmisión a las partes de las conclusiones de la evaluación que sean pertinentes y útiles, a fin de facilitar el aprendizaje. Puede comprender la recolección y difusión de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas” (Acevedo, 2021, pág. 405).

Telecomunicaciones: es toda aquella emisión o transmisión de textos, signos, sonidos, señales, sonidos, entre otros, de cualquier tipo de naturaleza, que se obtienen a través de sistemas inalámbricos, alámbricos u ópticos, que ya se hayan inventado o que estén por inventarse (Lexis, 2024).

Marco Referencial

En la investigación de Calla et al. (2023) “Análisis de la aplicación de metodología DMAIC en procesos de producción de una empresa de alimento”, a fin de identificar los problemas principales relacionados a la calidad no deseada en la entrega de los productos de la empresa. Por tal razón, hizo uso de la metodología DMAIC, además de emplear como herramienta el diagrama de Ishikawa para determinar los problemas que se presentaban en el proceso, concluyendo a que a través del uso de esta metodología contribuía no solo a identificar el problema principal sino también problemas secundarios, así como motivar al logro de objetivos que sean más cercanos a los objetivos, aumentar la calidad de atención al cliente, y eliminar/reducir las causas raíces.

En el estudio de Viteri (2023) “Implementación de la metodología Six Sigma en la Industria Metalmeccánica – Caso IMVIC” con el propósito de determinar los inconvenientes en relación a la entrega del producto que se generan en el proceso y que para lo cual utilizó la metodología DMAIC, así como las herramientas del

diagrama de Pareto y de Ishikawa para establecer las fallas en el proceso, concluyendo que la empresa necesita además de las mejoras del proceso implementar un sistema de capacitación continua.

En el trabajo de Escalante (2021) “Desarrollo de mejora en el proceso de requerimientos para la entrega de tarjetas de Banco Guayaquil aplicando la metodología DMAIC”, con la finalidad de optimizar el proceso de la empresa, por este motivo empleó la metodología DMAIC y para determinar las deficiencias las herramientas de diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa y el FODA, determinado así que la empresa carecía de un flujograma de procesos y que en 3 de sus cinco causas que provocaban el problema se concentraba el 80%.

Teniendo en cuenta estos referentes se ha elegido para el desarrollo de la propuesta de mejora la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), la cual se empleará para identificar las principales causas que provocan los problemas en la empresa y realizar las mejoras dentro del proceso comercial. La propuesta de mejora se detalla en el capítulo 3.

Capítulo II: Análisis del Entorno

Descripción de la Empresa

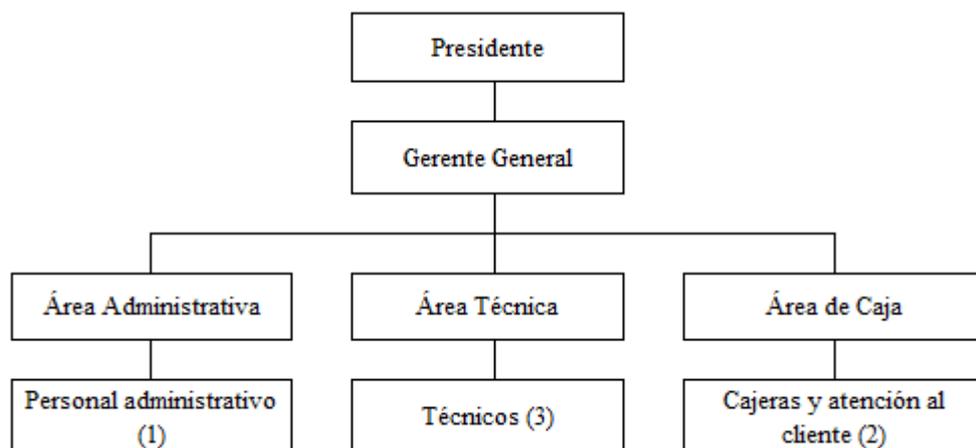
La empresa Puerto Visión Cable S.A. fue fundada en el año 2015, sin embargo, iniciaron sus actividades comerciales en el 2016 como sociedad anónima. La empresa fue establecida por dos socios uno de ellos que es el gerente general y el otro que es el presidente de la empresa pero que también asume el rol de supervisor técnico. La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Galápagos en la Isla Santa Cruz, su oficina se encuentra ubicada en el barrio Miraflores, en la calle José Joaquín de Olmedo y San Cristóbal.

La empresa tiene como misión el proporcionar servicios de telecomunicaciones de la mejor calidad, para que los ciudadanos de la Provincia de Galápagos puedan disfrutar de entretenimiento diverso, conectarse con el resto del mundo y entre ellos, a través de los servicios que brindan. Así como su visión es la de ser líderes del sector de telecomunicaciones en la región en la que se encuentran, destacando por la innovación, compromiso con sus clientes y servicios de calidad. Mientras que sus valores corporativos son transparencia, calidad, honestidad, compromiso con los clientes y pasión.

La empresa cuenta en la actualidad con 8 empleados incluyendo a los dueños de la empresa dentro de sus tres áreas que son área de caja, área de administración y área técnica, a continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 9

Organigrama



El presidente se encarga de la supervisión global y estratégica de la empresa, y también asume el rol de supervisar y controlar a los técnicos debido a su experiencia;

el gerente general se encarga de la dirección estratégica y operativa de la empresa, el personal administrativo se encarga de la gestión de recursos humanos y de la planificación estratégica; el personal técnico se encarga de la instalación, el mantenimiento, reparación y supervisión de los servicios que brindan; el personal de caja se encarga de la facturación y la atención al cliente.

Cartera de Productos

Los servicios que brinda actualmente la empresa son servicios de televisión por cable (variada selección de canales tanto nacionales como internacionales) e internet (conexión para hogares y empresas). Aunque también comercializan materiales para sistemas de comunicación y redes como conectores, cables coaxiales, cables de fibra óptica, módems, routers, repetidores, entre otros. Los paquetes de televisión por cable que ofrecen son 3, estos son:

- Servicio básico: precio \$30, solo para un televisor (81 canales).
- Servicio plus: precio \$32, para dos televisores (81 canales).
- Servicio comercial: precio \$38, para 3 o 4 televisores de cuartos de hotel o arriendos (81 canales).
- \$57,50 plan de internet de 2 a 5gb.

Ventas

La empresa hasta finales del 2023 tuvo 1700 clientes, obteniendo ventas por un valor total de \$761.712,00, los costos de la señal analógica y digital por un valor de \$228.513,60, los gastos administrativos por un valor de \$150.280,54, gastos operativos por un valor de \$22.851,36 y gastos de marketing por un valor de \$2.400.

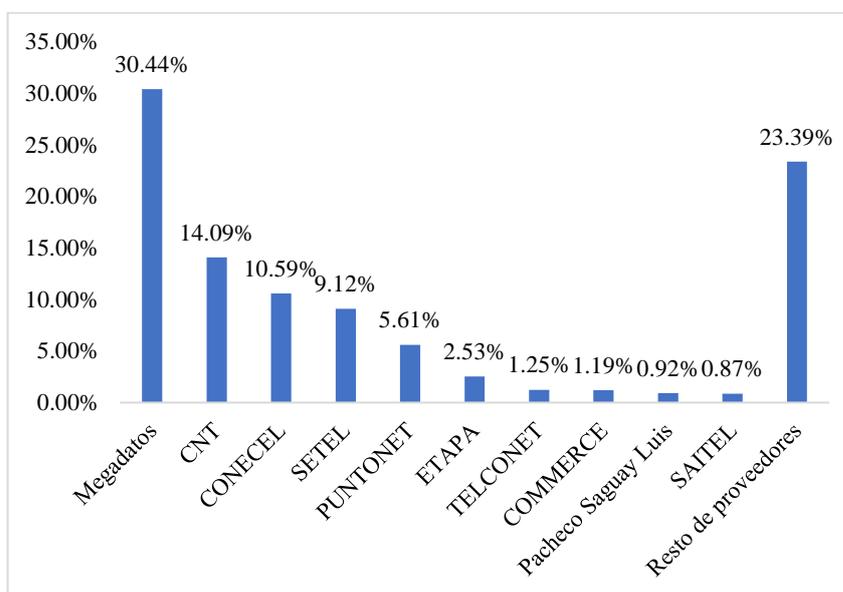
Descripción del Mercado

La competencia de la empresa dentro del sector se encuentra compuesta por Ifotoncorp (televisión e internet), DIRECTV (televisión), Muana Visión (televisión), CNT (televisión e internet) y Hey (internet).

La participación del mercado del sector de telecomunicaciones en cuanto a servicio de internet se muestra en la figura 10. Las 5 primeras empresas con mayor participación en relación al servicio de internet son Megadatos que tiene una participación del 30,44%, CNT con 14,09%, CONECEL con 10,59%, SETEL con 9,12% y PUNTONET con 5,61% (ARCOTEL, 2024).

Figura 10

Participación de empresas de telecomunicaciones (internet)

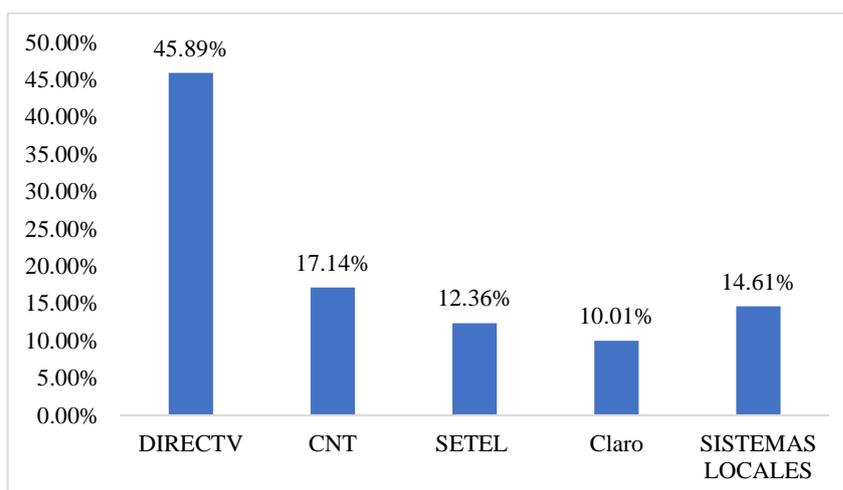


Nota: ARCOTEL (2024).

La participación de mercado de televisión por cable o de pago se presenta en la figura 11. En donde DIRECTV es la empresa con mayor participación de mercado con el 45,89%, seguido de CNT con el 17,14%, SETEL con el 12,36%, Claro con el 10,01% y los sistemas locales con el 14,61%.

Figura 11

Participación de empresas de telecomunicaciones (televisión de pago)

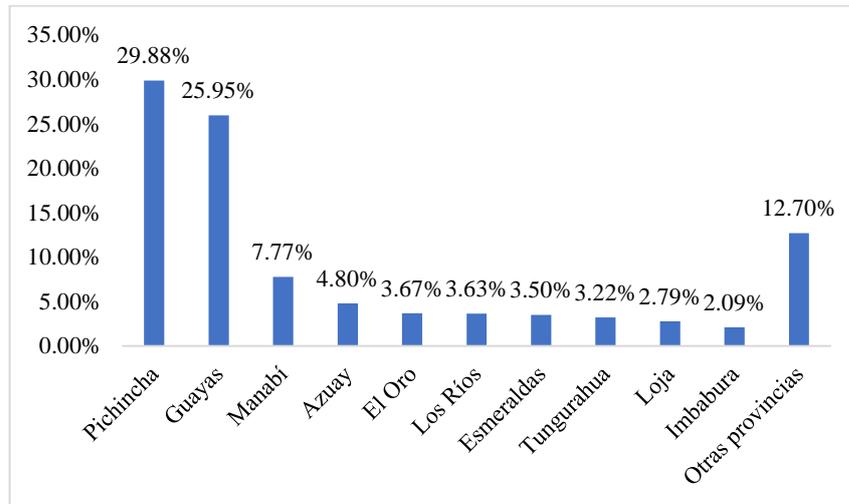


Nota: ARCOTEL (2024).

El porcentaje de suscriptores de televisión de pago por provincia se encuentra liderado Pichincha con el 29,88% y Guayas con el 25,95%, debido a que son las provincias con mayor número de habitantes (ARCOTEL, 2024).

Figura 12

Porcentaje de suscriptores por provincia (televisión)



Nota: ARCOTEL (2024).

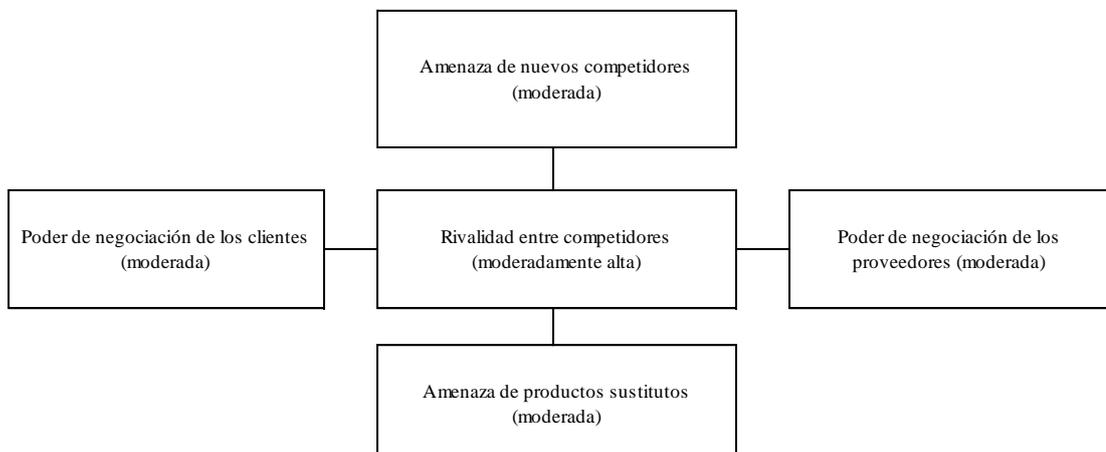
Se debe acotar que la población de Galápagos es pequeña en comparación con otras provincias del resto del país, contando hasta el 2022 con 33 mil habitantes de los cuales solo 14% (4.526 clientes) contaban con conectividad a internet, la mayoría de estos clientes (92%) cuentan con el servicio de CNT (Diario La Hora, 2022).

En el 2024 el número de cuentas totales de internet se han reducido pasando de 6.480 en enero a 3.993 en febrero y en marzo 3.951 (ARCOTEL, 2024). Mientras que la televisión por cable hasta marzo del mismo año tuvo un total de 825 clientes, de los cuales 314 son clientes de CNT y el restante de empresas locales, grandes empresas como Claro y SETEL no tienen presencia en las Islas Galápagos (ARCOTEL, 2024).

5 fuerzas de Porter

Figura 13

Fuerzas de Porter



- Amenaza de nuevos entrantes: las barreras de entrada son altas en el sector de las telecomunicaciones, esto se debe a la alta inversión en infraestructura de red y de tecnología, las licencias y permisos que deben cumplir para operar dentro de la zona, y que existentes empresas que llevan mucho tiempo en el mercado lo que ha generado que los clientes tengan cierto grado de lealtad con estas. Aunque las regulaciones en la actualidad por parte del gobierno buscan que ingresen nuevos competidores en el mercado a fin de reducir la brecha digital en el sector. Por tanto, se puede determinar que la amenaza de nuevos entrantes es moderada.
- Rivalidad entre competidores: la competencia en el sector donde se encuentra la empresa cuenta con un número moderado de competidores, aunque varios de estos brindan servicios similares, las empresas para reducir la intensidad de la competencia buscan diferenciarse a través de precios, calidad en el servicio, atención al cliente e innovación. En el caso de Puerto Visión Cable S.A. cuenta con servicios de calidad y un precio competitivo de los servicios que brinda, pero carece en cuanto a atención al cliente. En consecuencia, se considera que la rivalidad entre competidores es moderadamente alta.
- Poder de negociación de los clientes: los clientes son sensibles al precio y cuentan con proveedores cercanos y proveedores de servicios sustitutos (internet satelital, streaming), lo que les da cierto poder de negociación, del mismo modo que los clientes empresariales tienen poder de negociación al realizar compras del servicio por volumen. De tal manera que se considera que el poder de negociación de los clientes es moderado.
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores se encuentran concentrados, es decir, que no son muchos los que dominan el mercado, lo cual les da cierto poder de negociación para establecer los precios, el costo de cambio de un proveedor puede ser costoso y tener ciertas implicaciones en el servicio que se proporcione, sin embargo, Puerto Visión Cable S.A. mantiene excelentes relaciones comerciales por años con sus proveedores. Por ende, se ha considerado que el poder de negociación de los proveedores es moderado.
- Amenaza de productos sustitutos: con el avance acelerado de la tecnología

surgen nuevos productos/servicios que terminan sustituyendo en parte o servicios que brindan las empresas de telecomunicaciones, en el caso del servicio de internet un sustituto es el internet satelital, que dentro de la zona lo provee Star Link, en cambio para el servicio de televisión están los servicios de streaming como Netflix, Disney+, Max, Prime Video, Apple Tv, DIRECTV GO, entre otras, los cuales se pueden contratar desde cualquier lugar y en cualquier momento. Teniendo en cuenta estas y que si bien es cierto no logran sustituir por completo los servicios que brinda la empresa a excepción de Star Link en cuanto a internet pero que sus costos resultan relativamente altos, se ha considerado que la amenaza de productos sustitutos es moderada y que a futuro pueden representar una gran amenaza.

Análisis PESTEL

Político

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) de la mano con el gobierno impulsaron una iniciativa, en el que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y la empresa Satellite Communication Service Provider (SES) tengan un acuerdo para expandir la capacidad satelital y duplicar la velocidad de internet en las Islas Galápagos, y que así la conectividad sea similar a la del continente, pero que tenga un sistema satelital que sea ecológicamente amigable con el medio ambiente, incidiendo en la reducción de la brecha digital, impulsando el crecimiento económico, promoviendo el turismo, fomentando la tecnología e innovación, facilitando el comercio y la comunicación, y democratizando la capacitación y educación. Por lo cual la velocidad del internet de banda ancha proporcionado por CNT incrementó su capacidad a 2,5 GB (gigabits) y que esperan que llegue a 10GB (MINTEL, 2023).

El gobierno en su compromiso de crear ambientes regulatorios que estén actualizados y que atraigan la inversión extranjera al sector de las telecomunicaciones, y así reducir la brecha digital en zonas de difícil acceso en las Islas Galápagos, permitieron el inicio de las operaciones de la empresa Star Link que pertenece al conglomerado Space X (MINTEL, 2023). El kit que ofrece la empresa para que los usuarios puedan hacer uso de sus servicios cuesta \$500, incluye un router wifi, cables, una base y conexiones, el plan mensual de 50 a 150 Mbps estará en \$100 (Durán, 2023). Asimismo, el gobierno en el 2023 implementó un nuevo punto digital gratuito

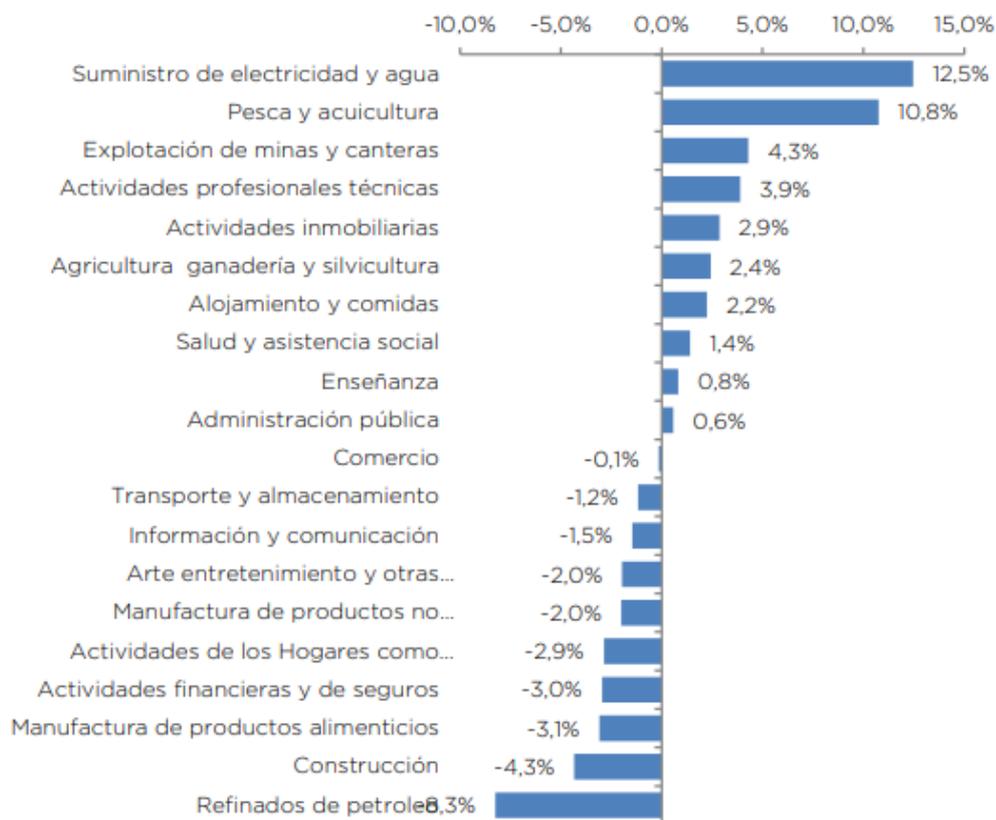
en la parroquia Bellavista el cual se suma a 2 que ya existían en las Islas Galápagos (parroquia El Progreso-Isla San Cristóbal, parroquia Puerto Ayora-Isla Santa Cruz), el cual beneficiará a 2.500 habitantes de la zona (MINTEL, 2023).

Económico

Dentro del primer trimestre del presente año el Producto Interno Bruto (PIB) del país experimentó un crecimiento de 1,2% en relación al mismo período del 2023, dicho comportamiento se debe principalmente a la disminución de las exportaciones del 3,3% y debido a una variación en las existencias de forma positiva. No obstante, los principales componentes en el PIB tuvieron contracciones interanuales (formación bruta de capital fijo con -1,3%, consumo de los hogares con -1,1%, exportaciones con -0,5% y gasto de gobierno con -0,3%). En cuanto a las industrias solo 10 de estas presentaron crecimientos interanuales, en el caso de la industria Información y Comunicación a la que pertenece el sector de las telecomunicaciones presentó un decrecimiento de -1,5% en la tasa de variación interanual (Banco Central del Ecuador, 2024).

Figura 14

Tasa de variación interanual por industria



Nota: Banco Central del Ecuador (2024, pág. 10).

Por el conflicto armado en el país el Impuesto al Valor Agregado (IVA) sufrirá un incremento del 12 al 15% a partir del 1 de abril de 2024, lo que según expertos aumentará el costo de vida en especial en bienes y servicios, teniendo en cuenta que los servicios de internet, televisión por cable y telefonía celular no forman parte de los servicios básicos que no sufrirán aumento del IVA, asimismo los servicios de streaming como Netflix, Disney, HBO, Apple Tv también tendrán el incremento del IVA (Ecuavisa, 2024).

Social

Hasta el 2022 solo dos provincias en el país de acuerdo con el estudio anual publicado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) cuentan con tasas superiores al 40% de empleo formal de la Población Económicamente Activa (PEA), estas son Galápagos con el 52,54% y Pichincha con 48,24%. En el caso de las Islas Galápagos el motor que ha posibilitado esto es el turismo y actividades relacionadas a esto, muestra de ello es que en el 2022 se incrementó el número de turistas en 240%, aunque el alto costo de vida y la dependencia del turismo genera incertidumbre en la población (Diario La Hora, 2023).

Los pobladores de las Islas Galápagos y sus turistas se ven afectados por una gran brecha digital en comparación con el Ecuador Continental, pues pese a los ofrecimientos de mejorar la conectividad de internet esto no se ha materializado, es por ello que el 43% de la población tiene acceso a tecnología, así como del 50% de la población solo el 23% tienen acceso a internet (Romero, 2024). La velocidad de internet hasta el 2022 solía ser hasta 12 veces (1 y 2 Mbps por segundo) más lenta que en el resto del Ecuador, esto se debe a las infraestructuras precarias (Diario La Hora, 2022).

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) coordinó con Star Link la donación de seis antenas satelitales (tipo business) para que sean instaladas en 6 escuelas de las cuatro islas de Galápagos, lo cual busca beneficiar a varias unidades educativas y a 3600 estudiantes (MINTEL, 2023).

En el último censo realizado en el país las Islas Galápagos tenía una población de 28.583 habitantes, donde 14.380 eran hombres y 14.203 mujeres, según el área de residencia el 79,6% pertenecen al área urbana y el 20,4% al área rural. Cuenta además con 441 extranjeros, la edad media de la población es de 31 años. El número de

viviendas en esta región es de 9.656, de las cuales el 99,7% cuenta electricidad, el 87,8% con agua potable, el 29,4% con alcantarillado y el 95,7% con recolección de basura. El 50,4% cuentan con vivienda propia o la están pagando, el 38,7% alquilan y el 11% viven en una vivienda que es prestada o por servicios (Censo Ecuador, 2023).

Tecnológico

La empresa Star Link a partir del 2023 empezó a proveer de internet satelital a los pobladores de Galápagos por medio de 15 satélites que buscan cubrir el territorio nacional y que se encuentran ubicados a unos mil kilómetros de distancia, la velocidad de bajada que provee Star Link es de 100 Mbps por segundo y de subida de 40 Mbps aproximadamente (MINTEL, 2023).

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) inauguró una terminal satelital (O3b mPower), el proyecto consta de 4 satélites que fueron lanzados y dos que esperaba lanzar, estos empezarían a funcionar a finales del 2023, de esta forma CNT espera mejorar la conectividad de banca ancha y los servicios celulares y así cambiar la vida de los turistas, residentes y empresa (Revista Vistazo, 2023).

Para el 2022 Galápagos contaría con un nuevo enlace submarino, cuyo ancho de banda sería de 20 terabyte/segundo, es decir que la velocidad de internet se multiplicaría por 10, este quinto cable submarino se suma a los 4 ya existentes que son cable Panamericano, Sur América 1, Pacific Caribbean Cable System y Cable del Pacífico Sur o Mistral. El gobierno mediante la ARCOTEL facilita títulos habilitantes a empresas ya sean estas mixtas, privadas o del estado y que tiene una duración de máximo 20 años (Diario Primicias, 2023).

Legal

La Resolución Nro. 12-CGREG-07-03-2023 establece en su artículo 1 lo siguiente (Consejo de Gobierno del Régimen Especial Galápagos, 2023):

Declarar como prioritario para el desarrollo sostenible de la provincia de Galápagos y el mejoramiento del acceso al servicio público de internet por parte de sus habitantes, la ejecución del proyecto de despliegue e implementación de fibra óptica mediante cable submarino, el cual se encuentra a cargo de la compañía GALÁPAGOS CABLE SYSTEMS GACASYS S. A, contratista de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (pág. 8).

Análisis FODA

Fortalezas

- La empresa cuenta con una amplia experiencia y conocimiento en el sector de las telecomunicaciones, pues sus propietarios la mayor parte de sus vidas han estado relacionados con este tipo de negocios. Esta experiencia les permite responder adecuadamente a los cambios que se presenten en el mercado y así brindar a sus clientes un servicio de calidad.
- La empresa cuenta con una base financiera sólida, así como no ha dependido de créditos bancarios para financiarse hasta la actualidad, esto le da seguridad a la empresa para mantenerse en el mercado y si fuera necesario hacer los cambios que se necesitan para ser más competitiva.
- La empresa cuenta precios accesibles acorde al mercado al que se dirige lo que lo convierte en una opción viable para sus consumidores y ser competitiva ante los competidores.

Debilidades

- La empresa para captar clientes potenciales solo realiza cuñas radiales, ya que consideran que es el mejor medio para llegar a sus consumidores, no obstante, esta estrategia es limitada si desea llegar a obtener una mejor participación del mercado.
- La empresa desde su creación no ha capacitado a su personal, pues ha considerado que estos ya cuentan con las competencias y habilidades indicadas para ocupar sus puestos de trabajo.
- El personal de la empresa carece de habilidades de atención al cliente, esto se debe a que no se ha capacitado al personal en cuanto a esto, lo que ha debilitado su operación comercial.
- La empresa no cuenta con un sistema CRM que les permita maximizar las operaciones.

Oportunidades

- Conforme pasan los años pese a que la población no es tan grande como otras ciudades del país la demanda por internet aumenta, así como existe gran parte del mercado que por la escasa tecnología dentro de la zona en años pasados no podía acceder al servicio de internet, que hoy en día es

tan importante. Esto representa una gran oportunidad para la empresa que puede captar a los clientes potenciales que no tienen el servicio.

- Existe una demanda insatisfecha por los servicios que prestan otras empresas en el sector, lo que puede ser una oportunidad para la empresa de captar clientes de la competencia ofreciéndoles un mejor servicio a un mejor precio.
- La empresa tiene la oportunidad de mejorar la experiencia del cliente en cuanto al servicio que brinda, si bien es cierto presenta falencias en sus servicios, pero que al ser mejorados estos puede brindar un excelente servicio acompañado de una atención de calidad que permita que los clientes se sientan valorados y su experiencia mejore.

Amenazas

- La entrada de nuevos competidores como Star Link representa una gran amenaza que debe ser tomada en cuenta, lo que puede reducir la participación de mercado de la empresa.
- Los cambios en las regulaciones gubernamentales como el incremento en el costo de los servicios que pueden terminar por reducir la demanda de los servicios de internet y de televisión por cable.
- La economía de Galápagos depende en gran medida del turismo, lo que puede generar que ante una situación adversa se reduzca la demanda de servicios.

Tabla 1

FODA

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en telecomunicaciones.	Faltade estrategias de captación de clientes.
Capacidad financiera.	Falta de capacitación al personal.
Precios accesibles.	Carencia en habilidades del servicio al cliente.
	Ausencia de un sistema CRM.
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la demanda.	Ingreso de nuevos competidores.
Demanda insatisfecha.	Cambios en las regulaciones gubernamentales.
Mejorar la experiencia del cliente.	Economía dependiente del turismo.

FODA Cruzado

Estrategias FO: desarrollar estrategias de captación de clientes como el marketing digital para expandir la base de clientes; aumentar la satisfacción al cliente con una mejor oferta y experiencia al cliente.

Estrategias FA: capacitar al personal para mejorar la calidad de la atención al cliente y del servicio en general para hacer frente a los nuevos competidores; aumentar la presencia de la empresa en medios digitales.

Estrategias DO: captar a los clientes de la competencia y los clientes potenciales que aún no cuentan con acceso internet y televisión por cable con ofertas especiales; realizar estrategias para fidelizar a los nuevos clientes y retener a los actuales clientes.

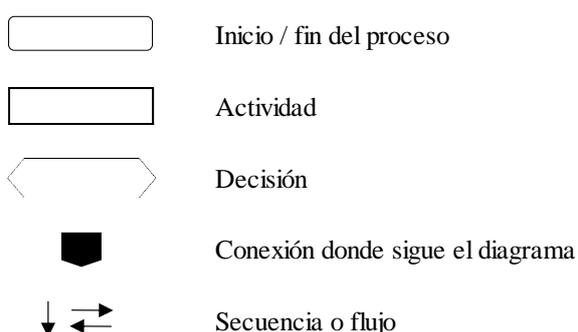
Estrategias DA: mejorar el proceso comercial de la empresa, adaptando el proceso actual a mejoras en base a las deficiencias.

Proceso Comercial

La empresa con base en la entrevista realizada con la encargada del área de administración no cuenta con un flujograma del proceso comercial, por tal motivo se procedió a realizar el diagrama de flujo teniendo en cuenta el proceso comercial que siguen pero que no lo tienen documentado. Para realizarlo se usó la siguiente simbología.

Figura 15

Simbología para el diagrama de flujo



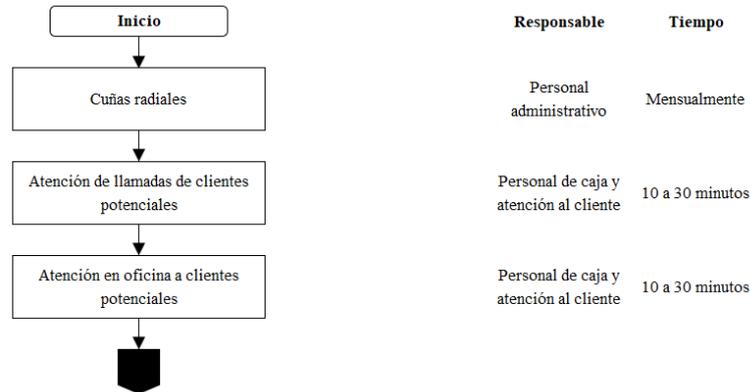
El proceso comercial de la empresa consta de 6 fases las cuales se detallan a continuación:

- **Prospección y captación de clientes:** la empresa realiza cuñas radiales mensualmente, la persona a cargo de que se realice esta actividad es el personal administrativo, el personal de caja y atención al cliente atiende

llamadas, o atiende presencialmente en su oficina a los clientes potenciales que resulten de las cuñas radiales o que hayan sido referidos por otros clientes, la duración es de 10 a 30 minutos para ambos casos.

Figura 16

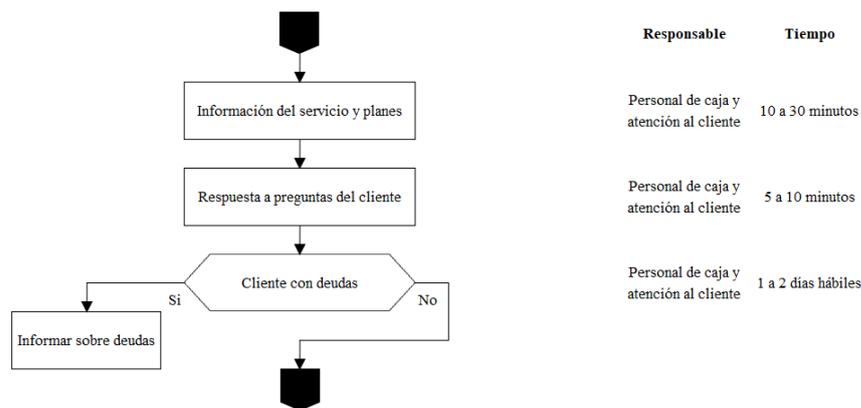
Captación de clientes potenciales



- Presentación del servicio: el personal de caja y atención al cliente proporciona información detallada del servicio (planes disponibles, número de canales, velocidad de internet), así como el costo de cada servicio en un tiempo de 10 a 30 minutos. Además, responden preguntas en relación al servicio en un tiempo de 5 a 10 minutos. También verifican deudas pendientes del cliente o algún familiar en un tiempo de 1 a 2 días hábiles, en el caso de que tenga alguna deuda se le informa y finaliza el proceso, caso contrario sigue el proceso.

Figura 17

Presentación del servicio

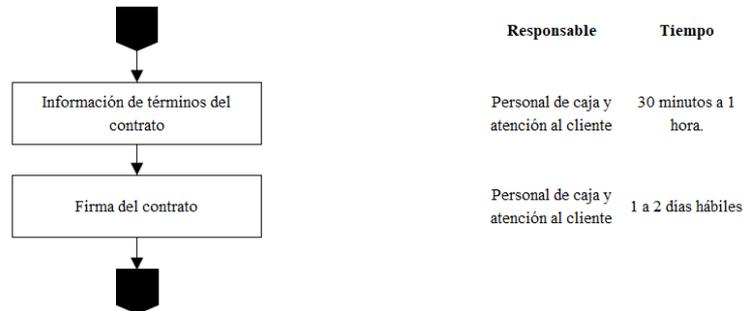


- Cierre de la venta: el personal de caja y atención al cliente informa al cliente de las cosas que no puede hacer en relación al servicio y todo lo que detalla el contrato en un tiempo de 10 a 30 minutos, el cliente firma el contrato que

tiene una duración de un año establecido así por la ARCOTEL en un tiempo de 1 a 2 días hábiles.

Figura 18

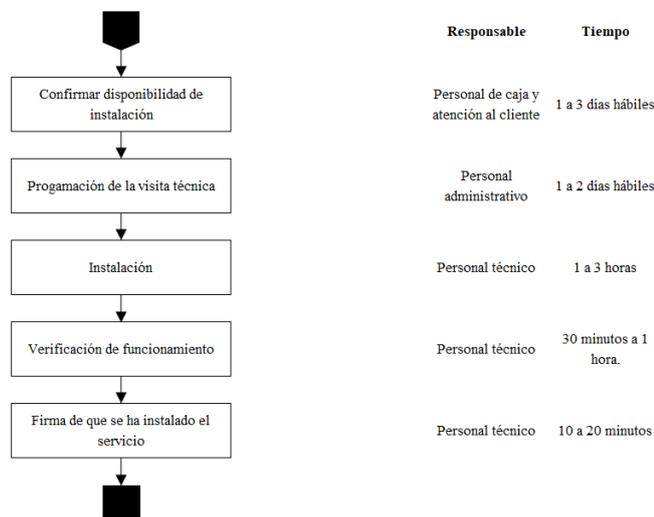
Cierre de venta



- **Instalación del servicio:** el personal administrativo confirma la disponibilidad de técnicos para la instalación del servicio entre 1 a 3 días hábiles, asimismo programa la visita técnica en 1 día hábil, por lo que deben indicarle al cliente la fecha y la hora de la visita de los técnicos que harán la instalación en el mismo día hábil. El personal técnico procede con la instalación física de cables y antenas en un tiempo de 1 a 3 horas, luego de la instalación verifican que los equipos funcionen perfectamente en un tiempo de 10 a 40 minutos, y de ahí proceden a la demostración del servicio al cliente en un tiempo de 5 a 20 minutos, finalmente solicitan la firma del cliente o de la persona que recibió a los técnicos para confirmar que se ha realizado la instalación eficientemente en un tiempo de 5 a 10 minutos.

Figura 19

Instalación del servicio



- Cobranzas: el personal administrativo realiza la facturación de los servicios prestados al cliente al final de cada mes en un tiempo de 1 a 3 días hábiles.

Figura 20

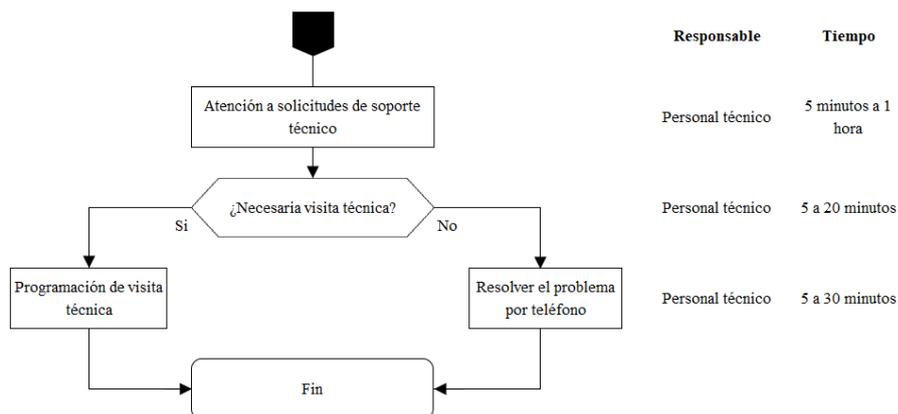
Cobranzas



- Servicio posventa: el personal técnico atiende llamadas de problemas con el servicio en un tiempo de 5 minutos a 1 hora, para ello deben verificar si el cliente requiere una visita técnica o si se puede dar solución a través de la llamada esto lo determinan en un tiempo de 5 a 20 minutos, si necesita la visita técnica se programa o se resuelve el problema por medio de la llamada haciendo cambios en la configuración del sistema o indicándole pasos a seguir al cliente de cómo reiniciar los equipos en un tiempo de 5 a 30 minutos.

Figura 21

Servicio posventa



Conforme al proceso que sigue la empresa se puede identificar que existen ciertos aspectos que no se cumplen adecuadamente, en la captación de clientes la empresa solo tiene como estrategia para la captación de clientes la cuña radial, lo que impide que tenga un mayor alcance de clientes potenciales, limitándolos a las personas que escuchan la radio; en la presentación del servicio el proceso termina si el cliente

presenta deudas o tiene un familiar con deudas, lo que se podría mejorar brindándole opciones para que salgan de esa deuda y aun así contraten el servicio y el valor de la deuda se descuenta en cada mensualidad, así mismo no se hace un registro de datos previos de los clientes que permitan dar seguimiento a los clientes potenciales que por alguna razón pese a que se le brinda la información no siguen el proceso, tampoco se indica una decisión para estos clientes; en el cierre de la venta no se indica una decisión en cuanto a si el cliente accede o no a firmar el contrato y qué hacer si no accede; asimismo, en la instalación de los servicios no se indican decisiones a tomar si el cliente no tiene disponibilidad, de si la instalación no se efectúa correctamente, si se presenta algún inconveniente en la instalación; en la facturación y cobranza no se detalla mayor información de cómo se lleva a cabo este proceso y toma de decisiones si el cliente se atrasa en sus pagos o se presenta alguna otra circunstancia; y en el servicio posventa este solo se centra en brindar soporte a los problemas que presenta la empresa, cuando deberían aprovechar la base de datos que se tenga de clientes para brindar información de promociones, conocer qué tan satisfechos están con el servicio, conocer si el servicio funciona correctamente aunque el cliente no presente reclamos, etc.

Capítulo III: Propuesta Metodológica

Justificación de la Propuesta

En la actualidad en un mundo globalizado, dinámico y competitivo, es fundamental que las operaciones que se realicen sean eficientes y ayuden a satisfacer las necesidades de los clientes. Por esta razón, se ha seleccionado la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), que es considerada una herramienta fundamental para la mejora de los procesos comerciales, y así fomentar la mejora continua de la empresa.

Esta metodología se caracteriza por su enfoque estructurado y organizado que permite la identificación de los problemas que se presentan en el proceso con base en datos para la toma de decisiones informadas y así identificar las causas raíz que originan el problema, además de que permite desarrollar soluciones reduciendo o eliminando los errores en el proceso y así garantizar la sostenibilidad de la mejoras mediante el monitoreo continuo, lo que será indispensable para mejorar la calidad del servicio y aumentar las ventas del negocio.

Objetivo General de la Propuesta

Mejorar el proceso comercial de la empresa Puerto Visión Cable S.A. a través de la metodología DMAIC.

Metodología DMAIC

Definir

La empresa objeto de estudio en el último año 2023 ha presentado una reducción significativa de sus ventas, lo que ha preocupado a sus propietarios los cuales necesitan de soluciones eficientes que no solo mejoren la problemática, sino que además optimicen el proceso comercial de la empresa.

Se ha identificado que el problema de la reducción de las ventas es producto de que algunos clientes han optado por la competencia ya sea por las ofertas de estos o porque se han sentido insatisfechos por la deficiente atención proporcionada por el personal tanto de atención al cliente como el personal técnico, que ante problemas con el servicio no han solventado oportunamente los problemas que presentan, del mismo modo que desde la contratación del servicio no ha existido una buena atención, y que por tanto la experiencia del cliente no ha sido la esperada.

Adicionalmente, se determinó que existe un problema en el cierre de las ventas por parte de los vendedores que por falta de habilidades, conocimientos y destrezas no concreta las ventas, además de que no existe un seguimiento de estos clientes potenciales, porque luego de que se les da la información no se les pide datos de contacto que permitan convertir a estos consumidores potenciales en clientes de la empresa. Esto provoca que no se incrementen los ingresos por nuevos clientes como lo esperan los dueños del negocio. En resumen, la reducción de las ventas se ve afectada por la insatisfacción de los clientes que provoca que estos adquieren sus servicios de la competencia, porque no se cierran las ventas con los clientes potenciales y por la falta de estrategias de captación de clientes. Con base en esto y en resultados que se presentan más adelante se ha determinado que los objetivos del proyecto serán los siguientes:

- Aumentar la tasa de resolución de problemas en un 25%.
- Incrementar la tasa de retención de clientes en un 12%.
- Acrecentar la tasa de oportunidades de venta al 100%.
- Incrementar la tasa de cierre de venta en un 9%.
- Aumentar la satisfacción del cliente en un 30%.
- Acrecentar las ventas en un 30%.

Estos objetivos van de la mano con los objetivos empresariales de la empresa, dado que está busca crecer en el mercado y para ello requiere de brindar un mejor servicio al cliente, así como aumentar las ventas.

Medir

Con base en los datos obtenidos a través de una entrevista con la responsable del área administrativa donde se le plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron las ventas anuales de los últimos 3 años?
- ¿Qué tan satisfechos se encuentran los clientes con el servicio que proporcionan?
- ¿Cuántas oportunidades de ventas se generaron en el último año y cuantas se concretaron?
- ¿Cuál fue el número de problemas que se presentaron en el último año, de estos cuantos fueron resueltos?
- ¿Cuál es el número de clientes que tuvieron al inicio del año, de estos cuantos se mantuvieron con la empresa?

Se obtuvo que las ventas pasaron de \$966.447,00 en el año 2021 a \$910.185,50 en el año 2022 y a \$761.712,00 en el año 2023, es decir que existe una variación porcentual negativa de -6,54% del 2021 al 2022 y de -19,90% del 2022 al 2023, esto se pueda observar en la tabla 2 y en la figura 22.

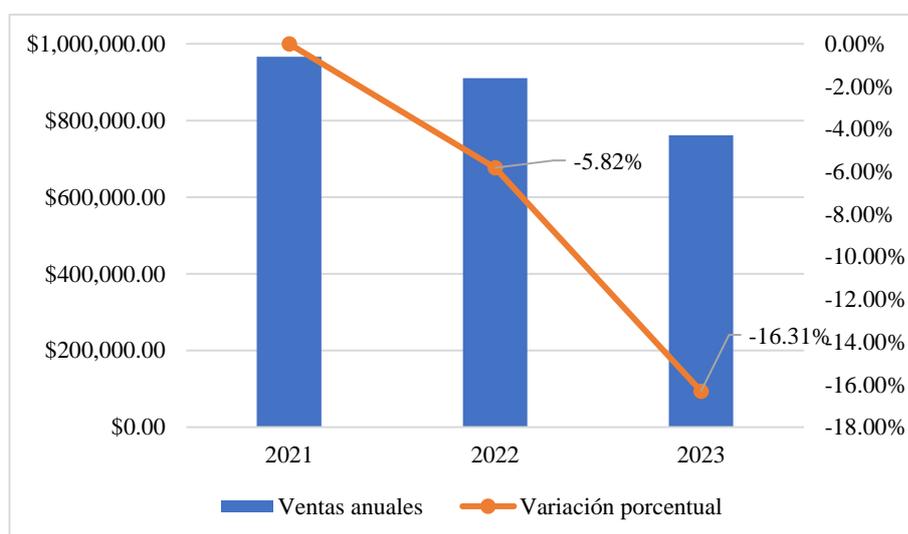
Tabla 2

Variación porcentual de las ventas período 2021-2023

Año	Ventas anuales	Variación %
2021	\$966.447,00	0,00%
2022	\$910.185,50	-5,82%
2023	\$761.712,00	-16,31%

Figura 22

Variación porcentual de las ventas período 2021-2023



Además, en una encuesta realizada a en el presente año por la empresa para evaluar la satisfacción de los clientes se obtuvo que, de un total de 418 encuestados, 203 indicaron estar satisfechos (totalmente satisfechos y satisfechos) con el servicio, 37 contestaron indiferente y 147 afirmaron estar insatisfechos (totalmente insatisfechos e insatisfechos) con el servicio. Para determinar el índice de satisfacción se empleó el indicador CSAT (Customer Satisfaction Score) a través de su fórmula que es:

$$CSAT = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes que contestaron la encuesta}} * 100\%$$

$$CSAT = \frac{234}{418} * 100\% = 55,98\%$$

$$CSAT = \frac{\# \text{ de clientes insatisfechos}}{\# \text{ de clientes que contestaron la encuesta}} * 100\%$$

$$CSAT = \frac{147}{418} * 100\% = 35,17\%$$

Lo que dio como resultado una satisfacción de 55,98% y una insatisfacción de 35,17% de los clientes de la empresa, evidenciando que una parte significativa de los clientes no se encuentra satisfecho con el servicio que brinda la empresa.

Conforme al cierre de ventas se obtuvo que la empresa en el año 2023 presentó 735 clientes potenciales de los cuales solo 62 se convirtieron en clientes. Para obtener la tasa de conversión o cierre de ventas se utilizó la siguiente fórmula:

$$Tasa \text{ de cierre} = \frac{\# \text{ de ventas cerradas en el año}}{\# \text{ de oportunidades de venta en el año}} * 100\%$$

$$Tasa \text{ de cierre} = \frac{62}{735} * 100\% = 8,44\%$$

Por lo cual se obtuvo una tasa de cierre de ventas de 8,44% reflejando que se perdieron muchas oportunidades de ventas.

En cuanto a la resolución de problemas presentados durante el año 2023 la empresa tuvo un total de 418 problemas en el servicio, de los cuales 273 fueron resueltos oportunamente. Para establecer la tasa de resolución de problemas se empleó el indicador para obtener este por medio de su fórmula que es la siguiente:

$$Resolución \text{ de problemas} = \frac{\# \text{ de problemas resueltos}}{\# \text{ total de problemas}} * 100\%$$

$$Resolución \text{ de problemas} = \frac{273}{418} * 100 = 65,31\%$$

Al reemplazar los datos en la fórmula se obtuvo como resultado una tasa de resolución de problemas de 65,31%, lo que evidencia que existe 34,69% de problemas que no se resuelven adecuadamente.

Acerca de la retención de clientes en el año 2023 la empresa tuvo 2041 clientes al inicio del año de los cuales 1748 mantuvieron los servicios contratados con la empresa. Para obtener la tasa de retención de clientes se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Retención de clientes} = \frac{\# \text{ de clientes que se mantuvieron con la empresa}}{\# \text{ de clientes al inicio del año}} * 100\%$$

$$\text{Retención de clientes} = \frac{1748}{2041} * 100\% = 85,64\%$$

Por lo tanto, se obtuvo una tasa de retención de clientes de 85,64%, que, aunque parece favorable lo ideal es que todos los clientes se mantengan con la empresa e ir incrementando el número de clientes para obtener mejores resultados.

Analizar

En esta fase se analizarán las causas que provocan la deficiencia dentro del proceso comercial que provoca el problema que está presentando la empresa, que según el Diagrama Pareto el 80% de la deficiencia del proceso es causado por el 20% de las causas, considerando esto y al evaluar la tasa de incidencias que se han presentado en la empresa durante el año 2023, se pudo determinar que de 132 incidencias presentadas, siendo así que más del 80% se concentra en estrategias poco eficaces para la captación de clientes, deficiente cierre de ventas y deficiente atención al cliente.

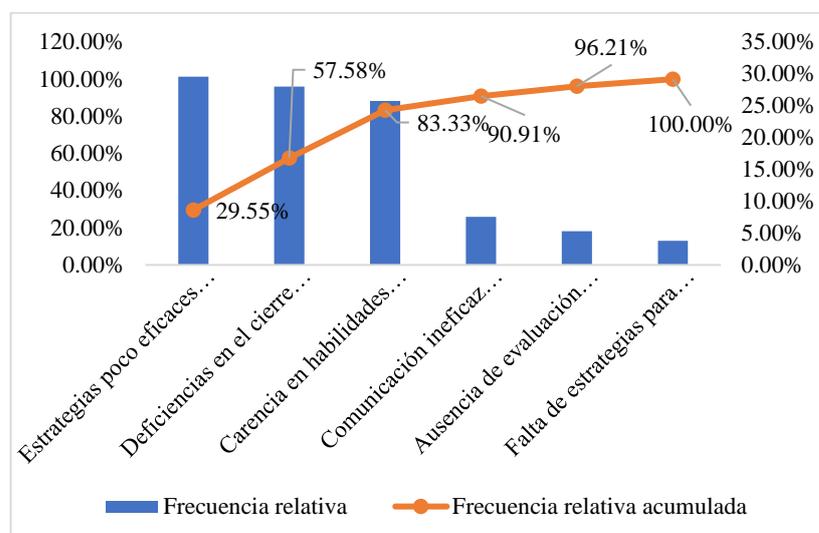
Tabla 3

Diagrama de Pareto año 2023

Ítem	Causas	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
1	Estrategias poco eficaces para la captación de clientes	39	29,55%	29,55%
2	Deficiente cierre de ventas	37	28,03%	57,58%
3	Deficiente atención al cliente	34	25,76%	83,33%
4	Comunicación ineficaz entre las áreas	10	7,58%	90,91%
5	Ausencia de evaluación continua	7	5,30%	96,21%
6	Falta de estrategias para la fidelización de clientes	5	3,79%	100,00%
	Total	132	100,00%	

Figura 23

Diagrama de Pareto año 2023



A fin de corroborar y profundizar sobre las causas se procedió a realizar una entrevista con los colaboradores de la empresa y una encuesta a clientes, del mismo modo que conocer la percepción de estos para establecer posibles soluciones que se deben llevarse a cabo para mejorar el proceso comercial. El formato de entrevista se puede observar en la tabla 2 y el formato de encuesta en la tabla 3.

Tabla 4

Formato de entrevista

N°	Preguntas	Causas	Personal a entrevistar
1	¿Cómo describiría usted las estrategias de la empresa para captar clientes potenciales?		
2	¿Qué desafíos se presentan en la captación de clientes potenciales?	Captación de clientes	Personal administrativo
3	¿Qué estrategias serían las más adecuadas para atraer clientes potenciales?		
4	¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el cierre de ventas?		
5	¿Qué tipo de capacitaciones considera necesarias para mejorar su cierre de ventas?	Cierre de ventas	Personal de caja y atención al cliente
6	¿Cómo lleva a cabo el seguimiento de los clientes potenciales?		
7	¿Ha recibido algún tipo de capacitación en atención al cliente?		
8	¿Qué tipo de capacitaciones en la atención al cliente considera que necesita para brindar un mejor servicio?	Atención al cliente	Personal de caja y atención al cliente, y personal técnico
9	¿Qué aspectos de la atención al cliente considera que deben mejorarse?		

Tabla 5*Formato de encuesta*

N°	Preguntas	
1	¿A través de qué medios le gustaría ver o recibir información sobre los servicios de televisión de paga e internet que ofrece la empresa?	
	Redes sociales	<input type="checkbox"/>
	Radio	<input type="checkbox"/>
	Televisión	<input type="checkbox"/>
	Periódico	<input type="checkbox"/>
	Sitio web	<input type="checkbox"/>
	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
	Volantes	<input type="checkbox"/>
	Revistas	<input type="checkbox"/>
2	¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza y que le gustaría ver o recibir información de la empresa?	
	Facebook	<input type="checkbox"/>
	Instagram	<input type="checkbox"/>
	Tik-Tok	<input type="checkbox"/>
	YouTube	<input type="checkbox"/>
	Twitter	<input type="checkbox"/>
	WhatsApp	<input type="checkbox"/>
3	Indique que tan de acuerdo está con la atención proporcionada por el personal de ventas durante el proceso de venta del servicio.	
	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
	Neutro	<input type="checkbox"/>
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
4	Indique que tan de acuerdo está con la atención que ha recibido en atención al cliente.	
	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
	Neutro	<input type="checkbox"/>
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
5	¿Mantendrá los servicios de la empresa en los próximos años?	
	Si	<input type="checkbox"/>
	Talvez	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
6	¿Qué aspectos debería mejorar la empresa?	

Los resultados de la entrevista reflejaron que para la captación de clientes la empresa realiza pocas acciones que contribuyan a incrementar el número de clientes potenciales que puedan conocer de la empresa y de los servicios que comercializa, lo cual no es favorable para aumentar las ventas. Los desafíos que presenta en la captación de clientes es que no se realiza un estudio de mercado lo que impide conocer las necesidades y las preferencias de los consumidores para conocer específicamente qué tipo de mensaje y que medios de comunicación deberían emplear, asimismo no realizan un plan de marketing con objetivos que sean claros de lo que espera obtener y con estrategias acordes que permitan alcanzar dichos objetivos, lo cual deriva también en una falta de innovación ya que no se han adaptado a los cambios del mercado y siguen usando las mismas estrategias. Las estrategias más adecuadas serían

hacer uso de las principales redes sociales para llegar de una mejor manera a los clientes potenciales, tener mayor presencia sobre estas y brindar una atención omnicanal.

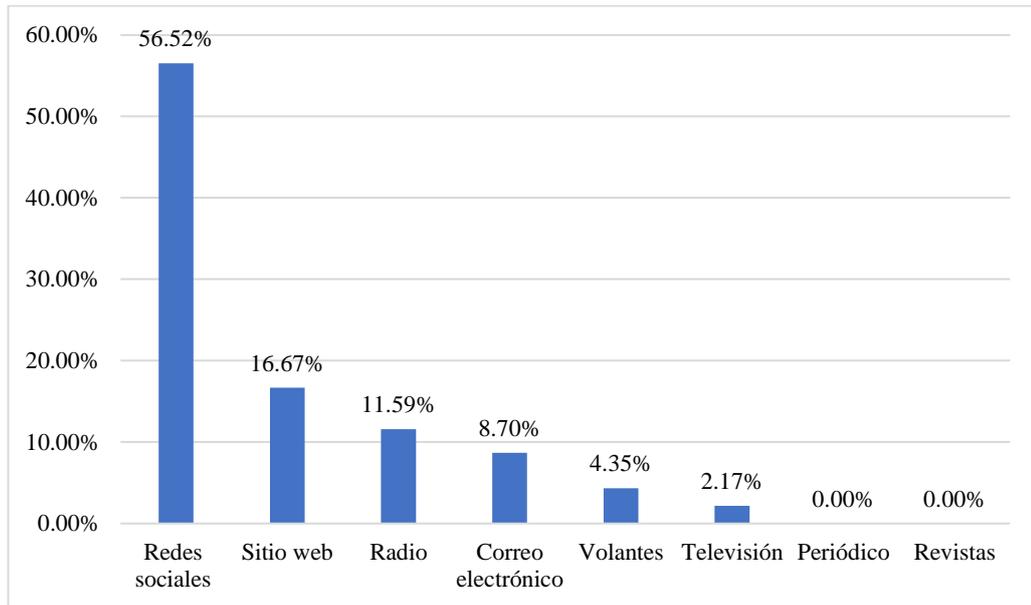
El personal de caja y atención al cliente concordó en que no ha recibido ningún tipo de capacitación sobre el cierre de ventas lo que provoca que carezcan de habilidades para el cierre de ventas que sean actualizadas, porque si bien es cierto estos trabajadores tienen sus habilidades y conocimientos sobre el cierre de ventas, pero necesitan que sean reforzados. Los tipos de capacitaciones que consideran que deberían recibir para mejorar su cierre de ventas son habilidades de comunicación efectiva, gestión de objeciones, negociación, persuasión, cierre de ventas, uso de herramientas tecnológicas para cierre de ventas y atención al cliente. En relación al seguimiento de clientes potenciales a estos no se les da seguimiento pues no se toman datos de estos ni se busca la manera posteriormente de que contraten el servicio.

Asimismo el personal de caja y atención al cliente, así como el personal técnico estuvo de acuerdo en no haber recibido capacitaciones sobre la atención al cliente lo que ha generado las deficiencias en la atención que se proporciona, cabe considerar que el personal técnico si recibe capacitaciones sobre aspectos técnicos pero no en cuanto a la atención, y debido a que ellos también forman parte del proceso comercial es indispensable que cuenten con las habilidades adecuadas para brindar una atención que satisfaga las necesidades de los clientes. Las capacitaciones en atención al cliente que consideran necesarias son manejo de quejas y reclamos, resolución de problemas, comunicación efectiva, gestión de la experiencia del cliente y retención de clientes. Los aspectos que consideran que debe mejorarse son la falta de capacitación, la carencia de cultura de atención al cliente y la tecnología inadecuada o antigua que usan para el registro de la información de los clientes.

Para la encuesta fue necesario determinar la cantidad de clientes a encuestar por lo que se utilizó la plataforma SurveyMonkey teniendo en cuenta la cantidad de clientes hasta el año 2023 que fue de 1700 clientes, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, lo que dio como resultado 91 encuestas a realizar. Con base en esto se obtuvo que los principales medios donde les gustaría ver o recibir información de los servicios que comercializa la empresa son las redes sociales con el 56,52%, sitio web con el 16,67%, radio con el 11,59% y correo electrónico con el 8,70%.

Figura 24

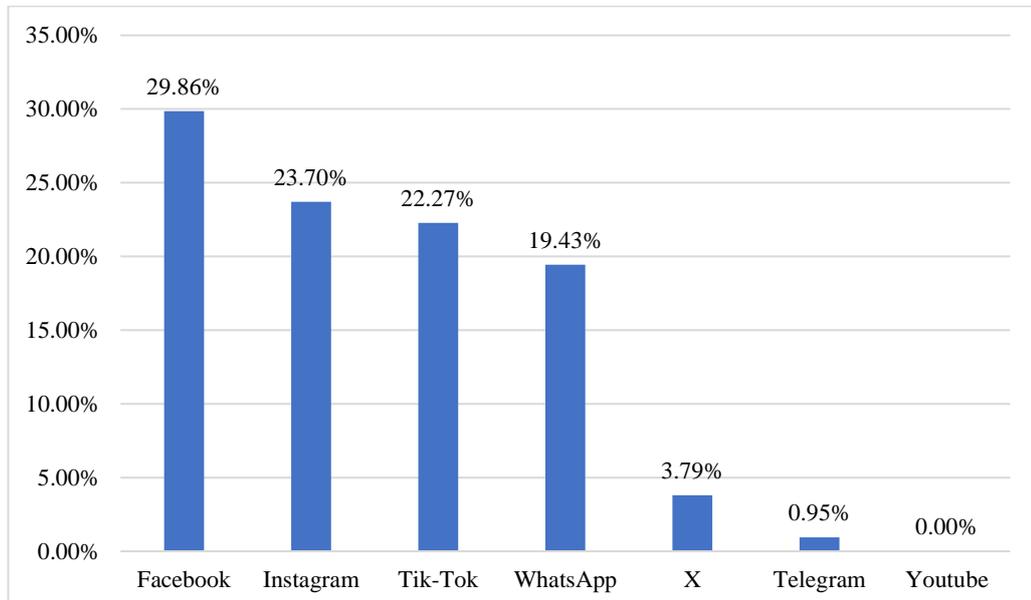
Medios



Las redes sociales que más utilizan y a través de las cuales les gustaría ver o recibir información de los servicios que comercializa la empresa son Facebook con el 29,86%, 23,70%, 22,27% y WhatsApp con el 19,43%.

Figura 25

Redes sociales

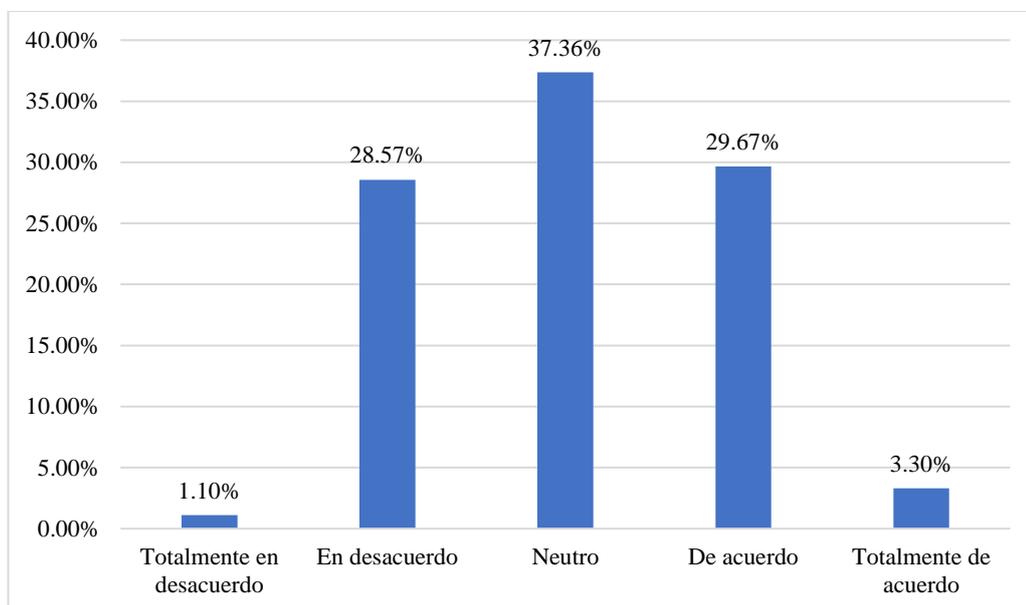


Sobre la atención proporcionada por el personal durante el proceso de venta del servicio los clientes tuvieron con un 37,36% una postura neutra, seguido de “de

acuerdo” con el 29,67% y de “en desacuerdo” con el 28,57%, en menor proporción “totalmente de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

Figura 26

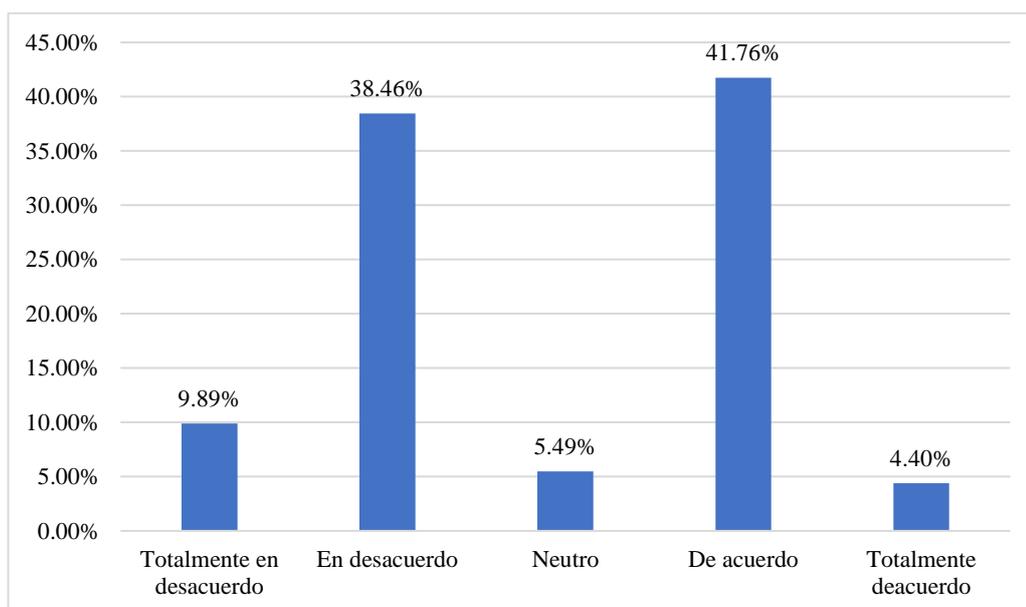
Atención durante el proceso de venta



Acercas de la atención recibida en atención al cliente el 41,76% de los clientes estuvieron “de acuerdo” con esta, el 38,46% “en desacuerdo”, en menores proporciones “totalmente en desacuerdo” y “neutro” y “totalmente de acuerdo”.

Figura 27

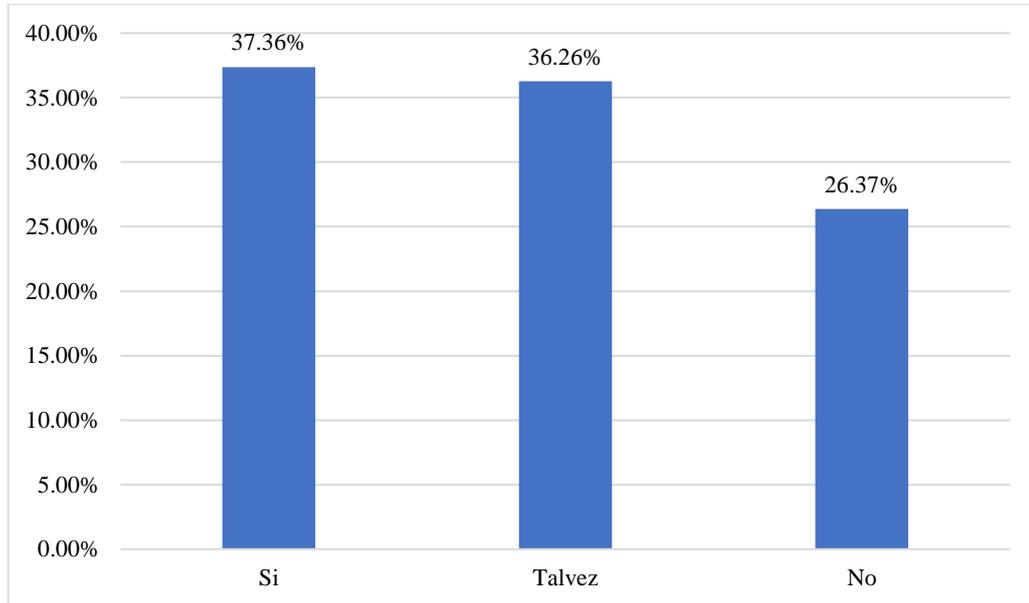
Atención al cliente



Conforme a si mantendrán los servicios de la empresa en los próximos años el 37,36% de los clientes si lo hará, el 36,26% tal vez lo haga y el 26,37% no lo hará.

Figura 28

Continuará con los servicios de la empresa



Sobre los aspectos que los clientes consideran que debe mejorar la empresa los clientes destacan varios aspectos, entre ellos que la empresa cuente otros canales de atención para la atención al cliente y no solo por llamada o en oficina, que el personal sea más empático y amable en la atención que brindan, que atiendan oportunamente a los problemas que se presentan en el servicio, que existan mayores opciones de pago y no solo en oficina o por transferencia, que brindan información clara y oportuna de lo que se va a contratar, y que hagan descuentos o promociones.

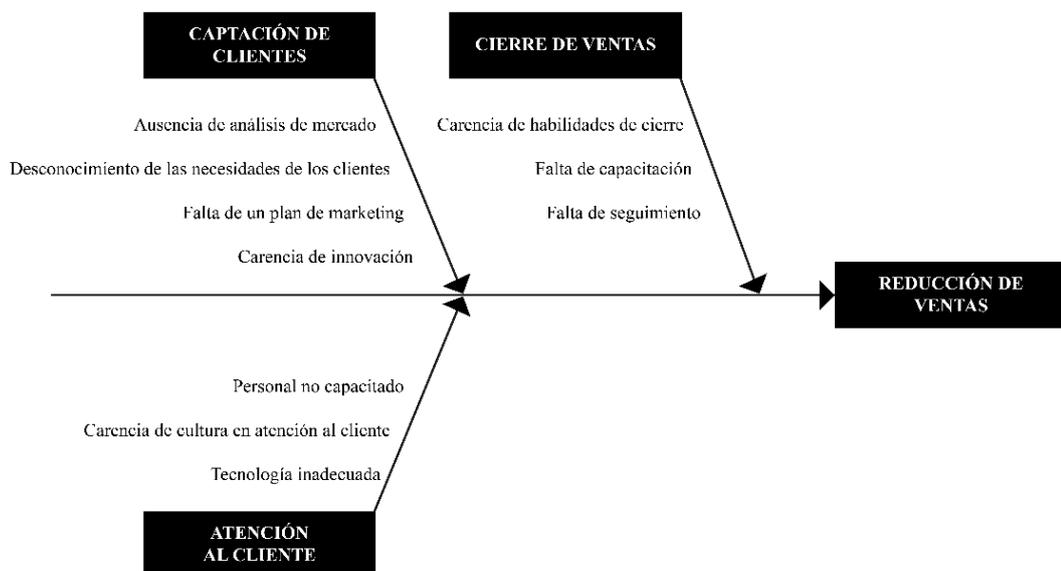
Con base en los resultados de la entrevista a los trabajadores se pudo determinar las causas raíces que provocan la deficiencia en el proceso comercial y por ende provocan el problema que está presentando la empresa, para entender esto de mejor manera se procedió a realizar el diagrama Ishikawa o también llamado de causa y efecto.

Por ende, las causas raíces de que la empresa tenga estrategias poco eficaces para la captación de clientes son que no se realiza un estudio de mercado que permita conocer las necesidades y preferencias de los clientes y así realizar las estrategias oportunas para llegar a los clientes potenciales, la empresa no realiza un plan de marketing con objetivos claros de lo que se espera alcanzar, y la empresa utiliza la misma estrategia desde hace ya varios años que son las cuñas radiales, que si bien es

cierto le han dado buenos resultados, pero necesita innovar conforme cambia el mercado. Las causas raíces del deficiente cierre de ventas son que la empresa no ha brindado capacitaciones al personal sobre habilidades de cierre de ventas, que ha provocado que no posean las habilidades necesarias, y no se les da seguimiento a los clientes potenciales, dado a que no se recaba información de estos ni se busca la manera de que pese a que a no estuvieron de acuerdo en un inicio en contratar los servicios posteriormente puedan reconsiderarlo si se le da un seguimiento eficiente. Las causas raíces de la deficiente atención al cliente son que no se ha capacitado al personal en habilidades relacionadas a la atención al cliente, no existe una cultura de atención al cliente que sea promovida por la empresa y la tecnología que utilizan para el registro de información de los clientes no es el adecuado, pues este no se ha actualizado en años.

Figura 29

Diagrama de causa y efecto



Las causas raíces antes detalladas deben ser reducidas o eliminadas a fin de mejorar el proceso comercial de la empresa, lo que contribuirá no solo a incrementar las ventas, sino también mejorar la calidad del servicio, aumentar la satisfacción de los clientes e incrementar la eficiencia operativa, por tal motivo, la fase de mejora se centrará en estas.

Mejorar

Las mejoras a realizar por parte de la empresa para mejorar su proceso

comercial y así solucionar el problema que presenta son:

Desarrollar Estrategias para la Captación de Clientes. En primer lugar, es necesario realizar contratar a un profesional de marketing para que realice estudio de mercado para establecer dónde y cómo buscan los clientes información sobre los servicios de internet y televisión de paga, factores que influyen en su decisión de compra, analizar los diferentes medios disponibles para la captación de clientes, evaluar las estrategias que la competencia utiliza para la captación de clientes. Posteriormente este debe realizar un plan de marketing acorde a la información que se obtenga de lo anterior, en esta investigación se tomará en cuenta la información recabada de la encuesta a consumidores, debido a esto el plan de marketing se enfocará principalmente en medios digitales (redes sociales, sitio web y correo) y en menor proporción en medios tradicionales (radio).

- Medios digitales: el profesional de marketing se debe encargar de crear y manejar los perfiles de la empresa en las redes sociales que los clientes indicaron que utilizan más, estos son Facebook, Instagram y Tik-Tok. Así como, debe crear contenido atractivo de los productos/servicios que comercializa la empresa, pautar contenido relevante de los planes disponibles para que los clientes puedan contactarse directamente con la empresa, ver la página web, o dejar sus datos de contacto para que un vendedor se contacte con ellos. De igual forma contestar a los comentarios de los usuarios y de clientes potenciales y derivarlos al número de WhatsApp Business que previamente debe crear y configurar para dar una atención eficiente y rápida. Asimismo, debe crear una página web informativa de la empresa comunicando su misión, visión, historia, planes disponibles, promociones si las tuvieran y datos de contacto para adquirir los servicios o dejar sus datos para que un vendedor los contacte. De la misma manera, se debe contratar a dos influencers en el año para que destaquen los servicios de la empresa. También, se debe realizar email marketing enviando ofertas especiales a clientes potenciales que previamente hayan contactado con la empresa pero que por alguna razón no contrataron el servicio en el primer contacto, así como a los clientes actuales para ofrecerles descuentos si actualizan sus servicios para que vuelvan a firmar otro contrato con la empresa por un nuevo año. Todo lo

antes mencionado permitirá que la captación de clientes potenciales sea omnicanal.

- Medios tradicionales: considerando que existen clientes que aún utilizan la radio y que las cuñas radiales les han dado resultados por varios años es necesario mantenerlas, pero a diferencia de antes se buscará también comunicar si se hacen promociones dirigidas a los clientes potenciales y a los clientes actuales para que vuelvan a firmar un contrato con la empresa.

Desarrollar un Programa de Capacitación Continuo. En primera instancia se debe crear el área de recursos humanos y contratar a un personal de talento humano que se encargue de desarrollar e implementar programas de capacitación, evaluar el desempeño del personal, reconocer logros, fomentar la cultura organizacional, cumplimiento de leyes laborales, administrar la nómina de forma precisa y eficiente, gestionar conflictos laborales, fomentar relaciones positivas de trabajo, etc. Posteriormente se deben identificar las habilidades actuales que poseen en comparación con las habilidades necesarias para tener un mejor rendimiento, con base en esto crear un programa de capacitación que se efectuará durante el año de operaciones. Para llevar a cabo las capacitaciones se contratarán estas con un centro de capacitaciones tomando en cuenta el cierre de ventas (habilidades de comunicación efectiva, negociación, persuasión, cierre de ventas, atención al cliente, uso de herramientas tecnológicas), y servicio al cliente (manejo de quejas y reclamos, resolución de problemas, comunicación efectiva y gestión de la experiencia del cliente, retención de clientes, uso de herramientas tecnológicas). También se deben realizar encuestas luego de cada una de las capacitaciones que se brinden para obtener una retroalimentación por parte del personal para conocer la efectividad y utilidad de la capacitación y que aspectos pueden mejorarse o darse en las próximas capacitaciones. Las capacitaciones deben brindarse continuamente, por lo que es fundamental que vayan de la mano con las evaluaciones de los indicadores garantizando que exista una mejora de las habilidades, conocimientos y destrezas del personal, e ir identificando nuevas áreas de capacitación que puedan necesitar para alcanzar la excelencia tanto en el cierre de ventas, atención al cliente y otras áreas de interés para la empresa.

Desarrollar una Cultura de Servicio al Cliente. La empresa debe fomentar un entorno en el cual se priorice la satisfacción del cliente por parte de todos los miembros de la empresa, por lo que se deben establecer los valores de servicio al

cliente (resolución de problemas, empatía, proactividad) a ofrecer a los clientes. Determinar normas y directrices que debe seguir el personal para garantizar una atención de calidad. Incorporar encuestas de satisfacción, tomando en cuenta las quejas y reclamos para identificar áreas de mejora en el servicio. Hay que tener en cuenta que las capacitaciones antes mencionadas son fundamentales para alcanzar la cultura de servicio. Se debe fomentar a que los colaboradores compartan sugerencias e ideas para mejorar el servicio. El cliente debe ser el centro de todas las interacciones y asignarle la importancia que merece para que se sienta valorado, y de esta forma quiera seguir con los servicios de la empresa. También es necesario reconocer a los empleados que destaquen en sus servicios a través de un marco con la fotografía y el nombre del empleado del mes, así como un bono de \$200, para que sirva de ejemplo y motive al resto del personal, lo cual contribuirá al fortalecimiento de la cultura de atención al cliente.

Desarrollar un Sistema de Seguimiento de Clientes Potenciales. Lo primero a realizar para esta mejora es la implementación de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en el cual se centralice toda la información de los clientes. El CRM debe automatizarse con herramientas en cuanto a marketing para programar recordatorios, enviar correos electrónicos personalizados, enviar mensajes por WhatsApp Business y la gestión de actividades de seguimiento evitando la intervención manual del personal. Se debe clasificar a los clientes potenciales en función del interés mostrado y que tan probable es que adquiera los servicios para darles prioridad. El sistema de seguimiento de clientes debe estar sujeto a evaluación constante y retroalimentación para determinar qué aspectos deben mejorarse con base en los resultados que se obtengan.

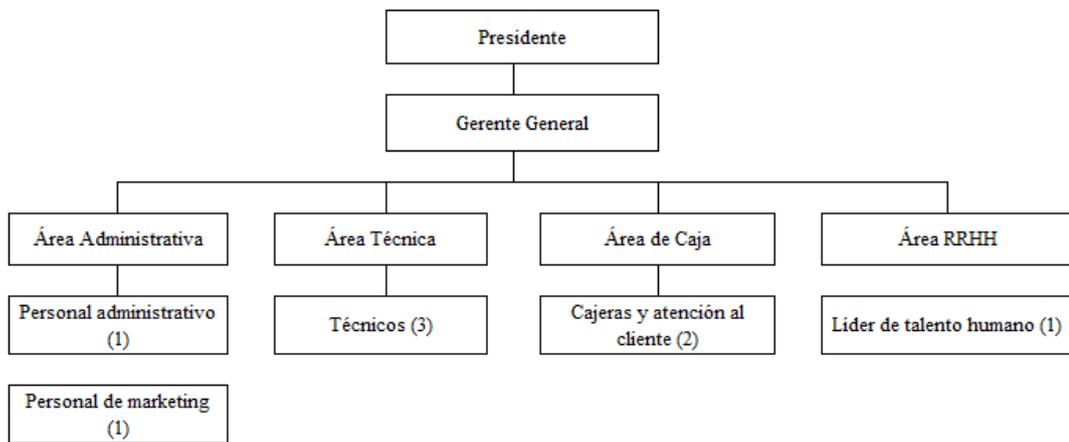
Mejoras Adicionales. Se agregarán en cada fase del proceso comercial toma de decisiones que permitan mejorar el servicio y hacerlo más eficiente, asimismo en cada fase se integrará el uso del sistema CRM, se realizarán convenios con los principales bancos y servicios de pago de la zona para que los clientes no solo puedan pagar sus servicios en las oficinas de la empresa y por medio de transferencia sino también a través de estos.

Conforme a las mejoras el organigrama de la empresa se verá impactado por la contratación de dos nuevos colaboradores que son indispensables para que el proceso

comercial de la empresa sea más eficiente y contribuya a alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Figura 30

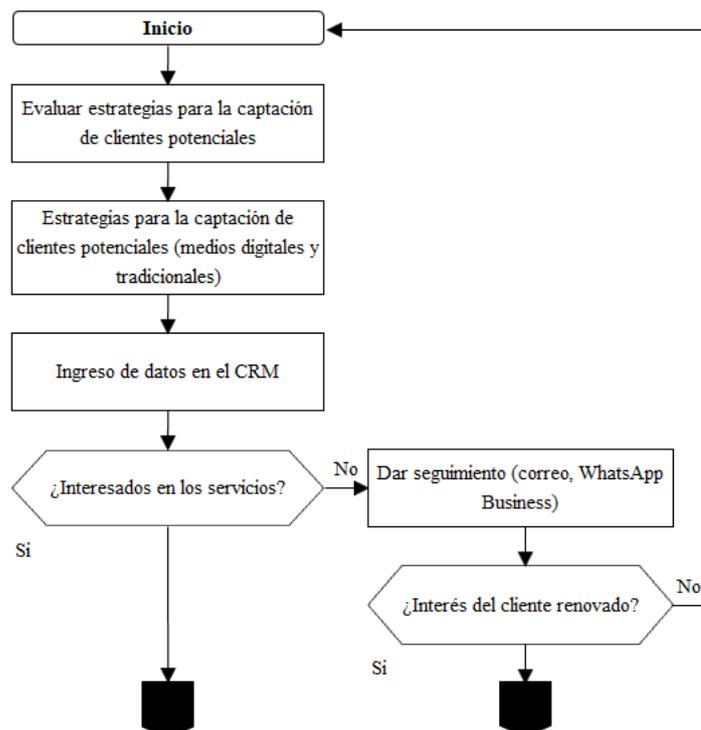
Propuesta de organigrama



Con base en lo antes detallado se procedió a realizar el diagrama de flujo del proceso comercial y como se propone que debería ser, es importante destacar que la impreña debe dejar documentado este proceso y comunicarlo al personal para que pueda seguirlo durante todo el proceso comercial, del mismo modo que deben realizar una retroalimentación sobre este para proponer mejoras a futuro.

Figura 31

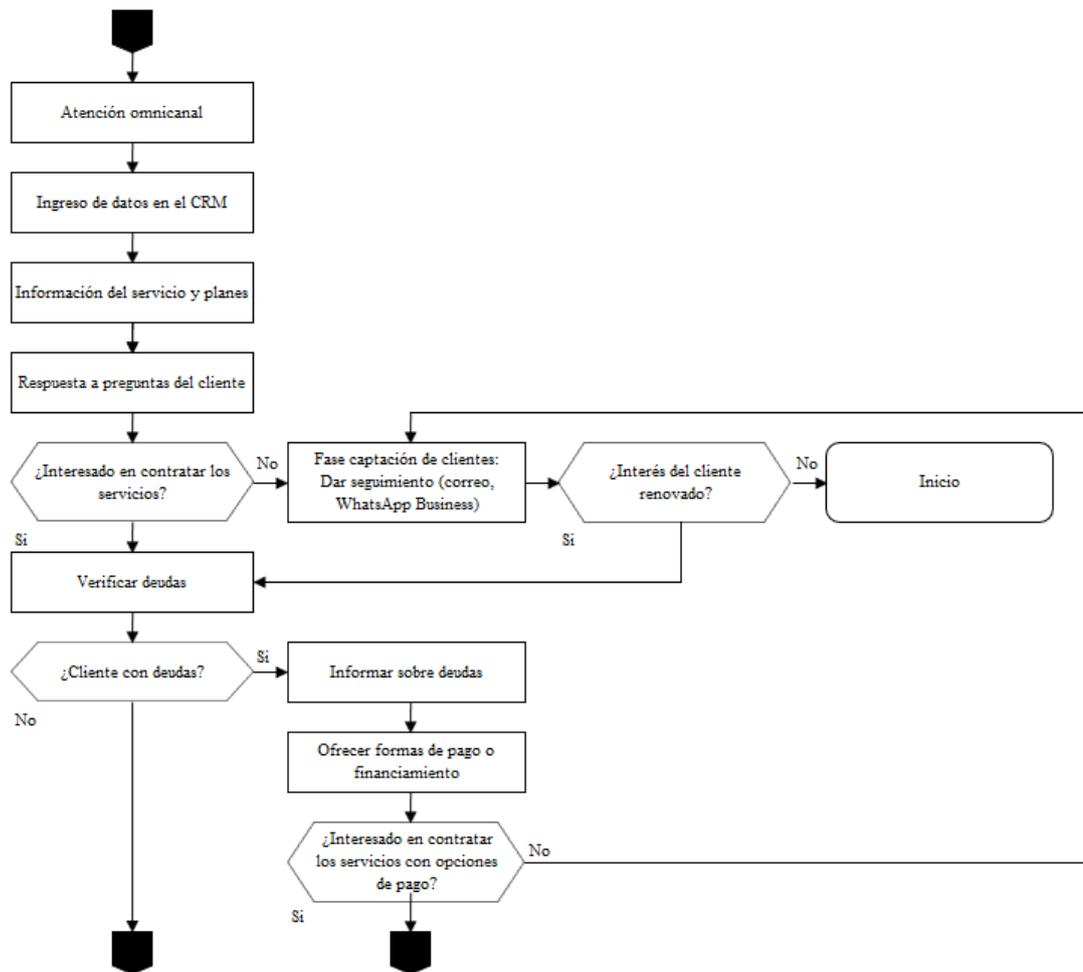
Propuesta captación de clientes potenciales



En la captación de clientes el personal de marketing debe evaluar las estrategias idóneas para captar a los clientes potenciales, esto lo debe hacer a través de un estudio de mercado, ya que el mercado es cambiante y es necesario identificar mediante qué medios se puede llegar a estos de forma oportuna para obtener los mejores resultados posibles, de ahí se deben realizar las estrategias que son pautar en redes sociales y cuñas radiales, además de contar un sitio web y WhatsApp Business a través de los cuales los clientes potenciales pueden revisar información de los servicios de la empresa y dejar sus datos para que se los contacte. Luego de que se han realizado las estrategias el personal administrativo debe ingresar los datos en el sistema CRM de los clientes potenciales que han mostrado interés por los servicios para que el personal de caja y ventas usen estos datos y den seguimiento a aquellos que ingresaron a las pautas en redes sociales, pero abandonaron el proceso de ingreso de datos para que el cliente potencial se sienta nuevamente interesado.

Figura 32

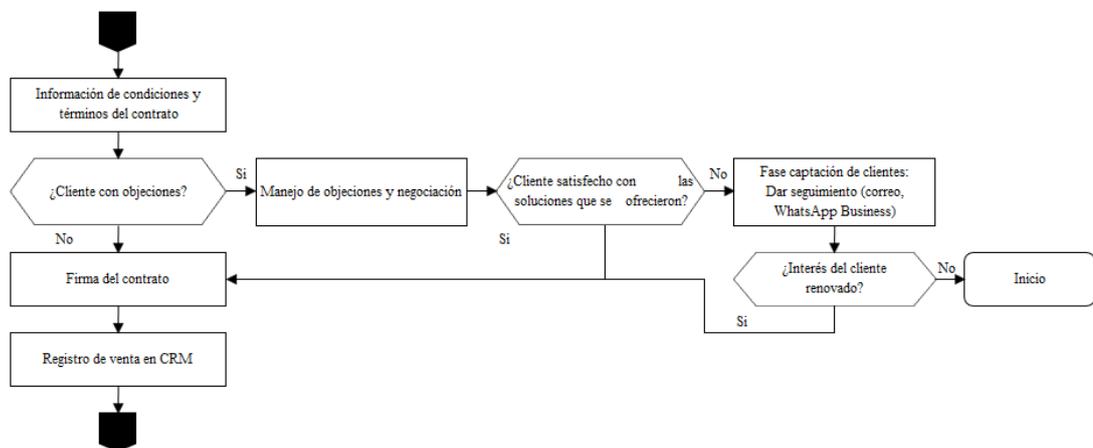
Propuesta presentación del servicio



En la presentación del servicio el personal de caja y ventas brindará atención a través de diversos canales que son en la oficina de la empresa, llamadas, redes sociales, sitio web, WhatsApp Business y correo. Ingresarán los datos de cada uno de los clientes potenciales que previamente no se hayan ingresado en el sistema CRM, se brindará información del servicio que proporciona la empresa, los planes disponibles, precios y si hubiera promociones, se da respuesta a las preguntas que tengan los clientes potenciales. Si los clientes se encuentran interesados en contratar los servicios luego de la información brindada se procede a verificar deudas pendientes con la empresa, sino está interesado se procede a dar seguimiento a los clientes para que nuevamente se sientan interesados, por lo que si se logra esto pasa a que se verifique si tiene deudas, caso contrario se inicia nuevamente el proceso comercial. Si el cliente no tiene deudas se continua con el proceso, mientras que si tiene deudas se le informa sobre las deudas y se le ofrece formas de pago o financiamiento que serán cobrados junto con el servicio que contrate, si el cliente accede a contratar el servicio con opciones de pago o financiamiento continua con el proceso, sino se debe dar seguimiento.

Figura 33

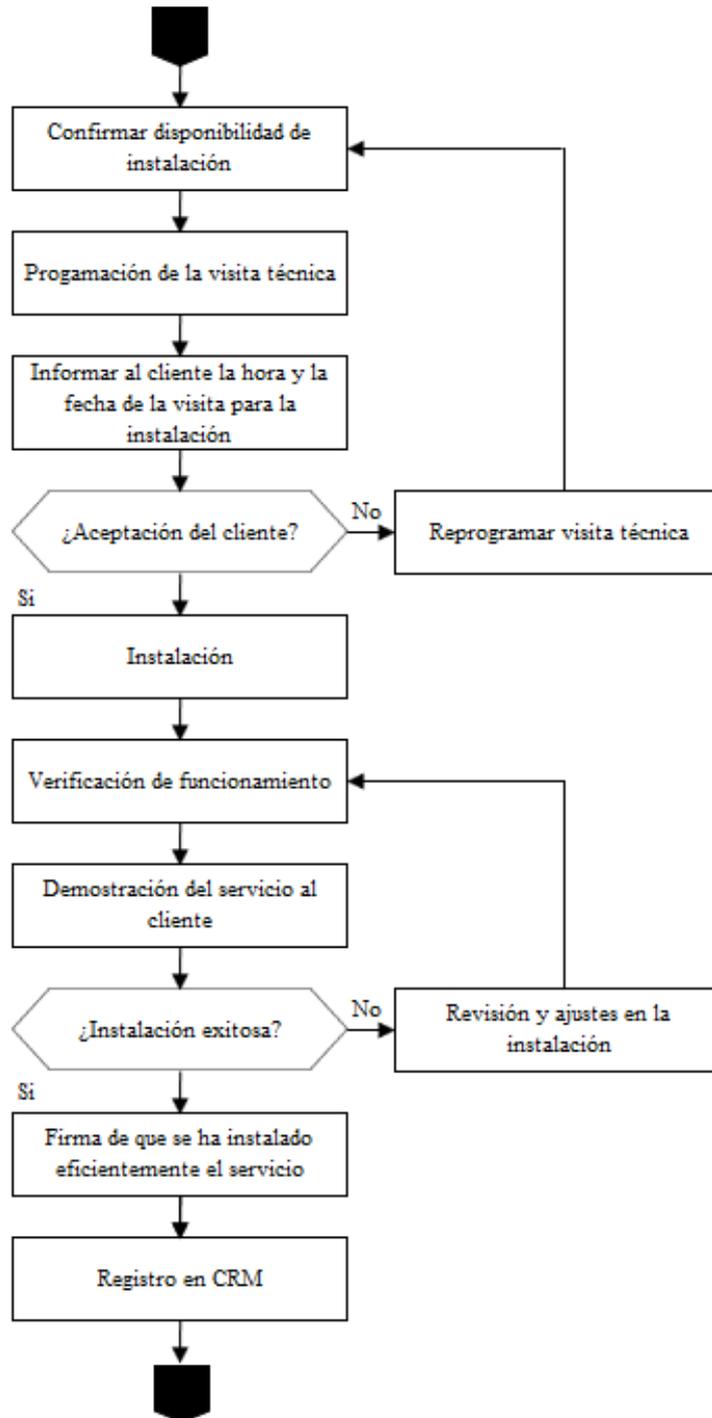
Propuesta cierre de ventas



En el cierre de ventas el personal de caja y ventas debe brindar información de las condiciones y términos del contrato para que el cliente pueda conocer sobre estas, si el cliente no presenta objeciones pasa a la firma del contrato, si el cliente presenta objeciones se debe manejar estas y negociar con el cliente brindándole soluciones, sino esta satisfechos con estas soluciones se le debe dar seguimiento, si está satisfecho con estas pasa a la firma de contrato. Posteriormente el personal de caja y ventas registrará en el sistema CRM que se ha firmado el contrato y si se han presentado objeciones.

Figura 34

Propuesta instalación del servicio

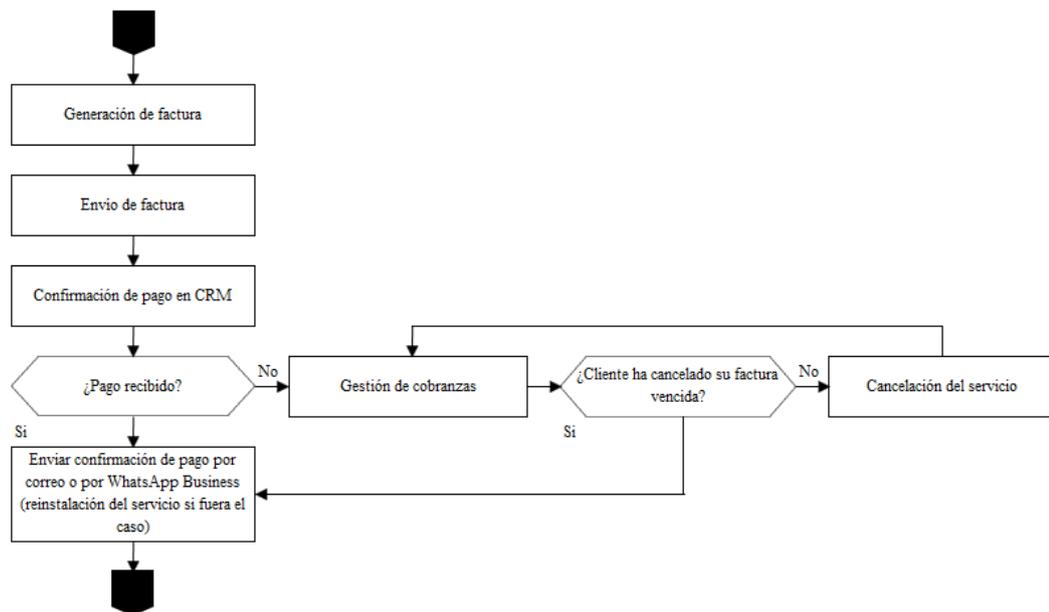


En la instalación del servicio el personal de caja y ventas junto con el personal administrativo confirmarán la disponibilidad de instalación con el personal técnico en función de las instalaciones o reparaciones pendientes, se debe programar la visita técnica e informar a los clientes personalmente o a través de llamadas o mensajes la fecha y la hora de la instalación, si el cliente está de acuerdo con esto se procede con

la instalación, sino está de acuerdo se debe reprogramar la visita técnica. El personal técnico realizará la instalación del servicio en la casa o negocio del cliente, verifican el funcionamiento y demuestran que el servicio funciona, si la instalación fue exitosa el cliente o la persona a cargo de recibir a los técnicos debe firmar que se ha instalado eficientemente el servicio, si la instalación no fue exitosa deben revisar y hacer ajustes en la instalación volviendo a la verificación del funcionamiento. El personal técnico registra en el sistema CRM que se instalaron los servicios y si se presentaron complicaciones en la instalación.

Figura 35

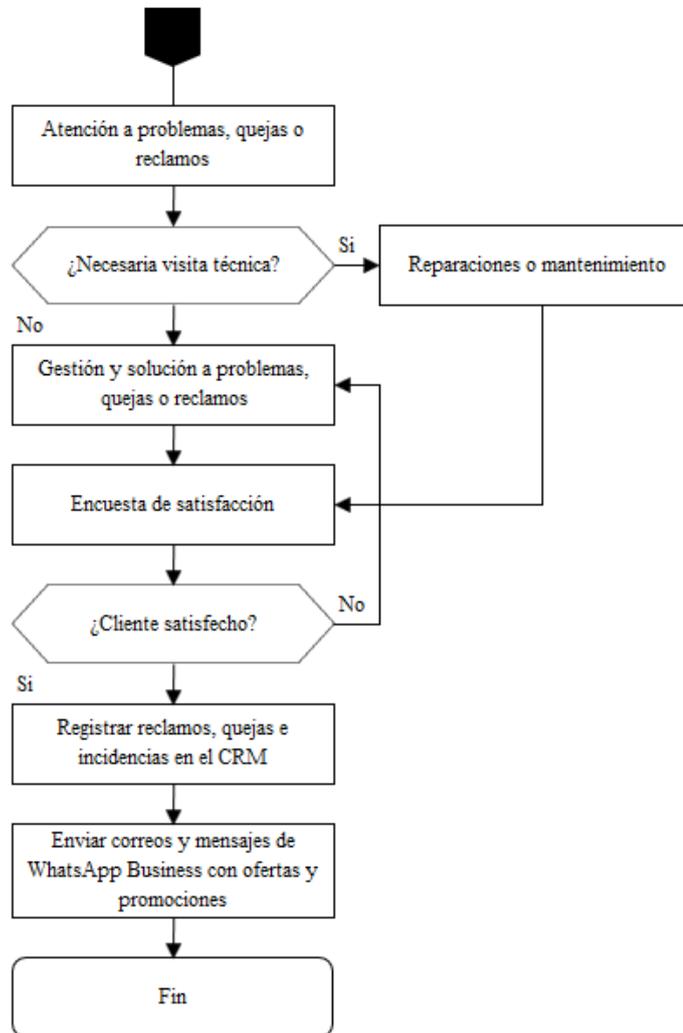
Propuesta facturación



En la facturación el personal administrativo generará las facturas, enviará estas por correo o por WhatsApp Business a los clientes para que puedan efectuar sus pagos, verificará en el sistema CRM si el cliente ha realizado el pago dentro del tiempo máximo, si el pago ha sido recibido enviará un correo o un mensaje de WhatsApp Business confirmando esto, sino se procede con la gestión de cobranzas recordándole a los cliente que tiene una factura vencida, si el cliente cancela en un tiempo máximo de 1 día luego del vencimiento de su factura se envía la confirmación del pago por correo o por WhatsApp Business, sino el personal técnico realiza la cancelación del servicio y se procede nuevamente con la gestión de cobranzas por parte del personal administrativo hasta cuando el cliente cancele su deuda y el personal técnico pueda reinstalar los servicios.

Figura 36

Propuesta servicio posventa



En el servicio posventa se debe brindar atención a los problemas, quejas y reclamos en relación al servicio, se debe verificar si es necesaria una visita técnica sino es necesaria se debe gestionar los problemas quejas o reclamos, si fuera necesaria una visita técnica se deben realizar reparaciones y mantenimiento. Luego se realiza una encuesta de satisfacción para ambos casos y determinar si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio, si se le dio solución eficiente al problema, queja o reclamo que presentaba. Si el cliente se encuentra satisfecho se registran las incidencias que se han presentado, sino se encuentra satisfecho se vuelve a la gestión de problemas, quejas o reclamos para buscarle una mejor solución. Finalmente se envían correos y mensajes de WhatsApp Business con ofertas y promociones a los clientes que cuyo contrato este por finalizar o que haya finalizado para que vuelvan a contratar los servicios con la empresa.

Controlar

A fin de controlar y mantener las mejoras antes planteadas para optimizar el proceso comercial y que estas se utilicen correctamente y den los resultados esperados se deben revisar y evaluar regularmente los KPIs. Estos son:

- Tasa de cierre de ventas: se debe tomar los datos registrados en el sistema CRM de las ventas concretadas vs el total de clientes potenciales, el monitoreo debe ser mensual.

$$\text{Tasa de cierre de ventas} = \frac{\# \text{ ventas concretadas}}{\# \text{ de clientes potenciales}} * 100\%$$

- Tasa de retención de clientes: se debe tomar los datos registrados en el sistema CRM del número de clientes que se mantienen con la empresa vs el total de clientes al inicio del año, el monitoreo debe ser trimestralmente.

$$\text{Retención de clientes} = \frac{\# \text{ de clientes que se mantuvieron con la empresa}}{\# \text{ de clientes al inicio del año}} * 100\%$$

- CSAT: realizar encuestas de escala Likert trimestrales para evaluar la satisfacción del cliente en aspectos como la experiencia, calidad del servicio y resolución de problemas.

$$\text{CSAT} = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes que contestaron la encuesta}} * 100\%$$

- Tasa de resolución de problemas: se debe tomar los datos registrados en el sistema CRM del número de problemas resueltos vs el número total de problemas, el monitoreo debe ser mensualmente.

$$\text{Resolución de problemas} = \frac{\# \text{ de problemas resueltos}}{\# \text{ total de problemas}} * 100\%$$

- ROI: se debe tomar los datos registrados en el sistema CRM de los ingresos obtenidos vs la inversión realizada en marketing, el monitoreo debe ser semestral.

$$\text{ROI} = \frac{\text{ingresos}}{\text{inversión}} * 100\%$$

- Tasa de crecimiento de ventas: se debe tomar los datos registrados en el sistema CRM de las ventas actuales vs las ventas del año anterior, el monitoreo debe ser anual.

$$\text{Crecimiento de ventas} = \frac{\text{ventas año actual} - \text{ventas año anterior}}{\text{ventas año anterior}} * 100\%$$

- Tasa de oportunidades de ventas: se debe tomar las oportunidades de venta del año actual (oport. actual) menos las oportunidades de venta del año anterior (oport. anterior), el resultado se divide para las oportunidades de venta del año anterior, el resultado que se obtenga se multiplica por 100%, el monitoreo debe ser anual.

$$\text{Oportunidades de venta} = \frac{\# \text{ de oport. actual} - \# \text{ de oport. anterior}}{\# \text{ de oport. anterior}} * 100\%$$

- Tasa de adopción del sistema CRM: se debe considerar el número de empleados que utilizan el sistema vs el número total de empleados, el monitoreo debe ser trimestral.

$$\text{Adopción CRM} = \frac{\# \text{ de empleados que utilizan el sistema}}{\# \text{ total de empleados}} * 100\%$$

Además, se deben realizar auditorías semestralmente, para ello se debe desarrollar un plan de auditoría para revisar que se cumple con el proceso comercial nuevo que se ha creado, que se realizan conforme a lo planificado las capacitaciones, que el personal está cumpliendo con la cultura de servicio y que se utiliza el sistema CRM correctamente, asimismo se debe documentar cada uno de los hallazgos obtenidos de la auditoría y proporcionar recomendaciones de mejora conforme a estos.

Se debe llevar a cabo una retroalimentación de forma continua a través de encuestas periódicas y reuniones con el personal para conocer su perspectiva entorno a la efectividad de las mejoras y sugerencias al respecto, posteriormente a la retroalimentación hacer ajustes si fueran necesarios.

Se debe evaluar el progreso mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente en función de los indicadores establecidos para medir el progreso de la empresa con base en los objetivos de la propuesta y los objetivos empresariales, de tal forma que se determinen si se están alcanzado los resultados esperados, con base en el progreso que se obtenga se realizarán ajustes sobre las mejoras.

Se deben documentar los cambios que se realicen ya sean en los procedimientos o en las estrategias que se han implementado, se debe asegurar que se actualicen continuamente los documentos ante cualquier cambio o mejora. Del mismo modo se debe revisar y actualizar el proceso comercial si hubiera cambios o mejoras, así como se debe informar y capacitar oportunamente a los empleados sobre los cambios que se realicen.

A través de esto se logrará mantener la efectividad de las mejoras que se implementen, igualmente garantizará que los empleados utilicen las nuevas estrategias y herramientas coherentemente para alcanzar los objetivos de la empresa, que supondrá el crecimiento de esta y de todos los colaboradores tanto personal como profesionalmente. Es importante destacar que se busca que la empresa tenga una mejora continua y por tanto las mejoras que se realicen se mantendrán en el tiempo, así como se deberá aplicar la metodología DMAIC de forma cíclica para identificar otras áreas de mejora o problemas que puedan ser persistentes a lo planteado en esta investigación.

Cronograma de Implementación de Mejoras

Las mejoras a realizar para optimizar el proceso comercial empezarán a finales del 2024 entre noviembre y diciembre, y se realizarán hasta finales del año 2025, teniendo en cuenta cada una de las mejoras, el personal responsable y el mes en que se llevarán a cabo. El cronograma se presenta en la tabla 6, 7 y 8.

Tabla 6

Cronograma parte 1

Actividad	Responsable	2023				2024										
		Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Actualización y documentación del organigrama	Personal administrativo															
Actualización y documentación del proceso comercial	Personal administrativo															
Implementación de CRM	Personal administrativo															
Capacitación del sistema CRM	Empresa de CRM															
Crear el área de recursos humanos	Personal administrativo															
Contratar un profesional de marketing	Personal administrativo															

Tabla 7

Cronograma parte 2

Actividad	Responsable	2023		2024												
		Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Convenios con los principales bancos y servicios de pago	Gerente y presidente	█														
Estudio de mercado	Personal de marketing		█													
Plan de marketing	Personal de marketing		█													
Creación de perfiles de redes sociales	Personal de marketing		█													
Creación de página web informativa	Personal de marketing		█													
Identificar las habilidades actuales del personal	Personal de talento humano		█													
Crear un programa de capacitaciones	Personal de talento humano		█													
Contratar servicios de capacitaciones	Personal de talento humano		█													
Establecer los valores de servicio al cliente	Gerente y presidente		█													
Determinar normas y directrices de atención al cliente	Gerente y presidente		█													
Crear contenido para redes sociales	Personal de marketing			█												
Pautar en redes sociales	Personal de marketing			█												
Realizar email marketing	Personal de marketing			█												
Cuñas radiales	Personal de marketing			█												
Capacitar al personal	Empresa de servicio capacitaciones			█									█			
Encuestas al personal	Personal de talento humano				█									█		
Identificar nuevas áreas de capacitación	Personal de talento humano				█									█		
Encuestas de satisfacción de los clientes	Personal de atención al cliente/personal técnico			█												

Capítulo IV: Viabilidad Financiera

Costo de la Mejora

Para obtener el costo total de la mejora se tuvo que obtener los costos de cada mejora que se ha propuesto, de tal forma que el costo de la mejora de la captación de clientes potenciales será de \$13.900, ciertas acciones no tendrán costos dado que para ello se ha contratado un nuevo personal encargado de efectuarlas. Estas se detallarán en el estado de resultado como gasto de marketing.

Tabla 9

Costo de mejora de captación de clientes potenciales

Descripción	Valor anual
Estudio de mercado	\$0,00
Plan de marketing	\$0,00
Creación de perfiles de redes sociales	\$0,00
Creación de contenido	\$0,00
Página web informativa	\$500,00
Email marketing	\$0,00
Pauta en redes sociales	\$8.000,00
Influencer	\$3.000,00
Cuñas radiales	\$2.400,00
Total	\$13.900,00

El costo de la mejora de capacitaciones continuas será de \$5.800 considerando que las capacitaciones se realicen semestralmente (dos veces al año), para cubrir las falencias presentadas en atención al cliente y cierre de ventas, las capacitaciones en atención al cliente las recibirán tanto el personal de caja y atención al cliente como los técnicos incluido el presidente que también asume las funciones de técnico, asimismo el personal administrativo. El personal de talento humano, aunque no recibirá directamente las capacitaciones estará en estas para conocer el conocimiento adquirido y evaluar posteriormente que estos se pongan en práctica. Esto se detalla en el estado de resultado dentro del gasto de recursos humanos.

Tabla 10

Costo de la mejora de capacitaciones continuas

Descripción	N° de capacitaciones	N° de personal	Valor unitario	Valor total anual
Capacitaciones en atención al cliente	2	7	\$300,00	\$4.200,00
Capacitaciones en cierre de ventas	2	2	\$400,00	\$1.600,00
Total				\$5.800,00

El costo de la mejora de la cultura de servicio al cliente será de \$2.520, donde ciertas acciones no tendrán costos dado que las realizará el personal de la empresa. El mayor costo será por el reconocimiento de empleados tanto para el marco con la foto del personal como el bono adicional. Esto se detalla en el estado de resultado dentro del gasto de recursos humanos.

Tabla 11

Costo de la mejora de cultura de servicio al cliente

Descripción	Valor anual
Establecimiento de los valores del servicio al cliente	\$0,00
Determinar normas y directrices	\$0,00
Encuestas de satisfacción	\$0,00
Reconocimiento de empleados	\$2.520,00
Total	\$2.520,00

El costo de la mejora de seguimiento de clientes potenciales será de \$6.500 para el sistema CRM y la capacitación al personal que lo usará. El costo del sistema de CRM se detalla en el estado de resultado como gasto de software y la capacitación dentro del gasto de recursos humanos.

Tabla 12

Costo de la mejora de seguimiento de clientes potenciales

Descripción	Valor anual
Sistema CRM	\$4.000,00
Capacitación	\$2.500,00
Total	\$6.500,00

El costo de los nuevos colaboradores que son de marketing y de talento humano será de \$29.230,30, este valor es en función de los sueldos y salarios que deben recibir por ley durante el año de trabajo. Esto se detalla en los gastos administrativos donde se encuentran los gastos de sueldos y salarios del personal.

Tabla 13

Costo de nuevos colaboradores

Descripción	Valor anual
Personal de marketing	\$13.502,30
Personal de talento humano	\$15.728,00
Total	\$29.230,30

El costo total de la propuesta será de \$57.950,30, los cuales se financiarán con el aporte propio de los socios de la empresa.

Tabla 14

Costo total de la propuesta

Descripción	Valor total
Captación de clientes potenciales	\$13.900,00
Capacitaciones continuas	\$5.800,00
Cultura de servicio al cliente	\$2.520,00
Seguimiento de clientes potenciales	\$6.500,00
Nuevos colaboradores	\$29.230,30
Total	\$57.950,30

Indicadores

Tasa de Resolución de Problemas

Para fines del estudio se considerará que la empresa en el año de aplicación de la mejora presente 375 problemas en el servicio, de los cuales 339 sean resueltos, al reemplazar los datos en la fórmula se obtuvo que la tasa de resolución de problemas será del 90,40%, que comparado con la tasa de resolución de problemas del año 2023 que fue de 65,31% ha incrementado un 25,09%.

$$\text{Resolución de problemas} = \frac{339}{375} * 100 = 90,40\%$$

Tasa de Retención de Clientes

Considerando que a inicios del año de aplicación de la propuesta la empresa cuenta con 1700 clientes, de los cuales 1671 se mantienen con la empresa, al reemplazar los datos en la fórmula se obtuvo que la tasa de retención de clientes será de 98,29%, a diferencia del año 2023 que fue del 85,64%, y que se ha incrementado en un 12,65%.

$$\text{Retención de clientes} = \frac{1671}{1700} * 100\% = 98,29\%$$

Tasa de Oportunidades de Venta

Teniendo en cuenta que las oportunidades de venta en el año de aplicación de la propuesta tengan 1470 oportunidades de venta y las oportunidades de venta del año anterior sean las mismas que el 2023 que fueron 735, al reemplazar los datos en la fórmula se obtuvo que las oportunidades de venta aumentaron en un 100%.

$$\text{Oportunidades de venta} = \frac{1470 - 735}{735} * 100\% = 100\%$$

Tasa de Cierre de Ventas

En función de que las oportunidades de venta en el año de aplicación de la propuesta fueran 1470 y el cierre de ventas de 257, al reemplazar los datos en la fórmula se obtuvo una tasa de cierre de ventas de 17,48%, que en comparación con el año 2023 que fue de 8,44%, por lo que la tasa incrementó en un 9,04%.

$$\text{Tasa de cierre} = \frac{257}{1470} * 100\% = 17,48\%$$

Índice de Satisfacción de los Clientes

Considerando que el número de clientes satisfechos en el año de la propuesta fuera de 323 de un total de 375 clientes encuestados, al reemplazar en la fórmula se obtuvo una CSAT de 86,13% que a diferencia del año 2023 que fue de 55,98%, el índice de satisfacción ha aumentado 30,15%.

$$\text{CSAT} = \frac{323}{375} * 100\% = 86,13\%$$

Tasa de Crecimiento de Ventas

Teniendo en cuenta que las ventas pasen de \$761.712 a \$990.236,50 en el año de aplicación de la propuesta, al reemplazar los datos en la fórmula se obtuvo una tasa de crecimiento de ventas del 30% a diferencia de la tasa de crecimiento de ventas del año 2023 que fue de -16,31%.

$$\text{Crecimiento de ventas} = \frac{\$990.236,50 - \$761.712}{\$761.712} * 100\% = 30\%$$

ROI

Para obtener el Retorno de la Inversión (ROI) de la propuesta fue necesario obtener el estado de resultado con base en datos proporcionados por la empresa, pero

que cabe destacar que estos fueron adaptados por temas de confidencialidad de la empresa conforme a sus estados financieros y para fines del estudio.

Tabla 15

Estado de resultado

Descripción	2023	Año de aplicación
Ventas	\$761.712,00	\$990.236,50
(-) Costos	\$228.513,60	\$297.070,95
Utilidad Bruta en Ventas	\$533.198,40	\$693.165,55
(-) Gastos administrativos	\$150.280,54	\$179.510,84
(-) Gastos operativos	\$22.851,36	\$29.707,10
(-) Gasto de recursos humanos	\$0,00	\$8.300,00
(-) Gasto de software	\$0,00	\$4.000,00
(-) Gasto de marketing	\$2.400,00	\$13.900,00
Total gastos	\$175.531,90	\$235.417,94
Utilidad neta antes del 15% participación de trabajadores	\$357.666,50	\$457.747,62
(-) 15% participación de trabajadores	\$53.649,98	\$68.662,14
Utilidad antes de impuestos	\$304.016,53	\$389.085,47
(-) 22% de impuesto a la renta	\$66.883,64	\$85.598,80
Utilidad neta	\$237.132,89	\$303.486,67

Por lo que se obtuvo que los ingresos netos pasaron de \$237.132,89 a \$303.481,83. Tomando en cuenta la inversión total que fue de \$57.950,30 y el aumento de la utilidad neta que fue de \$66.353,78, que resulta de la resta de \$303.486,67 menos \$237.132,89. Al aplicar la fórmula se obtuvo lo siguiente:

$$ROI = \frac{\$66.348,94}{\$57.950,30} * 100\% = 114,50\%$$

Esto indica que por cada dólar invertido se obtuvo una ganancia de \$1,14 adicionales, lo que representa un retorno significativo en comparación con años anteriores que existieron pérdidas en ventas y que por lo cual las inversiones realizadas no tuvieron un impacto positivo sobre estas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La metodología DMAIC brinda múltiples beneficios para la mejora de procesos y para la resolución de problemas que presente una empresa, en esta investigación fue indispensable ya que proporciona un enfoque sistemático y estructurado que es ampliamente utilizado, permitiendo que a través de ella se alcancen los objetivos que se establecieron brindar una propuesta de mejora acorde a las necesidades de la empresa.

Las oportunidades de mejora que se establecieron con base en el levantamiento del análisis del micro y del macro entorno son el desarrollo de estrategias para la captación de clientes potenciales y así incrementar la base de clientes, capacitar al personal para brindar una mejor atención y servicio, mejorar el proceso comercial adaptando el actual con base en las deficiencias que presenta.

Las causas principales que originan la problemática de la empresa son la estrategias poco eficaces para la captación de clientes, así como el deficiente cierre de ventas y de atención al clientes, del mismo que las causas raíces que provocan lo antes mencionado son la falta de estudio de mercado, carencia de un plan de marketing adecuado, falta de innovación en las estrategias, falta de capacitación, carencia de habilidades de cierre de ventas, falta de seguimiento a los clientes potenciales, falta de capacitación en atención al cliente y tecnología inadecuada para el registro de información.

Las mejoras que se establecieron para optimizar el proceso comercial son desarrollar estrategias para la captación de clientes potenciales, programa de capacitación continua, cultura de servicio al cliente y sistema de seguimiento a clientes potenciales. Las mejoras antes señaladas incidirán en el proceso comercial para que este sea más eficiente, por lo que se agregaron toma de decisiones e integración con el sistema CRM. Para que la mejora tenga el impacto esperado se debe contratar dos nuevos colaboradores (talento humano y marketing).

La propuesta de mejora del proceso comercial de acuerdo a los indicadores analizados demuestra que es viable financieramente, pues se logran alcanzar cada uno de los objetivos de la propuesta, así como el ROI resulta significativo en comparación con la inversión a realizar. Lo que demuestra que la propuesta puede mejorar considerablemente la satisfacción de los clientes, la eficiencia operativa y el aumento de ventas.

Recomendaciones

La empresa debe de adaptar la propuesta de mejora conforme a la realidad del negocio en el momento que decidan aplicarla, y realizar los ajustes pertinentes en cada fase de la metodología para alcanzar los objetivos que le permitan abordar la problemática que presenta.

Es indispensable que el proceso de mejora se realice de forma continua para garantizar óptimos resultados en el proceso comercial de la empresa, así como puede ampliarse el proceso a mejora a otras áreas que consideren necesarias, con la finalidad que exista una mejora continua en toda la organización.

La empresa debe documentar el proceso comercial que establezca en base en esta propuesta y comunicarlo a todo el personal, para evaluarlo y si fuera necesario aplicar mejoras sobre este, además de una constante retroalimentación sobre el proceso comercial que les permita incorporar acciones que contribuyan a la mejora del proceso.

Este trabajo busca contribuir con conocimientos sobre la mejora del proceso comercial tanto para futuros investigadores, profesionales y dueños de empresas que necesiten conocer cómo puede llevarse a cabo una propuesta de mejora con base en la metodología DMAIC, el cual puede ser replicado no solo para el proceso comercial de una empresa de telecomunicaciones sino también para otros procesos de la empresa donde presente problemáticas o caso contrario todos los procesos de cualquier empresa.

Como futuras líneas de investigación se proponen que se analicen problemáticas en otros procesos de la empresa para establecer si presentan otras falencias que puedan impedir que la empresa obtenga mejores resultados de los obtenidos, así como estudios de mercado para conocer el comportamiento y preferencias del consumidor, estudio sobre estrategias para incrementar la retención de clientes y que se puedan integrar en el proceso comercial, analizar la viabilidad de desarrollar nuevos servicios en el sector, entre otros.

REFERENCIAS

- ARCOTEL. (2023). *Boletín Estadístico*. Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones: <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Boletin-cierre-de-a%C3%B1o.pdf>
- Acevedo, D. (2021). *Cómo Utilizar Indicadores del Desempeño en las Comunicaciones Organizacionales* (3era ed.). Diofante Acevedo.
- Alcalde, P. (2019). *Calidad. Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes* (3a ed.). Paraninfo.
- Ancajima, V., Infante, C., Aliaga, F., & Soto, S. (2022). *Cultura Organizacional de las tecnologías de la Información y Comunicación en las Municipalidades de la Región de Piura*. Religacion Press.
- ARCOTEL. (2024). *Abonados y usuarios*. Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones: <https://www.arcotel.gob.ec/abonados-y-usuarios/>
- ARCOTEL. (2024). *Servicio de suscripción – televisión pagada*. Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones: <https://www.arcotel.gob.ec/servicio-de-suscripcion-television-pagada2-2/>
- Argüelles, J. (2021). *Proyectos Seis Sigma*. Reverté.
- Arroyo, R., & Zambrano, C. (2024). *Cambio Organizacional Sostenible. Con metodologías ágiles y pensamiento Lean*. ECOE Ediciones.
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/resultados_127_202403.pdf
- Botero, L. (2021). *Principios, Herramientas e Implementación de Lean Construction*. EAFIT.
- Caldas, M., Físico, M., & Laraño, J. (2023). *Economía y Emprendimiento*. Editex.

- Calla, M., Maldonado, R., Rodríguez, C., Farfán, J., & Quispe, N. (2023). Análisis de la aplicación de metodología DMAIC en procesos de producción de una empresa de alimento. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 6907-6932. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6678
- Carballo, B., Arellano, A., & Lizardi, M. (2023). *Ingeniería Industrial y de Sistemas*. Fontamara.
- Carrasco, S., & Núñez, M. (2023). *Organización de Procesos de Venta*. Paraninfo.
- Censo Ecuador. (2023). *Resultado principales Galápagos*. Censo Ecuador: https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2023/10/Info_Galapagos.pdf
- Cerón, M. (2023). *Fundamentos de Gerencia Publica. Gestión de la posmodernidad*. Ediciones de la U.
- Chicano, E. (2023). *Gestión de Servicios en el Sistema Informático*. IC Editorial.
- Consejo de Gobierno del Régimen Especial Galápagos. (2023). *Resolución Nro. 12-CGREG-07-03-2023*. https://www.gobiernogalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/resolucion_012-cgreg-07-03-2023.pdf
- Cordero, D., Belén, G., & Ortega, J. (2019). Gestión de Procesos de Negocios (BPM) para el Proceso de Titulación en la Universidad. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 6(1), 87-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.26423/rctu.v6i1.442>
- De la Torre, P., & Sánchez, X. (2022). *Sustentabilidad Empresarial: Una visión actual para el futuro del mundo*. Universidad Panamerica.
- Del Pozo Aguilar, J. F. (2022). *Procesos de Gestión de Calidad en Hostelería Y Turismo* (2da ed.). IC Editorial.
- Diario La Hora. (11 de Octubre de 2022). *El internet en Galápagos es hasta 12 veces más lento que en el Ecuador continental*. Diario La Hora: <https://www.lahora.com.ec/pais/galapagos-joya-turistica-internet-pesimo-servicio-conectividad/>

- Diario La Hora. (3 de Marzo de 2023). *Galápagos y Pichincha son las únicas provincias con más de 40% de empleo formal*. Diario La Hora: <https://www.lahora.com.ec/pais/empleo-formal-pichincha-galapagos-economia-ecuador/>
- Diario Primicias. (19 de Junio de 2023). *Cables submarinos: para qué sirven y cuántos conectan a Ecuador*. Diario Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/cables-submarinos-internet-telconet-ecuador/>
- Dias Cuchipe, D. L. (2024). *Análisis comparativo de metodologías y sus herramientas para el mejoramiento de procesos*. Escuela Politécnica Nacional: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/25290/1/CD%2013909.pdf>
- Durán, S. (30 de Marzo de 2023). *Starlink aterriza en Islas Galápagos, Ecuador*. DPL News: <https://dplnews.com/starlink-ateriza-en-islas-galapagos-ecuador/>
- Ecuavisa. (22 de Marzo de 2024). *Alza del IVA: el incremento afectará también servicios como el internet, la telefonía celular y suscripciones digitales*. Ecuavisa: <https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/alza-iva-afectara-servicios-internet-telefonía-celular-suscripciones-digitales-GX7055338>
- Escobedo, E., & Socconini, L. (2021). *Lean Six Sigma Green Belt*. Marge Books.
- Escudero, A., & Palacios, R. (2022). *Métodos y Proyectos Transdigitales*. Transdigital.
- Flórez, J., & Maya, J. (2021). *Marketing de Escalamiento*. ADIEC.
- Florez, N., Florez, A., & Cogollo, J. (2019). *Notas de Control Estadístico de la Calidad*. Editorial Universitaria.
- Francesena, A., & Durango, S. (2024). *Transformando la Experiencia del Cliente*. Dialética.
- Gálvez Erazo, N. g. (2022). *Propuesta de mejora de procesos en atención al cliente de PROINDUPET CÍA. LTDA en el año 2024*. Escuela de Posgrado Newman:

https://repositorio.epnewman.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/986/tesis_final_gabriela_galvez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, E. (2023). *Dirección de la Actividad Empresarial de Pequeños Negocios o Microempresas* (2a ed.). Paraninfo.

Gavidia, M. (2021). *Desarrollo de mejora en el proceso de requerimientos para la entrega de tarjetas de Banco Guayaquil aplicando la metodología DMAIC*. Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21410/1/UPS-GT003530.pdf>

Gómez, R. (2024). *Filosofía Lean. Conceptos y principios*. ESIC.

Guastini, L. (2024). *¿El Fin del Trabajo? Estrategias de adaptación para líderes en la era digital*. Conecta.

Hooker Melero, E. (2022). *Mejora del proceso comercial de la empresa CICONSA como modelo para la futura implementación de un sistema CRM*. Universidad de San Martín de Porres: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/11866/hooker_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y

INEC. (14 de Diciembre de 2023). *El servicio de internet fijo crece 5 veces más que en 2010*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-servicio-de-internet-fijo-crece-5-veces-mas-que-en-2010/#:~:text=Un%20dato%20particular%20que%20evidenci%C3%B3,%25%20\(1.037.486\).&text=Buenas%20cifras%2C%20mejores%20vidas](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-servicio-de-internet-fijo-crece-5-veces-mas-que-en-2010/#:~:text=Un%20dato%20particular%20que%20evidenci%C3%B3,%25%20(1.037.486).&text=Buenas%20cifras%2C%20mejores%20vidas).

Juran, J., Gryna, F., & Bingham, R. (2021). *Manual de Control de Calidad* (2da ed.). Reverté.

Lexis. (2024). *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*. Lexis: <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-telecomunicaciones>

López, S. (2020). *Atención al Cliente, Consumidor y Usuario*. Paraninfo.

- Malaver, M., & Morales, L. (2021). *Plan de Mejora para los Procesos Administrativos de la Empresa TREBLACTEC TECHNOLOGY S.A.S.* Universidad Antonio Nariño: <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/04c146e1-2b31-4cad-ae25-c884b4ac59ff/content>
- Martínez Mayoral, M. A., & Morales Socuéllamos, J. (2022). *Lean Seis Sigma para la Mejora de Procesos.* Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Martínez Mayoral, M. A., & Morales Socuéllamos, J. (2022). *Lean Six Sigma para la Mejora de Procesos.* Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Martínez, C., Adán, P., Arribas, J., Porras, E., & Maldonado, J. (2022). *Modelos de Calidad y su Evaluación.* UNED.
- MINTEL. (2022). *Plan de Servicio Universal.* Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/Plan-de-Servicio-Universal-signed-signed-signed-signed-signed.pdf>
- MINTEL. (16 de Agosto de 2023). *Duplicamos la velocidad de internet en Galápagos.* Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/duplicamos-la-velocidad-de-internet-en-galapagos/>
- MINTEL. (2023). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/mintel-gestiona-donacion-de-antenas-satelitales-para-galapagos/>. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/mintel-gestiona-donacion-de-antenas-satelitales-para-galapagos/>
- MINTEL. (Mayo de 2023). *Informe de Rendición de Cuentas.* Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/20230502_INFOME_PRELIMINAR_RENDICION_CUENTAS_MINTEL_2022.pdf

MINTEL. (14 de Septiembre de 2023). *MINTEL sigue conectando a las Islas Galápagos: inaugura punto digital gratuito y presenta proyecto gemelos digitales*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/mintel-sigue-conectando-a-las-islas-galapagos-inaugura-punto-digital-gratuito-y-presenta-proyecto-gemelos-digitales/>

MINTEL. (28 de Mayo de 2023). *Nuevo gigante tecnológico en Ecuador: Starlink brindará Internet Satelital*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/nuevo-gigante-tecnologico-en-ecuador-starlink-brindara-internet-satelital/>

MINTEL. (2023). *Rendición de cuentas 2022*. Ministerio de Telecomunicaciones Ecuador y de la Sociedad de la Información: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/INFORME_Rendicion_Cuentas_MINTEL_2022_pr-eliminar.pdf

MINTEL. (18 de Abril de 2023). *Starlink destina 15 satélites para dotar de internet satelital a Ecuador*. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/starlink-destina-15-satelites-para-dotar-de-internet-satelital-a-ecuador/>

Núñez, E., Velázquez, R., Peña, Y., & González, M. (2022). Modelación y simulación de un proceso de negocio de la gestión económica financiera en la Universidad de Moa. *COFÁN Habana*, 16(1), 1-14. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612022000100008

Observatorio Ecuador Digital. (2023). *Resultados MINTEL*. Observatorio Ecuador Digital: https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/09/RESULTADOS_MINTEL_AGOSTO-2023.pdf

Raimundo Godoy, L. R. (2021). *El Poder de la Excelencia Comercial. Solución práctica de cómo potencializar los resultados de su empresa*. Escuela de Gestión.

- Ramos, J. (2023). *El Método Kaizen. Pequeños cambios grandes resultados*. Xinxii.
- Revista Vistazo. (17 de Agosto de 2023). *Inauguran una terminal satelital que duplicará la velocidad del internet en las Islas Galápagos*. Revista Vistazo: <https://www.vistazo.com/actualidad/nacional/terminal-satelital-que-duplicara-la-velocidad-del-internet-en-galapagos-XK5783671>
- Romero, D. (27 de Febrero de 2024). *Galápagos, un paraíso con problemas de internet*. Observatorio Interuniversitario de Medios Ecuatorianos: <https://oime.com.ec/?p=1785>
- Ruíz, D., & Jiménez, M. (2023). *Analítica del Talento: un enfoque conductual para la toma de decisiones en las organizaciones*. Tecnológico de Monterrey.
- Sánchez Guamán, R. P. (2019). *Propuesta de Mejora al proceso comercial del servicio “Monederos” de la empresa CNT E.P. Corporación Nacional de Telecomunicaciones*. Universidad Tecnológica de Israel: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2249/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-090.pdf>
- Sánchez, L. (2023). *Planeación Estratégica para Mipymes*. Ediciones de la U.
- Sánchez, M. (2019). *Administración I* (3a ed.). Patria Educación.
- Sánchez, S. (2023). *Control de Calidad y Certificaciones Industriales*. Universidad de Almería.
- Serpell, A. (2023). *Administración de Operaciones de Construcción* (3era ed.). Ediciones UC.
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas*. Marge Books.
- Torres Beltran, A. M., Luna Altamirano, K. A., Ormaza Andrade, J. E., & Cantos Ochoa, M. E. (2019). Gestión de la calidad en el sector de telecomunicaciones. Orientaciones hacia la mejora continua en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Azogues –Ecuador. *Visionario Digital*, 3(2), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.407>

Torres, L. (2022). *Administración*. Klik Soluciones Educativas.

Valdez, F., & Valdez, S. (2023). *Gestión de la Arquitectura y el Conocimiento Empresarial*. Angels Fortune Editions.

Van, L., & Ayala, J. (2021). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Eudeba.

Vásquez, M. (2020). *Conociendo los Principios de Gestión ISO 9001*. Marcelo Vásquez.

Viteri, T. (2023). *Implementación de la metodología Six Sigma en la Industria*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/22198/1/T-UCSG-POS-MAE-462.pdf>



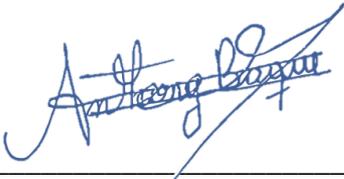
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Baque Estrada, Anthony Javier**, con C.C: # **2000116414** autor del trabajo de titulación: **Propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la empresa Puerto Visión Cable S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **2 de septiembre de 2024**

f. 

Baque Estrada, Anthony Javier

C.C: 2000116414



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la empresa Puerto Visión Cable S.A. en la provincia de Galápagos Isla Santa Cruz		
AUTOR	Anthony Javier Baque Estrada		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Fernando Andrés Paredes Alcívar		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2024	No. DE PÁGINAS:	85
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de Procesos, Proyectos de Investigación, Gerencia Financiera.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Procesos, Proceso Comercial, Satisfacción del Cliente, Ventas, Metodología DMAIC, Mejora Continua		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La empresa objeto de estudio durante los últimos años ha presentado falencias en su proceso comercial que ha impactado en la satisfacción de los clientes y en sus ventas. Por esta razón, se estableció como objetivo general desarrollar una propuesta de mejoramiento de los procesos comerciales en la empresa Puerto Visión Cable S.A. que se encuentra ubicada en la provincia de Galápagos en la Isla Santa Cruz. Para llevar a cabo este estudio en primera instancia se establecieron las bases teóricas conforme a la mejora de los procesos comerciales, así como a trabajos relacionados para tomarlos de referencia y establecer una metodología acorde a las necesidades que presenta la empresa, adicionalmente se realizó un análisis del macro y microentorno de la empresa para identificar las oportunidades de mejora, posteriormente se procedió al diseño de la propuesta de mejora con base en la metodología DMAIC. Los principales hallazgos del estudio son que las causas donde se concentra más del 80% del problema está dado por la falta de estrategias de captación de clientes, deficiencias en el cierre de ventas y en la atención al cliente, además de que al analizar el proceso comercial este no se encontraba documentado. Se concluye que la propuesta de mejora del proceso comercial incidirá de forma positiva en incrementar la eficiencia operativa, satisfacción de los clientes, aumento de ventas y a su vez en una mejor rentabilidad para la empresa con base en los resultados positivos de los indicadores analizados.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-981141341	E-mail: anthony.baque01@cu.csg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			