

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DESARROLLADO POR AGENTE DE TELECOMUNICACIONES

CUSTOMER SERVICE PROCESS DEVELOPED BY TELECOMMUNICATIONS AGENTS

Lic. Lirianne Gutiérrez Sánchez (0000-0003-4923-4310), Universidad de Matanzas

liriannegutierrez@gmail.com

Dr. C Julio Alfredo Telot González (0000-0002-4097-0816), Universidad de Matanzas,

M. Sc. Jhocelyn Bernal Rodríguez (0000-0001-9669-2344), Universidad de Matanzas,

Resumen

El presente trabajo propone como objetivo fundamental la caracterización y clasificación del servicio Agente de Telecomunicaciones, la determinación de los procesos que intervienen en el mismo, sus problemáticas y posibles soluciones. Para su cumplimiento se emplearon métodos investigativos como la revisión de bibliografía, la observación y la entrevista; además del empleo de herramientas como la propuesta de un mapa de procesos y el empleo del Método Kendall. La actividad de prestación de servicio Agente de Telecomunicaciones tomada como objeto de estudio se ejerce en el domicilio de la autora principal. Entre los resultados obtenidos pueden mencionarse la determinación y clasificación de los procesos que intervienen en la prestación del servicio Agente de Telecomunicaciones, la identificación y descripción del servicio Atención al Cliente como el principal que influye en la satisfacción del cliente, y los problemas que afectan su correcto funcionamiento, así como las posibles soluciones recomendadas.

Palabras claves: agente de telecomunicaciones; proceso; servicio

Summary

The present work proposes as a fundamental objective the characterization and classification of the Telecommunications Agent service, the determination of the processes that intervene in it, its problems and possible solutions. For compliance, investigative methods were used such as literature

review, observation and interview; In addition to the use of tools such as the proposal of a process map and the use of the Kendall Method. The Telecommunications Agent service provision activity, taken as the object of study, is carried out at the address of its owner, who is the main author. Among the results obtained, can be mentioned the determination and classification of the processes that intervene in the provision of the Telecommunications Agent service, the identification and description of the Customer Service as the main one that influences customer satisfaction, and the problems that affect its correct operation, as well as possible recommended solutions.

Keywords: *process; service; telecommunications agents*

La tendencia actual en la gestión empresarial está orientada a la búsqueda de la optimización total del sistema, por lo que la teoría del Enfoque de Procesos se muestra como una herramienta necesaria en el estudio de la gestión empresarial y la toma de decisiones claves. Dicho enfoque nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos, las funciones y actividades desempeñadas por cada área, además de su interrelación entre estos, lo cual, sin lugar a dudas, representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un óptimo desempeño y la obtención de mejores resultados, no solo en los procesos, sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de una mejora continua de manera integral, y de llevar a la organización a ser altamente competitiva.

Una vez que la organización está dirigida hacia la gestión de procesos, se centrará en que todo forma parte de un sistema, de un engranaje que juega un papel vital para otros, lo que permite que la organización funcione en tiempo y forma; en no perder el enfoque hacia el cliente, identificando sus necesidades y expectativas de manera clara y contundente para así determinar el rumbo a tomar; e identificar, atraer y comprometer a las partes involucradas en los procesos para que interactúen de forma conjunta como un sistema, ya que su trabajo por consecuencia impacta en el de otros.

A partir del año 2010 se retomó en Cuba el reordenamiento laboral con el fin de estimular el trabajo, por lo que se ampliaron las actividades económicas autorizadas para el sector privado. Sin embargo, pese al relevante papel que les corresponde desempeñar a estos trabajadores como sujetos que complementan la economía cubana, el conocimiento acerca de cómo gestionar de manera eficiente

y eficaz sus propios negocios en la búsqueda de mayores beneficios, es insuficiente. Esto queda demostrado en disímiles negocios que, tras un breve tiempo después de su apertura, recaen en pérdidas e incapacidad para gestionarse y subsistir.

El caso específico en el cual se centra este trabajo es la actividad por cuenta propia Agente de Telecomunicaciones, aprobada por primera vez en la Resolución No. 42 del 22 de agosto de 2013 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Como se ha hecho notar anteriormente las actividades por cuenta propia y en especial la de Agente de Telecomunicaciones no cuenta, con anterioridad a este trabajo, con un estudio específico dirigido a la aplicación del enfoque de procesos para la mejor gestión de dicha actividad.

A partir de lo anterior se plantea el siguiente problema científico: No existe un estudio anterior donde se hayan delimitado los procesos que intervienen en la prestación del servicio Agente de Telecomunicaciones, así como su caracterización y clasificación.

En el presente trabajo se propone como objetivo fundamental la caracterización y clasificación del servicio Agente de Telecomunicaciones, así como determinar los procesos esenciales que intervienen en el mismo, sus problemáticas y posibles soluciones. Para su cumplimiento se emplearon, como métodos investigativos, la revisión de bibliografía, la observación y la entrevista; además del empleo de herramientas como la propuesta de un Mapa de Procesos y el empleo del Método Kendall.

Entre los resultados obtenidos podemos mencionar la determinación y clasificación de los procesos que intervienen en la prestación del servicio Agente de Telecomunicaciones, la identificación y descripción del servicio Atención al Cliente como el principal que influye en la satisfacción del cliente, y los problemas que afectan su correcto funcionamiento, así como las posibles soluciones recomendadas.

Los procesos se consideran la base operativa de las organizaciones y su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los clientes (Alarcón et al., 2019).

Un proceso es definido como: acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones (Alarcón et al., 2020).

Según Nogueira Rivera et al. (2019), un proceso es una: “secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado.

Estos constituyen el medio para conseguir los resultados de la organización, ya que proporcionan a los clientes la gama de productos y servicios. Si se desea que funcionen bien, deben estar respaldados por una estrategia y política muy claras, y necesitan contar con los recursos adecuados, ya sea en términos de dinero, información, materias primas y equipos, como de personal (Jorna Calixto et al., 2021).

La nueva versión de las normas ISO 9001 (ISO, 2015) introduce el concepto de proceso, declarando la necesidad de que cada SGC se estructure con un enfoque basado en procesos, con el fin de adaptar los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC) a prácticas de gestión más competitivas y actuales; favoreciendo, además, la simplificación de la estructura documental de las empresas, al ser menos prescriptiva y llevar implícitas el uso de herramientas de calidad, como los diagramas de flujo, para la elaboración de procedimientos e instrucciones.

Un proceso es la secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente final (Parra Ferié et al., 2020). (Jorna Calixto et al., 2021), plantea que en la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras.

A continuación, serán mencionados algunos de los conceptos citados por él:

Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos, de una organización para suministrar resultados.

Procesos básicos: son aquellos procesos en los que ocurre la transformación de materias primas en productos terminados que están determinadas a comercializar por la empresa, constituye la razón o la misión fundamental de la empresa en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Procesos auxiliares: son los procesos que tienen como objetivo asegurar que la producción básica se realice como está prevista en los planes, es decir, en las cantidades establecidas con la calidad

requerida y en el tiempo fijado, lo cual crea las condiciones para que los productos básicos se realicen sin interrupciones y por tanto con eficiencia. Estos abarcan la producción auxiliar.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Rubio Vargas et al., 2019), mediante el reconocimiento de que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión transversal de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades del cliente, como la forma natural de organización del trabajo.

Cualquier profesional de los Sistemas de Gestión de la Calidad debe conocer el concepto de enfoque basado en procesos. Su ventaja principal reside en la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización. Este enfoque pretende mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos (Quintana et al., 2020).

Los beneficios de aplicar el enfoque basado en procesos son:

- Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.
- Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Los tres objetivos más importantes del mejoramiento de procesos son:

1. Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.
2. Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
3. Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.

En estos tiempos, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que deben conciliar la satisfacción de sus clientes, cada vez más exigentes, con la eficiencia económica de sus actividades, todo lo cual suscita un cambio en las formas de análisis, proyección y gestión de las mismas, un cambio de sus metas y métodos de funcionamiento, o sea, sus procesos.

El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran.

También es necesario para la comprensión de la Gestión por Procesos conocer qué se entiende por gestión.

Medina León (2019), define Gestión como dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

Piñuela-Espín (2020), plantea que la Gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos del negocio, de sus fortalezas y debilidades. Busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios, y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

La caracterización del sistema productivo se puede realizar a través de determinados factores, variables o características, que difieren de uno a otro autor. Su clasificación se puede hacer desde

diversos puntos de vista, y dada la complejidad del fenómeno, normalmente ninguna de las clasificaciones es totalmente satisfactoria ni libre de ambigüedad.

Fernández Sánchez (2010), ofrece un criterio abarcador para la caracterización basado en la consideración de que todo sistema productivo es abierto y para ello define 14 características, de las cuáles se han tomado las que se han considerado fundamentales para lograr dicho objetivo.

La actividad de prestación de servicio Agente de Telecomunicaciones tomada como objeto de estudio se ejerce en el domicilio de su titular Lirianne Gutiérrez Sánchez, sita en el municipio de Matanzas. La actividad se ejerce desde septiembre de 2014, cumpliendo con las resoluciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) definidas para el ejercicio de dicha actividad por cuenta propia. Es un trabajador contratado cuyo proveedor es la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) con quien mantiene un contrato comercial que regula la relación comercial entre ambas partes. Sus principales clientes son los residentes de las zonas aledañas a su ubicación y estudiantes del Instituto Preuniversitario Enrique Hart. Su misión es prestar servicios públicos de telecomunicaciones con el objetivo de acercarlos cada vez más al cliente, al insertarse en su localidad y contar con un horario extendido de 8:00 am-10:00pm. Su visión es la excelencia y calidad en la prestación del servicio, comprometidos con la sociedad.

La prestación del servicio se realiza a través de la atención al cliente que acude con el objetivo de adquirir cupones de recarga telefónica o el pago de factura telefónica, proceso donde se realiza una transformación al interactuar con el cliente y se obtiene como resultado la satisfacción del mismo. Su cartera de productos incluye cupón de recarga celular de \$120, de recarga nauta de \$50 y \$125, además de los cupones de recarga de tarjeta propia de \$5, \$10, \$20 y \$30.

En su trabajo el agente utiliza como herramientas el Transfermóvil y los recibos de pago de factura telefónica elaborados por iniciativa propia.

Tomando como referencia el análisis de los conceptos fundamentales y tras emplear técnicas de recopilación de información tales como entrevistas a otros trabajadores que realizan la misma actividad, la observación directa de la prestación del servicio, tormenta de ideas y la revisión de la documentación, a continuación, se enumeran y clasifican los diferentes procesos detectados.

Procesos Estratégicos:

- Gestión Financiera (incluye la Planificación de la Compra en estrecha relación con la Planificación del Pago Tributario a la ONAT).
- Identificación de la demanda de productos (se refiere al estudio de los productos más demandados por los clientes).

Proceso Clave:

- Atención al Cliente (incluye la gestión de venta y el cobro de factura telefónica).

Procesos de Apoyo:

- Gestión de Compra.
- Gestión de Inventario.
- Gestión de Aprovisionamiento Logístico.
- Gestión de Marketing.

Con el objetivo de ilustrar gráficamente los procesos anteriormente señalados de una manera interrelacionada y contar con una perspectiva global-local de los mismos, se propone en la figura 1 un mapa de proceso de la actividad Agente de Telecomunicaciones. Dicho mapa de procesos revela el vínculo existente entre estos procesos e ilustra en cuáles se decide el cumplimiento de la misión y la satisfacción de los clientes, cuáles definen las estrategias del negocio y los que garantizan el funcionamiento del operativo.

Con el objetivo de ordenar en relevancia los diferentes procesos enunciados con anterioridad y priorizar el estudio encaminado a la mejora en la calidad de la prestación del servicio y la satisfacción del cliente, se aplica el Método Kendall (Ver Cuadro 1). Entre los expertos que conformaron la comisión se encuentran los miembros que integran este colectivo de autores y personas vinculadas estrechamente a la prestación del servicio Agente de Telecomunicaciones.

En la aplicación de esta herramienta se logró la concordancia entre los expertos y quedó definido el proceso de Gestión de Venta como el objeto a estudiar para lograr mejoras en su desempeño y así garantizar una mayor satisfacción del cliente.

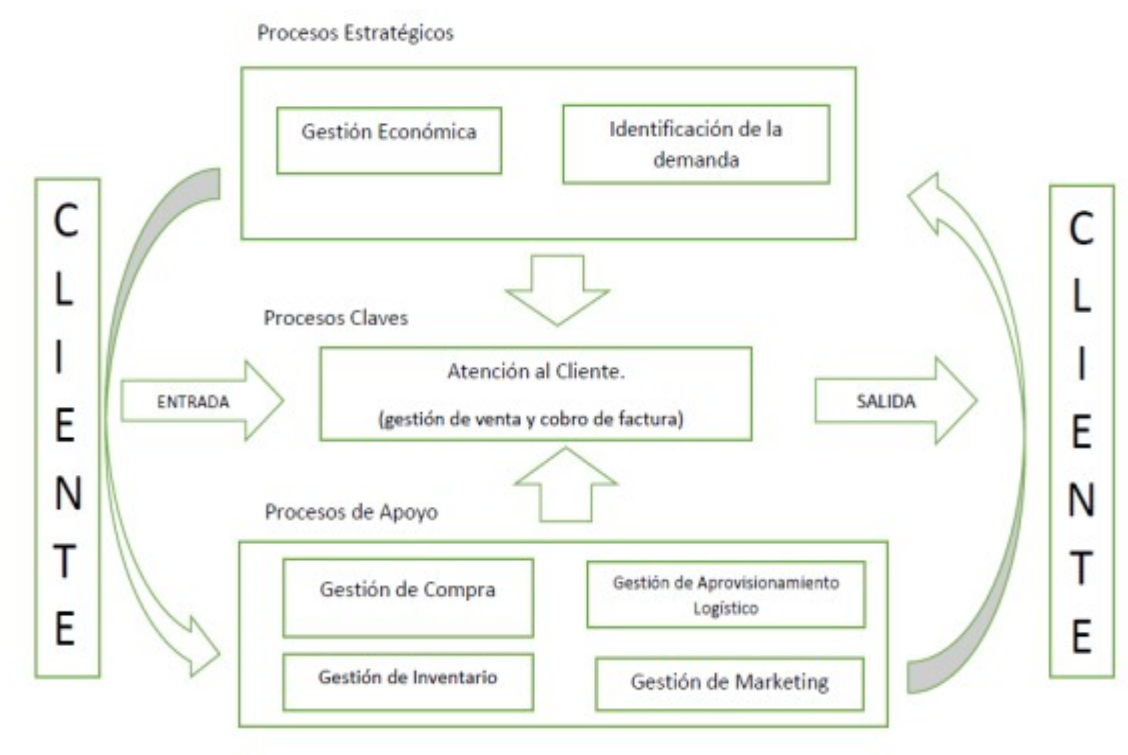


Figura 1. Mapa de procesos. Atención al Cliente.

Fuente: elaboración propia.

El proceso de Atención al Cliente comienza cuando el cliente solicita el servicio y se produce la recepción del cliente por parte del operario que vaya a brindar el servicio (integrantes del núcleo familiar). A continuación, se le pregunta al cliente si desea comprar tarjetas de recarga telefónicas; de ser afirmativa su respuesta se le informa la cartera de productos con que se cuenta en ese momento y de encontrarse disponible lo que solicita se efectúa la gestión de venta del producto. Por el contrario, en el caso de no desear el servicio de compra se procede a desarrollar el servicio de cobro de factura telefónica que incluye la consulta de la factura, el cobro de la factura, el llenado del comprobante de pago y la entrega del comprobante de pago al cliente. Ambos subprocesos culminan con la retirada del cliente.

Proceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣA_i	Δ	Δ^2	
Gestión Económica	6	7	6	8	6	6	8	47	15,5	240,25	
Gestión de Marketing	2	2	3	2	3	1	4	17	-14,5	210,25	
Gestión de Inventario	4	5	4	4	5	4	3	29	-2,5	6,25	
Gestión de Aprovevisionamiento Logístico	3	3	2	3	4	3	2	20	-11,5	132,25	
Atención al Cliente	8	8	5	7	8	7	6	49	17,5	306,25	
Identificación de la demanda de productos	5	6	7	5	2	8	7	40	8,5	72,25	
Gestión de Compras	7	4	8	6	7	5	5	42	10,5	110,25	
								$\Sigma \Sigma A_i$	244	$\Sigma \Delta^2$	1077,75

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} = \frac{12 \cdot 1077,75}{49(343 - 7)} = \frac{12933}{16464} = 0.78 = 78\%$$

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) \quad \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2 \quad T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right) = 244/7 = 34.86$$

Cuadro 1. Método Kendall.

Fuente: elaboración propia.

En la figura.2 se ilustra de manera gráfica a través de un diagrama AS-IS, el proceso anteriormente descrito, con el objetivo de una mayor comprensión del mismo.

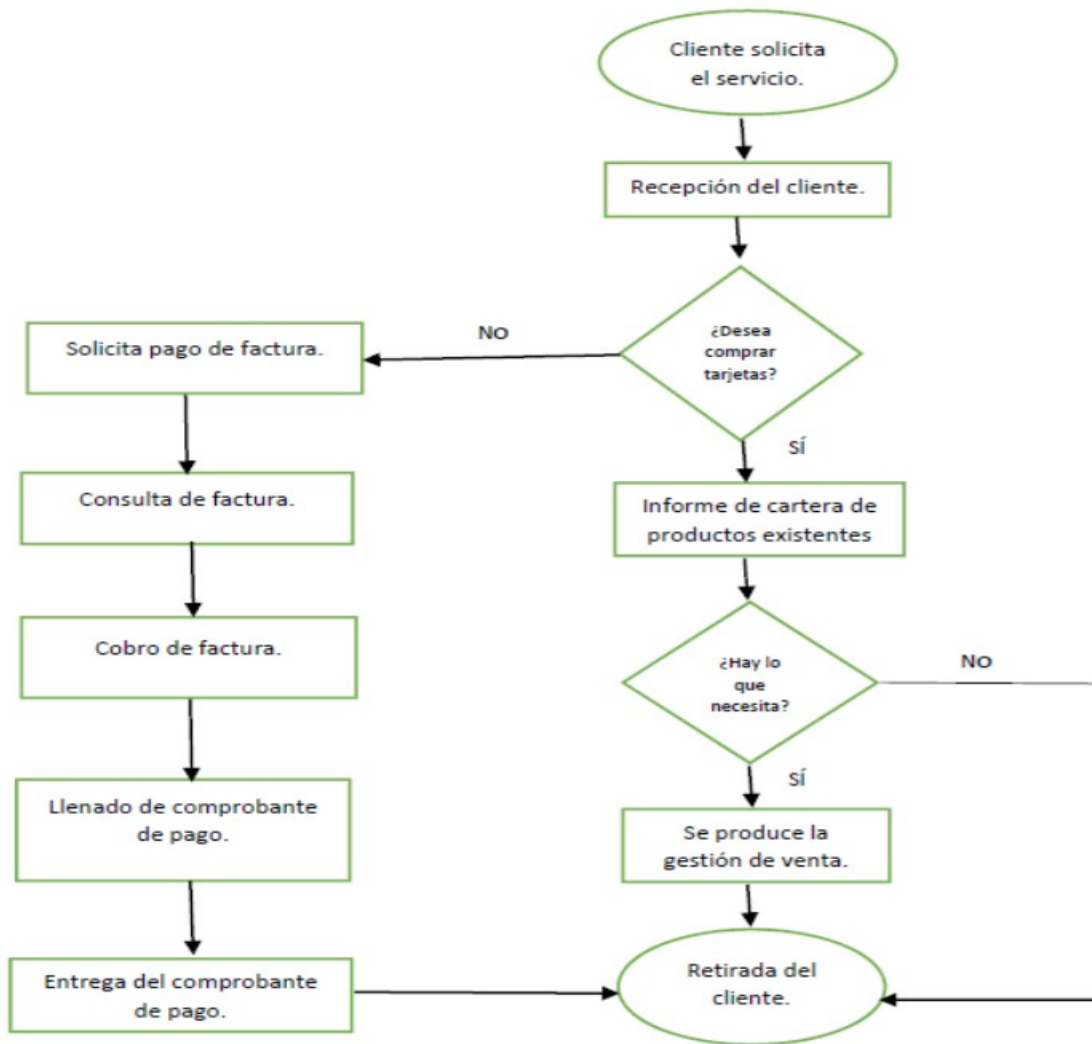


Figura 2. Diagrama AS-IS. Proceso de Atención al Cliente.

Fuente: elaboración propia.

Luego de analizar y estudiar el proceso de prestación del servicio y de recopilar la información aportada por los métodos de observación, entrevista y tormenta de ideas, a continuación, se enumeran los problemas encontrados:

1. Falta de disponibilidad de toda la cartera de productos, que puede ser provocado por dos aspectos fundamentales: no contar con liquidez monetaria para la compra y, la más común, el desabastecimiento del proveedor, en este caso ETECSA.
2. Incumplimiento del horario establecido para la prestación del servicio.

3. Mala gestión financiera que no contemple la existencia de efectivo para cambio de venta.
4. Poca visualización del negocio y de la oferta de productos.
5. Desconocimiento y falta de instrucción del personal que labora en cuanto a dominio de las características de los servicios que oferta.

Los problemas detectados tienen un efecto común: la afectación de la percepción de la calidad en la prestación del servicio.

Entre las soluciones a dichos problemas propuestas están:

1. Lograr una mayor disponibilidad y estabilidad en las ofertas de los productos desde el punto de vista del Agente.
2. Cumplir con el horario establecido, y de no ser posible informar al cliente mediante un cartel de la suspensión temporal del servicio.
3. Prever con antelación al inicio de la prestación del servicio del efectivo para cambio en la venta.
4. Instruir y capacitar a todo el personal que labora en las características del servicio a prestar y de los productos que se ofertan.
5. Apoyarse en el uso de carteles o iniciativas propias para darle visualización al negocio y a los servicios que presta.

Para la mejor visualización de los problemas detectados en la prestación del servicio Agente de Telecomunicaciones y su principal efecto, puede consultar la figura 3 (Diagrama Causa-Efecto).

Caracterizar y clasificar los sistemas productivos y sus procesos resulta un paso esencial para mejorar los resultados, en esto coinciden, de una manera u otra, diversos autores que se dedican a la formalización de procedimientos o metodologías para la gestión y mejora de procesos en organizaciones de variada naturaleza. Las actividades desarrolladas por cuenta propia, y en especial la que ocupa este trabajo, no escapan a esta necesidad. La combinación de los criterios de caracterización y clasificación estudiados, la aplicación del enfoque de procesos y el estudio de los mismos, son un ingrediente de mucha ayuda en la mejora de los resultados, cuando se articulan con herramientas para el análisis, la medición y la mejora de procesos.

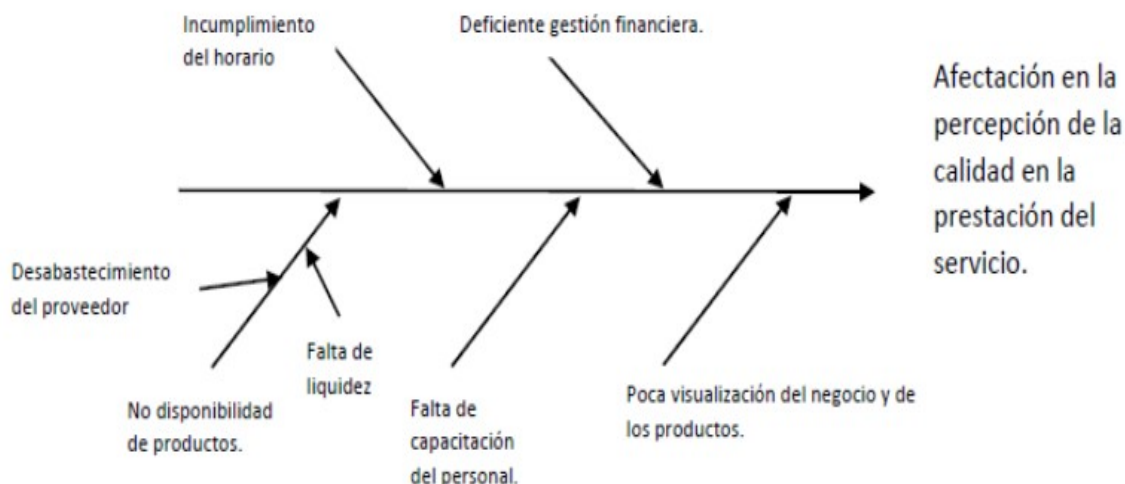


Figura 3. Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: elaboración propia.

A partir del trabajo realizado los resultados fundamentales que se obtuvieron fueron: la caracterización de la prestación del servicio Agente de Telecomunicaciones tomando como base las 14 variables establecidas por Esteban Fernández; la identificación y clasificación de los procesos que intervienen en el mismo y la descripción y análisis del proceso de Atención al Cliente, sus problemáticas y posibles soluciones que, tras la aplicación del Método Kendall, se consideró como el más relevante, ya que influye determinadamente sobre la satisfacción del cliente.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, G. J., Alarcón, P. I., & Guadalupe, S. E. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios*, 40(19), 4.
- Alarcón, G. J., Alarcón, P. I., Guamán, C. G., & Rivera, D. I. (2020). El sistema de gestión de indicadores de procesos SGIP. *Revista espacios*, 41(7), 11-25.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. Ediciones Paraninfo, SA.
- ISO, S. C. d. (2015). Norma internacional ISO 9001. In (Vol. 9001:2015). Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- Jorna Calixto, A. R., Véliz Martínez, P. L., Machado Bibilonia, L., & Pérez Díaz, T. d. I. C. (2021). Identificación de procesos de salud por maestrantes de la Escuela Nacional de Salud Pública. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(4), 1-15.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.

- Parra Ferié, C., Negrín Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2020). *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Piñuela-Espín, J., & Quito-Godoy, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*(8), 127-144.
- Quintana, D., Mercado Borja, R. d. C., Ruíz Payares, M. P., & Torres Coronado, R. (2020). Representación gráfica de los procesos: flujograma o diagrama de flujo.
- Rubio Vargas, I., Abreu Payrol, J., & Martínez Quijano, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 125-134.