

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

MEJORA DEL PROCESO COMERCIAL DEL PRODUCTO “CAMBIO DE PLAN” EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

ELABORADO POR:

CARLA NICOLE VIDAL DIAZ
0009-0008-4269-1678

ASESOR:

DR. JAVIER CONCEPCIÓN SÁNCHEZ ESPINOZA
0000-0002-5546-6356

LIMA – PERÚ

2025

Citar/How to cite	Apellido Apellido [1]
Referencia/Reference	[1] N. Apellido Apellido, " <i>Guía para la presentación de trabajos formales conducentes a la obtención de grados o títulos</i> " [Trabajo de suficiencia profesional]. Lima (Perú): Universidad Nacional de Ingeniería, 2022.
Estilo/Style: IEEE (2020)	

Citar/How to cite	(Apellido, 2022)
Referencia/Reference	Apellido, N. (2022). <i>Guía para la presentación de trabajos formales conducentes a la obtención de grados o títulos</i> . [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional de Ingeniería]. Repositorio institucional Cybertesis UNI.
Estilo/Style: APA (7ma ed.)	

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de suficiencia profesional a Dios por iluminar mi camino y por todas las bendiciones y oportunidades que me ha brindado; a mis padres Angélica y Carlos por su dedicación y apoyo incondicional en todo lo que me propongo; y a mis hermanos Angie y Carlos por ser mis compañeros y estar siempre a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, por bendecirme con salud, fortaleza y sabiduría a lo largo de este camino, y por haberme permitido cumplir el tan anhelado sueño de convertirme en ingeniera.

A mi familia, especialmente a mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor ejemplo de perseverancia. A mis hermanos, por su confianza, su compañía y su aliento en cada etapa de esta travesía.

A mis colegas de la empresa, por su colaboración, enseñanzas y por ser parte importante de mi desarrollo profesional, brindándome oportunidades para crecer profesionalmente y aplicar mis conocimientos en entornos reales.

Agradezco también a la Universidad Nacional de Ingeniería por darme la oportunidad de formarme como profesional, y a mis profesores, quienes a lo largo de toda mi carrera universitaria han aportado con su guía y conocimiento a mi formación integral.

Finalmente, un agradecimiento especial a mi asesor por su orientación en este último tramo del proceso.

RESUMEN

El presente trabajo describe la experiencia profesional desarrollada en Telefónica del Perú, centrada en la gestión comercial del producto "Cambio de Plan", y en la ejecución de un proyecto de mejora implementado entre los años 2022 y 2023. El objetivo principal fue optimizar el desempeño comercial del producto mediante el uso de herramientas de análisis de datos, segmentación de clientes y modernización de los canales de venta. Para ello, se aplicaron metodologías como el ciclo PHVA, el mapeo del customer journey, pruebas en los canales digitales y el análisis de indicadores clave de desempeño (KPIs). El desarrollo del proyecto permitió rediseñar el proceso comercial, mejorar los flujos digitales, definir campañas segmentadas y optimizar la atención del cliente en los principales canales de contacto. Como resultado, se logró reducir el tiempo promedio de abordaje de venta en un 44% en canales remotos, incrementar la tasa de conversión digital y, con ello, aumentar las ventas del producto en un 89%. Estas mejoras contribuyeron además a una mayor eficiencia operativa y una mejor experiencia para el cliente. El trabajo evidencia cómo la aplicación de herramientas estratégicas de mejora de procesos y de análisis de datos puede generar un impacto tangible y sostenible en la gestión comercial de productos en el sector telecomunicaciones.

Palabras clave — Proceso comercial, análisis de datos, segmentación de clientes, telecomunicaciones.

ABSTRACT

This paper describes the professional experience developed at Telefónica del Perú, focused on the commercial management of the product “Cambio de Plan” and the implementation of an improvement project carried out between 2022 and 2023. The main objective was to optimize the commercial performance of the product using data analysis tools, customer segmentation, and the modernization of sales channels. To achieve this, methodologies such as the PDCA cycle, customer journey mapping, testing in digital channels, and the analysis of key performance indicators (KPIs) were applied. The project led to the redesign of the commercial process, enhancement of digital flows, definition of segmented campaigns, and optimization of customer service across key contact channels. As a result, the average sales time in remote channels was reduced by 44%, the digital conversion rate increased, and product sales increased by 89%. These improvements also contributed to greater operational efficiency and better customer experience. The study demonstrates how the application of strategic process improvement and analysis tools can generate a tangible and sustainable impact on product management in the telecommunications sector.

Keywords — Commercial process, data analysis, customer segmentation, telecommunications.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
TABLA DE CONTENIDO	vii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I EXPERIENCIA PROFESIONAL	1
1.1 TRAYECTORIA PROFESIONAL.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	2
1.3 CONTRIBUCIONES, COMPETENCIAS Y HABILIDADES DESARROLLADAS	3
1.4 REFLEXIONES CRÍTICAS SOBRE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	5
CAPÍTULO II PARTE INTRODUCTORIA DEL TRABAJO PROFESIONAL	8
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
2.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	9
2.2.1 Objetivo general	9
2.2.2 Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO III FUNDAMENTO TEÓRICO.....	11
3.1 MARCO TEÓRICO.....	11

3.1.1 Proceso	11
3.1.2 Mejora de procesos	12
3.1.3 Marketing relacional	12
3.1.4 Segmentación de clientes.....	12
3.1.5 Gestión de procesos comerciales.....	13
3.1.6 Transformación digital	13
3.1.7 Ciencia de datos y analítica predictiva.....	14
3.1.8 Gestión del cambio.....	14
3.1.9 Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)	15
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	15
3.2.1 Indicadores clave de desempeño (KPIs).....	15
3.2.2 Gestión de ventas.....	16
3.2.3 Eficiencia de ventas.....	16
3.2.4 Autogestión	17
3.2.5 Omnicanalidad	17
CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL PROYECTO PROFESIONAL	18
4.1 PLANEAR	18
4.1.1 Diagnóstico de la situación inicial de la empresa	18
4.1.1.1 Contexto organizacional.....	18
4.1.1.2 Organigrama del área de gestión comercial	19
4.1.1.3 Ubicación del producto en los macroprocesos de la empresa	20
4.1.1.4 Análisis interno.....	22
4.1.1.5 Análisis externo.....	23
4.1.1.6 Problemática específica del producto “Cambio de Plan”	24
4.1.2 Segmento de clientes B2C y su caracterización	25
4.1.3 Descripción del producto y su comercialización	26

4.1.3.1 Características del producto “Cambio de Plan”	26
4.1.3.2 Proceso de comercialización.....	27
4.1.3.3 Proceso de atención postventa	34
4.1.4 Plan de intervención y oportunidades identificadas.....	37
4.2 HACER	39
4.2.1 Nueva segmentación de la planta potencial.....	39
4.2.2 Ejecución del nuevo proceso de campañas	42
4.2.3 Rediseño del proceso de venta en canales.....	46
4.3 VERIFICAR	63
4.3.1 Indicadores de seguimiento	63
4.3.2 Auditorías internas y revisión del desempeño	64
4.4 ACTUAR	65
4.4.1 Detección de no conformidades y medidas correctivas.....	65
4.4.2 Sostenibilidad y mejora continua del flujo	66
CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	67
5.1 IMPACTO OPERACIONAL	67
5.2 IMPACTO ECONÓMICO.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
GLOSARIO DE TÉRMINOS	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables más importantes identificadas	40
Tabla 2: Resultados de la reducción del TMO en los canales de Call Center	68
Tabla 3: Resultado de incremento de efectividad en los canales existente	69
Tabla 4: Resultados de las mediciones de los ratios de transferencia en el canal postventa.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Dirección de Marketing Móvil.....	20
Figura 2: Macroprocesos de la empresa	21
Figura 3: Flujograma del proceso de campaña comercial del producto “Cambio de plan”	28
Figura 4: Flujograma AS IS del proceso de venta en el Call Center Out	30
Figura 5: Flujograma AS IS del proceso de venta en la Aplicación móvil	33
Figura 6: Flujograma AS IS del proceso de atención postventa	36
Figura 7: Participación de cada variable en el nuevo modelo de propensión de compra	40
Figura 8: Distribución de la planta por rango de consumo de gigas	41
Figura 9: Estructura del nuevo brief móvil de la campaña de “Cambio de plan” ..	44
Figura 10: Flujograma mejorado de la campaña comercial “Cambio de plan”	45
Figura 11: Flujograma del proceso mejorado de venta en el Call Center Out	48
Figura 12: Antes y después de los actores del proceso de venta en el call center receptivo.....	50
Figura 13: Nuevo marcaje de crosseo de ventas en la plataforma del canal de primera línea.....	51
Figura 14: Flujograma del proceso mejorado del call center receptivo	52
Figura 15: Banners referenciales de la campaña en la aplicación móvil	55

Figura 16: Flujograma del proceso mejorado de venta en la Aplicación móvil	56
Figura 17: Flujograma del proceso de venta del canal web nuevo “Phoenix”	59
Figura 18: Flujograma del proceso de venta nuevo en el canal digital asistido.....	62

INTRODUCCIÓN

La ingeniería industrial es una disciplina orientada a la optimización de procesos, recursos y sistemas en entornos organizacionales con el fin de generar valor sostenible en el tiempo para las empresas y sus clientes. En un contexto empresarial, cada vez más competitivo y digital, las herramientas que ofrece esta carrera como la mejora continua, la gestión por procesos, la analítica de datos y la segmentación estratégica, cobran especial relevancia para impulsar la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en datos reales y la satisfacción del cliente.

Este trabajo de suficiencia profesional refleja la aplicación de dichas herramientas en un entorno real de alto dinamismo: el área de Marketing Operativo de Telefónica del Perú, una de las principales empresas del sector telecomunicaciones en el país. El foco del análisis recae en la gestión y comercialización del producto “Cambio de Plan”, principalmente en el upselling, perteneciente al segmento móvil pospago, el cual permite a los clientes modificar sus condiciones contractuales para adaptarse a nuevas necesidades de consumo.

A lo largo del documento se detalla la experiencia profesional adquirida y el desarrollo de un proyecto de mejora implementado entre los años 2022 y 2023. Esta intervención se basó en el análisis integral de la planta de clientes y el rediseño del

proceso comercial del producto, utilizando herramientas como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), la segmentación de clientes, el mapeo del customer journey y la optimización de canales digitales. Gracias al uso de la analítica de datos, se logró no solo optimizar recursos y procesos, sino también generar impactos significativos en los indicadores comerciales, como la tasa de conversión digital y el volumen de ventas, contribuyendo a una mejor experiencia del cliente y una gestión más eficiente del producto.

CAPÍTULO I

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 TRAYECTORIA PROFESIONAL

Mi trayectoria profesional en Telefónica del Perú comenzó en agosto de 2019 como practicante en el área de marketing y facturación dentro de la dirección de marketing operativo B2C, donde desarrollé mis primeros análisis de benchmarks y campañas digitales orientadas a la fidelización y monetización de clientes. En enero de 2020, asumí el rol de ejecutiva junior de marketing y reclamos, donde participe activamente en mesas ágiles para la mejora de la experiencia del cliente y la reducción de reclamos, así como en la optimización indirecta de procesos comerciales y de atención.

A partir de julio de 2021, asumí funciones como ejecutiva asociada de ventas y marketing, enfocándome en la gestión comercial de productos como “Cambio de Plan” y “Paquete de datos móviles”. En esta etapa, lideré uno de los proyectos más importantes de la compañía dentro del cual diseñé estrategias de perfilamiento de clientes mediante análisis de datos, coordiné campañas segmentadas, gestioné presupuestos y optimicé los canales de venta, alcanzando importantes mejoras e

eficiencia operativa y un hito en la compañía aumentando los ingresos por el producto.

Desde septiembre de 2024, desempeño el cargo de ejecutiva senior de producto y estrategia comercial, liderando iniciativas estratégicas de principio a fin. Esto incluye la definición de requisitos comerciales, coordinación con áreas clave como TI, BI y legal, y el monitoreo constante del performance de canales tradicionales y digitales. He potenciado el enfoque comercial del producto “Cambio de Plan”, logrando resultados destacados como el incremento sostenido de ventas y la participación de canales digitales, aplicando metodologías ágiles y promoviendo la colaboración entre equipos.

Esta trayectoria me ha permitido consolidar competencias en gestión comercial, mejora de procesos, liderazgo de proyectos, transformación digital y toma de decisiones basada en datos, con una visión integral del negocio y foco en resultados sostenibles.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Telefónica del Perú es una de las compañías líderes en el sector de telecomunicaciones a nivel nacional, con una sólida trayectoria y presencia en todo el territorio peruano. Ofrece una amplia gama de servicios de conectividad, incluyendo telefonía móvil, telefonía fija, internet de alta velocidad, televisión por suscripción y soluciones digitales para hogares, empresas e instituciones públicas.

La empresa se encuentra actualmente en un proceso de transformación digital acelerado, impulsando la innovación tecnológica, la automatización de procesos y la digitalización de sus canales de atención y venta. Dentro de esta estrategia, Telefónica promueve activamente la autogestión de sus clientes, buscando ofrecer experiencias simples, rápidas y personalizadas que respondan a las nuevas expectativas del consumidor digital.

En este contexto, el producto “Cambio de Plan” adquiere una relevancia estratégica como herramienta de retención, fidelización y generación de ingresos, al permitir que los clientes del segmento pospago móvil ajusten sus planes tarifarios de acuerdo con sus necesidades cambiantes. La gestión comercial de este producto implica no solo una visión centrada en el cliente, sino también una constante optimización de los canales de contacto, el análisis del comportamiento del usuario y el desarrollo de campañas comerciales altamente segmentadas.

1.3 CONTRIBUCIONES, COMPETENCIAS Y HABILIDADES DESARROLLADAS

Durante mi experiencia profesional en Telefónica del Perú, he tenido la oportunidad de contribuir de manera significativa en diversas etapas del proceso comercial del producto “Cambio de Plan”, evolucionando desde funciones de apoyo en Marketing hasta asumir la gestión integral del producto en el segmento móvil pospago. Este recorrido me permitió participar activamente en el proceso de transformación digital de la compañía, promoviendo la autogestión del cliente como estrategia y asegurando la alineación entre los objetivos de la compañía y las necesidades de los clientes.

Entre las principales contribuciones realizadas, destacan:

- El incremento sostenido de las ventas del producto, logrando un crecimiento acumulado del 89% de la cantidad de ventas durante el período de implementación del proyecto de mejora (2022-2023).
- La optimización de canales de atención de venta y postventa, con foco en los canales digitales como el App Mi Movistar y la Web, lo que permitió reducir el tiempo promedio de venta en un 44% y aumentar la participación digital en más del 40%.
- La definición e implementación de campañas comerciales segmentadas, basadas en el perfilamiento de una planta de más de 4 millones de clientes mediante el uso de herramientas de análisis de datos.
- El fortalecimiento de la coordinación entre diversas áreas, trabajando de forma transversal con equipos de Tecnología, Business Intelligence, Marketing, Planeamiento y Legal, garantizando la ejecución efectiva de las iniciativas comerciales bajo un enfoque ágil.

Este entorno desafiante y altamente dinámico me permitió desarrollar y consolidar un conjunto de competencias duras, técnicas y blandas clave para el liderazgo comercial y la gestión de proyectos estratégicos:

- Gestión de productos y proyectos: Diseño, planificación e implementación de iniciativas comerciales de principio a fin bajo metodologías ágiles.

- **Análisis de datos:** Interpretación de métricas clave de negocio (KPIs), segmentación de clientes y evaluación de performance para la toma de decisiones basada en datos reales.
- **Liderazgo estratégico y negociación:** Coordinación de equipos multidisciplinarios, alineación con stakeholders internos y externos, y responsable de la gestión del cambio dentro de la organización.
- **Innovación comercial:** Identificación de oportunidades de mejora continua, desarrollo de soluciones digitales y orientación al cliente como pilar central.
- **Comunicación efectiva y trabajo colaborativo:** Habilidades interpersonales para generar vínculos de confianza y colaboración entre áreas, fomentando una cultura orientada a resultados. Así como también el refuerzo de mi comunicación a todo nivel.

En toda esta trayectoria, no solo se fortalecieron mis capacidades profesionales, sino que también consolidaron mi pasión por liderar iniciativas de impacto, combinando visión analítica, pensamiento estratégico y enfoque centrado en el cliente. Además, pude aplicar de manera práctica los principios de la ingeniería industrial en un entorno dinámico y complejo como el de las telecomunicaciones.

1.4 REFLEXIONES CRÍTICAS SOBRE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

Toda la experiencia profesional adquirida en Telefónica del Perú ha sido profundamente enriquecedora y transformadora tanto a nivel técnico como personal. Ingresar a una organización de gran escala en constante proceso de transformación digital me permitió enfrentar desafíos complejos desde los inicios de mi carrera en la

empresa, lo que aceleró mi desarrollo profesional y fortaleció mi perfil como ingeniera industrial orientada a resultados y al cliente.

Uno de los aprendizajes más valiosos fue comprender cómo los principios teóricos de la ingeniería industrial como la mejora continua, la gestión de procesos, el análisis de datos y la orientación al cliente se aplican en contextos reales y altamente dinámicos. Enfrentar problemas concretos relacionados con la eficiencia comercial, la segmentación de clientes, la automatización de procesos y la integración de canales digitales me permitió desarrollar un enfoque analítico, estratégico y adaptable frente a las exigencias del mercado.

Asumir la responsabilidad total de la gestión comercial del producto “Cambio de Plan” implicó también desafíos de liderazgo, toma de decisiones bajo presión, coordinación transversal con múltiples áreas y a todo nivel. Esto me llevó a fortalecer mis habilidades de comunicación, negociación y gestión de equipos, además de aprender a trabajar con metodologías ágiles en proyectos de alto impacto. Estas experiencias me enseñaron la importancia de alinear objetivos de negocio con una ejecución operativa efectiva, basada en datos y enfocada en la experiencia del cliente.

Asimismo, haber formado parte del proceso de transformación digital de una empresa líder en telecomunicaciones me permitió reflexionar sobre el rol estratégico que tiene la innovación en el futuro del negocio. Ser testigo del cambio en los hábitos de consumo, la aceleración de la autogestión y la digitalización de la relación con el cliente me permitió internalizar la importancia de mantener una mentalidad flexible, abierta al cambio y orientada a la mejora continua.

Finalmente, esta experiencia reafirmó mi vocación por la gestión de productos y proyectos, y consolidó mi propósito profesional de liderar iniciativas comerciales que generen impacto tangible, aprovechando la tecnología, la analítica de datos y el trabajo colaborativo como pilares centrales. Estoy convencida de que el ejercicio profesional en entornos reales no solo fortalece las competencias duras, sino que también moldea el carácter, la resiliencia y la capacidad de contribuir estratégicamente al desarrollo de las organizaciones.

CAPÍTULO II

PARTE INTRODUCTORIA DEL TRABAJO PROFESIONAL

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el año 2021 asumí la responsabilidad de la gestión del producto “Cambio de Plan” y me asignaron el proyecto de potenciar el producto e incrementar los ingresos.

En el desarrollo de este proyecto, logré identificar una serie de desafíos que obstaculizaban el pleno aprovechamiento de su potencial, entre los cuales destacaban los siguientes:

- Duplicidad de esfuerzos y falta de claridad en los procesos en canales comerciales tradicionales, generando ineficiencias operativas y sobrecarga en canales como call centers.
- Escasa participación del canal digital dentro del mix de ventas, evidenciada por una tasa de conversión reducida, lo que reflejaba una baja efectividad en los flujos de autogestión y un uso limitado por parte de los clientes.

- Falta de personalización en las campañas dirigidas, debido a la ausencia de segmentación basada en comportamiento y necesidades del cliente, lo que se traducía en comunicaciones genéricas, baja relevancia percibida y, en consecuencia, oportunidades de venta desaprovechadas.
- Limitada visibilidad de KPIs clave para evaluar el rendimiento de los canales y flujos de atención, lo que dificultaba la detección oportuna de ineficiencias, impedía una gestión basada en datos y limitaba la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua.

Estos retos evidenciaban la necesidad de rediseñar integralmente el proceso comercial del producto, con un enfoque centrado en el cliente, orientado a resultados y apalancado en herramientas de análisis de datos continuo y automatización comercial.

2.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.2.1 Objetivo general

Analizar y mejorar el proceso comercial del producto “Cambio de Plan” en una empresa de telecomunicaciones mediante el uso de análisis de datos, segmentación de clientes y optimización de canales de atención con el fin de incrementar las ventas.

2.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales oportunidades de mejora en el proceso comercial actual del producto “Cambio de Plan”.
- Implementar una segmentación de clientes móviles basada en el análisis de datos de más de 4 millones de líneas, con el fin de personalizar las ofertas comerciales e incrementar la eficiencia de ventas.
- Rediseñar los flujos digitales de comercialización, incluyendo la implementación del nuevo canal “Phoenix” web e incrementar la participación digital.
- Evaluar y optimizar el proceso de atención en los call center proactivo y receptivo, mejorando los tiempos de atención y las caídas por transferencia.
- Definir e implementar KPIs clave para el seguimiento del desempeño de los distintos canales de atención y ventas.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTO TEÓRICO

3.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo se fundamenta en diversos enfoques y teorías relacionadas con la gestión comercial, el marketing relacional, la segmentación de clientes, la transformación digital, la gestión del cambio organizacional y el tratamiento de los datos. Estos conceptos son esenciales para poder comprender las acciones orientadas a mejorar el proceso comercial del producto “Cambio de Plan” en el contexto de una empresa de telecomunicaciones.

3.1.1 Proceso

Un proceso se entiende como una secuencia estructurada de actividades o tareas relacionadas entre sí, que transforma insumos en resultados concretos con el objetivo de generar valor. Este enfoque permite organizar el trabajo de manera eficiente y controlada dentro de una organización. Según la norma ISO 9001:2015, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que convierten elementos de entrada en productos o servicios de salida, buscando cumplir con los requisitos establecidos.

3.1.2 Mejora de procesos

La mejora de procesos hace referencia a la práctica de revisar, optimizar y rediseñar los procesos existentes con el fin de aumentar su eficiencia, reducir tiempos, mejorar la calidad o disminuir costos. Este tipo de intervención busca asegurar que las operaciones se alineen mejor con los objetivos estratégicos del negocio. Hammer y Champy (1993) definen esta mejora como una revisión profunda de los procesos clave de una organización para lograr avances significativos en aspectos como costos, calidad, servicio y velocidad.

3.1.3 Marketing relacional

El marketing relacional se define como una estrategia que prioriza la construcción y el fortalecimiento de relaciones duraderas con los clientes, por encima de las transacciones individuales. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), este enfoque busca crear valor sostenido para ambas partes, fomentando la lealtad y el compromiso del cliente a través de una interacción continua y significativa.

3.1.4 Segmentación de clientes

La segmentación es una herramienta estratégica que permite dividir el mercado en grupos homogéneos con características similares. Según Stanton, Etzel y Walker (2007), la segmentación posibilita la identificación de nichos de mercado y el diseño de estrategias diferenciadas.

3.1.5 Gestión de procesos comerciales

La gestión de procesos comerciales comprende el diseño, implementación, monitoreo y mejora continua de los flujos de trabajo que permiten ofrecer productos y servicios al cliente final, abarcando actividades como la prospección, venta, atención y posventa. Su objetivo principal es asegurar que estas actividades se desarrollen de manera eficiente, coordinada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización, generando valor tanto para el cliente como para la empresa.

Desde un enfoque de ingeniería, esta gestión implica analizar de forma sistemática los procesos existentes para identificar puntos críticos, eliminar tareas innecesarias y rediseñar secuencias operativas que mejoren la productividad, reduzcan tiempos de atención y eleven la calidad del servicio. Hammer y Champy (1993), a través del concepto de reingeniería de procesos, proponen que una organización puede lograr mejoras drásticas en rendimiento si es capaz de replantear radicalmente sus procesos clave, basándose en un enfoque orientado al cliente y no simplemente en la automatización de procedimientos antiguos.

3.1.6 Transformación digital

La transformación digital implica la integración estratégica de tecnologías digitales en todos los niveles de una organización para mejorar su rendimiento, generar valor y adaptarse a un entorno en constante cambio. Según Westerman, Bonnet y McAfee (2014), este proceso no solo involucra la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino también un cambio profundo en la cultura organizacional, en la forma en que se gestionan los procesos y en cómo se interactúa con los clientes. En los procesos comerciales, la transformación digital permite

automatizar tareas repetitivas, mejorar la toma de decisiones mediante el uso de datos y optimizar la experiencia del cliente a través de soluciones más ágiles y personalizadas. Así, las organizaciones pueden responder con mayor rapidez a las necesidades del mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento a través de canales innovadores como plataformas digitales, inteligencia artificial, análisis de datos o interfaces automatizadas.

3.1.7 Ciencia de datos y analítica predictiva

El análisis de datos juega un papel clave en la toma de decisiones comerciales. Provost y Fawcett (2013) indican que la ciencia de datos permite extraer patrones de comportamiento del cliente que pueden ser aprovechados para campañas personalizadas, predicción de abandono y oportunidades de venta cruzada. En este proyecto, el análisis de datos fue utilizado para identificar segmentos con alta propensión al cambio de plan y diseñar estrategias adecuadas para cada grupo.

3.1.8 Gestión del cambio

La implementación de mejoras en procesos implica necesariamente una gestión adecuada del cambio organizacional. Kotter (1996) destaca que para lograr cambios sostenibles se requiere establecer una visión clara, empoderar al equipo y generar victorias a corto plazo. Durante el desarrollo del proyecto, la articulación con áreas comerciales, canales digitales y tecnología fue fundamental para asegurar la adopción de nuevas prácticas.

3.1.9 Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

El ciclo PHVA, también conocido como ciclo de Deming, es una metodología de mejora continua que permite gestionar y optimizar procesos de forma estructurada. Se compone de cuatro etapas: Planificar, donde se identifican oportunidades de mejora y se diseñan acciones para alcanzarlas; Hacer, que implica la implementación de las acciones definidas; Verificar, donde se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos; y finalmente Actuar, fase en la que se consolidan las mejoras o se ajustan los procesos si es necesario.

Esta herramienta resulta fundamental para mantener la calidad, eficiencia y adaptabilidad en los procesos organizacionales. Según Deming (1986), aplicar el ciclo PHVA permite instaurar una cultura de mejora constante, basada en el análisis de datos y en la toma de decisiones informadas. Es ampliamente utilizado en sistemas de gestión de calidad, operaciones industriales y proyectos de transformación, ya que facilita la identificación temprana de errores, la implementación de soluciones oportunas y la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

3.2.1 Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores clave de desempeño, conocidos como KPIs (Key Performance Indicators), son métricas fundamentales que permiten monitorear y evaluar el rendimiento de procesos, proyectos o estrategias dentro de una organización. Estos indicadores proporcionan una visión objetiva sobre el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, facilitando la toma de decisiones basadas

en datos. Según Parmenter (2015), un KPI efectivo debe ser relevante para el negocio, fácil de medir, comprensible para todos los involucrados y estar alineado directamente con los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.2 Gestión de ventas

La gestión de ventas comprende el proceso de planificación, ejecución y monitoreo de las actividades comerciales orientadas a generar ingresos mediante la colocación de productos o servicios. Involucra la organización del equipo de ventas, la formulación de estrategias, la segmentación del mercado, la definición de objetivos y el seguimiento de los resultados. De acuerdo con Futrell (2009), "la gestión de ventas es el proceso de planear, implementar y controlar el programa personal de ventas de una empresa, basado en una estrategia eficaz y la dirección de los vendedores individuales".

3.2.3 Eficiencia de ventas

La eficiencia de ventas se refiere a la capacidad de un equipo o proceso comercial para generar resultados (ventas, conversiones) utilizando la menor cantidad posible de recursos, como tiempo, esfuerzo o inversión. Es una métrica clave para evaluar el rendimiento comercial.

Kotler y Keller (2012) sostienen que "la eficiencia en ventas radica en obtener el mayor rendimiento de los esfuerzos comerciales con el menor uso de recursos posibles, manteniendo la calidad del servicio al cliente".

3.2.4 Autogestión

La autogestión es la capacidad de una persona o equipo para tomar decisiones y gestionar sus propias actividades de manera autónoma, sin una supervisión constante. En el contexto organizacional, fomenta la responsabilidad, la agilidad y el empoderamiento de los colaboradores.

Según Drucker (2007), “la autogestión implica que el individuo es responsable de su desempeño y resultados, lo cual lo obliga a conocerse a sí mismo, administrar su tiempo y establecer prioridades”.

3.2.5 Omnicanalidad

La omnicanalidad es una estrategia de gestión de la experiencia del cliente que busca integrar todos los canales de contacto físicos, digitales y asistidos, de manera coherente, fluida y centrada en el usuario. A diferencia de la multicanalidad, que solo implica la presencia en múltiples canales, la omnicanalidad asegura una experiencia unificada, donde el cliente puede iniciar, continuar o finalizar una interacción sin fricciones, independientemente del canal utilizado.

Según Verhoef, Kannan y Inman (2015), la omnicanalidad permite responder de forma más eficiente a los hábitos de consumo actuales, caracterizados por clientes informados, conectados y con expectativas de inmediatez. Esta estrategia no solo mejora la satisfacción y fidelización, sino que también optimiza los procesos internos, al permitir una mayor trazabilidad del comportamiento del cliente y una asignación más precisa de recursos comerciales y operativos.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL PROYECTO PROFESIONAL

Durante el año 2022, se tuvo el reto de analizar a profundidad la gestión del producto “Cambio de plan” con el objetivo de incrementar las ventas, y con ello, los ingresos. Para realizarlo, el proyecto siguió una serie de pasos que se adaptan a las etapas del ciclo PHVA que busca resolver problemas dentro del marco de la mejora continua.

4.1 PLANEAR

4.1.1 Diagnóstico de la situación inicial de la empresa

4.1.1.1 Contexto organizacional

Telefónica del Perú es una de las principales empresas de telecomunicaciones del país, con una sólida trayectoria en el mercado y una amplia base de clientes tanto en el segmento B2B como B2C. En el Perú, se dedica a prestar toda clase de servicios de telefonía fija, telefonía móvil, telefonía pública y rural, telefonía de larga distancia, internet, televisión pagada y soluciones digitales a millones de usuarios.

En los últimos años, ha venido impulsando una profunda transformación digital, buscando modernizar su operación, fortalecer la autogestión de los clientes y optimizar sus canales de atención. Esta transformación responde al cambio de comportamiento de los consumidores, quienes demandan soluciones más ágiles, personalizadas y disponibles en canales digitales.

Dentro de este contexto, el producto “Cambio de Plan” cumple un papel muy estratégico para brindar mayor flexibilidad a los clientes del segmento móvil y facilitar la migración a planes que se ajusten mejor a sus necesidades. Además, representa una fuente importante de ingresos recurrentes para la compañía y un mecanismo relevante de fidelización.

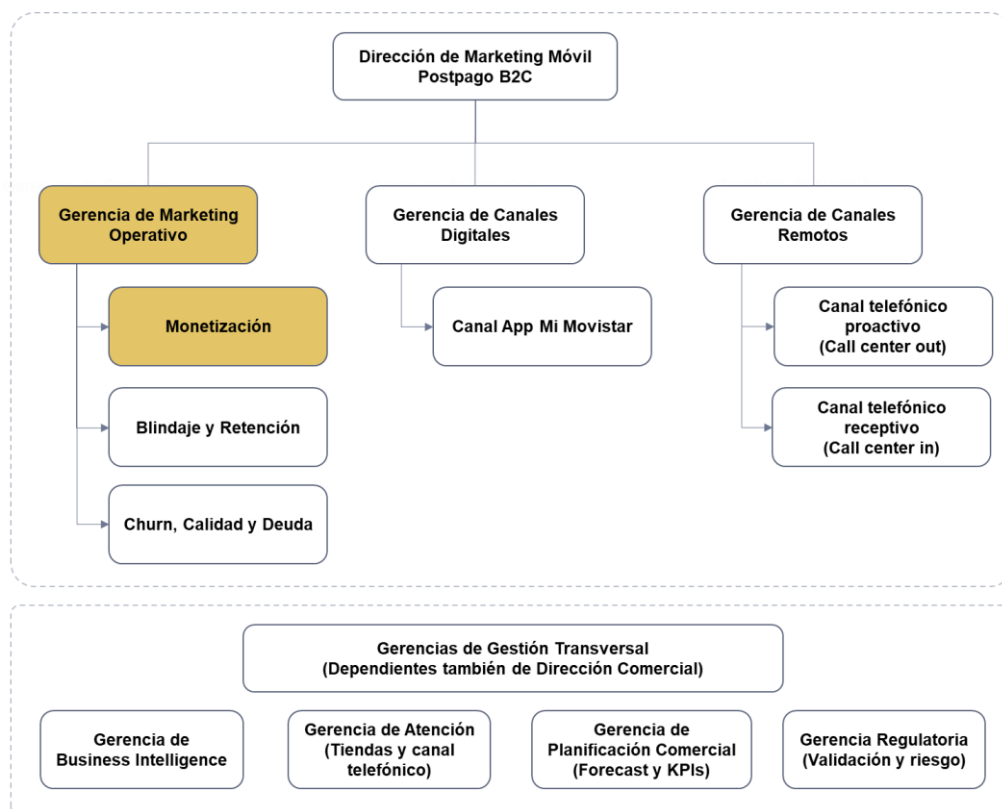
4.1.1.2 Organigrama del área de gestión comercial

Para comprender el contexto en el que se desarrolló este proyecto, es importante conocer la estructura organizacional de la empresa con el objetivo de identificar las principales áreas involucradas en la gestión del producto “Cambio de Plan” y en su proceso de comercialización. Dicha estructura permite visualizar las relaciones de coordinación entre las diferentes unidades que intervienen directa o indirectamente en la planificación, ejecución y mejora de las acciones asociadas al producto.

El organigrama funcional, como se presenta en la Figura 1, tiene énfasis en las áreas más relevantes para el desarrollo del presente proyecto. Además, muestra el área desde donde se realizó el proyecto, el área de Monetización, ubicada dentro de la Gerencia de Marketing Operativo.

Figura 1

Organigrama de la Dirección de Marketing Móvil



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

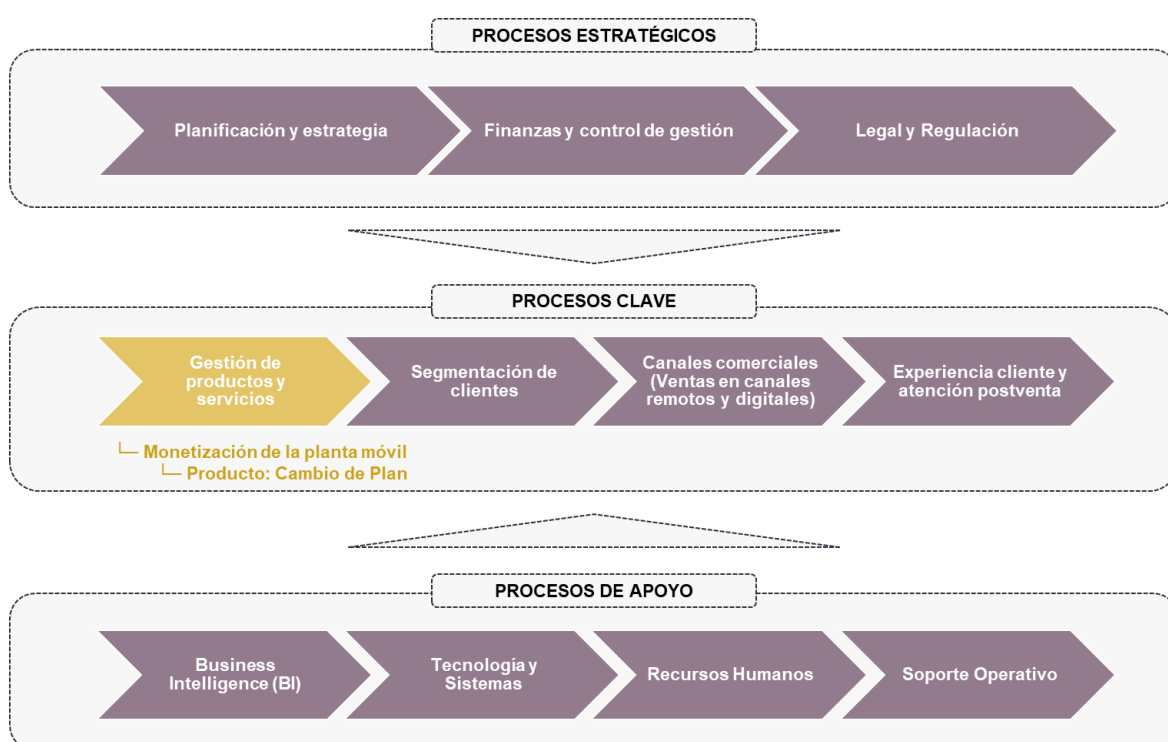
4.1.1.3 Ubicación del producto en los macroprocesos de la empresa

Con el objetivo de comprender el rol del producto “Cambio de Plan” dentro del funcionamiento general de la organización, se presenta a continuación su ubicación dentro del sistema de macroprocesos de la empresa. Esta representación permite identificar a qué procesos estratégicos, operativos y de soporte se encuentra vinculado, así como los flujos de interacción entre áreas para su correcta gestión.

El producto forma parte del macroproceso de “Monetización de la Planta Móvil”, desde donde se articulan las iniciativas orientadas a maximizar ingresos a través de la gestión comercial y la fidelización de clientes. Asimismo, su ejecución involucra áreas clave como Marketing, Business Intelligence (BI), Canales de Venta y Atención, Legal y Planificación, entre otras, como muestra el mapa general de procesos de la empresa esquematizado en la Figura 2.

Figura 2

Macroprocesos de la empresa



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

4.1.1.4 Análisis interno

A través del análisis de la gestión del producto se identificaron diversas fortalezas y debilidades internas:

- **Fortalezas**

- Amplia base de clientes activos en el segmento móvil (más de 4 millones), lo cual representaba un alto potencial comercial y oportunidad de generar ingresos.
- Posicionamiento consolidado en el mercado peruano.
- Canales de atención diversos y en constante evolución (centro de atención telefónica y canales digitales).
- Proyectos de digitalización en marcha que abren oportunidades de automatización y autogestión.
- Gran cantidad de presupuesto asignado al crecimiento del producto “Cambio de plan”.

- **Debilidades:**

- Baja participación del canal digital en el mix de ventas, con flujos poco optimizados.
- Falta de personalización en las campañas dirigidas de manera transversal, lo que disminuye la efectividad comercial.
- Duplicidad de esfuerzos entre canales (call center vs digital), sin un enfoque integral.

- Visibilidad limitada de indicadores clave para el seguimiento de la eficiencia comercial.

4.1.1.5 Análisis externo

El análisis del entorno también revela factores relevantes que impactan directamente en el desempeño del producto:

- **Oportunidades:**

- Mayor penetración del internet móvil y adopción de smartphones por parte de los usuarios.
- Cambio en los comportamientos de consumo por parte de los usuarios.
- Comportamiento de los clientes más digitalizados, con preferencia por soluciones rápidas y autónomas.
- Tendencia del mercado hacia la personalización y automatización de campañas comerciales.
- Posibilidad de implementar herramientas de inteligencia artificial y analítica avanzada.

- **Amenazas:**

- Elevada competencia en el sector, con operadores que ofrecen tarifas competitivas y beneficios diferenciados.
- Cambios regulatorios constantes que afectan la modificación en los precios y beneficios de los planes móviles.

- Alta sensibilidad del cliente frente a incrementos tarifarios o cambios en sus condiciones comerciales.
- Riesgo de insatisfacción si los procesos no son simples, rápidos o transparentes.

4.1.1.6 Problemática específica del producto “Cambio de Plan”

Tras haberse realizado el análisis interno de la empresa y de su entorno, fue posible identificar una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la gestión del producto “Cambio de Plan”. Estas observaciones permitieron detectar una lista concreta de limitaciones que venían afectando su óptimo desempeño comercial, las cuales posteriormente ayudaron a determinar las acciones estratégicas necesarias para orientar su mejora.

Entre los principales retos se encontraban:

- Poca presencia y baja efectividad del canal digital, con flujos de autogestión que no lograban convertir adecuadamente.
- Falta de personalización en las campañas, lo cual generaba una baja tasa de respuesta y desaprovechamiento de oportunidades de venta.
- Duplicidad de esfuerzos entre canales, generando sobrecarga en el centro de atención telefónica (call center) y fragmentación en la estrategia de ventas.
- Visibilidad limitada de indicadores clave (KPIs) para monitorear el desempeño de los flujos y canales, dificultando la toma de decisiones basada en datos.

Estas condiciones motivaron el planteamiento de un proyecto de mejora, orientado a analizar el proceso comercial existente y la presencia de canales digitales mediante un enfoque centrado en el cliente y el uso de herramientas analíticas.

4.1.2 Segmento de clientes B2C y su caracterización

El producto “Cambio de Plan” está dirigido principalmente al segmento de clientes móviles B2C (business to consumer), específicamente a la base de clientes pospago con planes tarifarios activos. Este grupo representa una fuente importante de ingresos recurrentes para la empresa, por lo que su correcta atención y gestión resulta estratégica para maximizar el valor del cliente.

Para analizar la gestión del producto “Cambio de Plan”, se trabajó con una planta de clientes pospago y se partió del análisis de las variables que la empresa tenía previamente identificadas y que eran utilizadas en la gestión comercial existente. Entre estas variables se encontraban el tipo de plan contratado, ticket promedio, historial de compras, antigüedad de la línea, y uso de canales de atención. Este diagnóstico permitió clasificar a los clientes en distintos perfiles y entender cómo se segmentaban dentro de los procesos comerciales existentes.

La segmentación vigente en ese momento se basaba en las variables consideradas más relevantes, lo que permitía orientar las campañas con un nivel básico de personalización. No obstante, se evidenciaban oportunidades de mejora en la profundidad de dicha segmentación y en su aplicación táctica para incrementar la efectividad comercial del producto.

4.1.3 Descripción del producto y su comercialización

4.1.3.1 Características del producto “Cambio de Plan”

El producto “Cambio de Plan” permite a los clientes pospago modificar su plan móvil contratado, ya sea hacia un plan superior (gestión de upselling) o inferior (gestión de downselling), de acuerdo con sus necesidades. Esta funcionalidad brinda flexibilidad al usuario y representa una palanca comercial clave para mejorar los ingresos de la empresa y el ARPU (Average Revenue Per User). No obstante, el presente trabajo se centra específicamente en las mejoras aplicadas a la gestión del Cambio de Plan Upselling, es decir, en aquellas acciones orientadas a incentivar y facilitar que los clientes migren hacia planes de mayor valor y así generar ingresos incrementales.

A nivel interno, el producto es gestionado por el equipo de marketing operativo, quien se encarga del end to end del producto, desde asegurar su funcionalidad hasta gestionar su comercialización en todos los canales de venta. El producto se apoya en campañas periódicas, flujos de autogestión digital y atención en canales asistidos.

En 2022, su gestión tenía como principal desafío maximizar los ingresos generados, optimizando los procesos comerciales existentes y elevando la efectividad de los distintos canales de venta.

4.1.3.2 Proceso de comercialización

- **Proceso general y campañas**

La comercialización del producto se realizaba principalmente a través de campañas dirigidas a los clientes más potenciales a la gestión, los cuales son previamente identificados según reglas de negocio y filtros que ayudan a saber qué cliente es más propenso que otro a mejorar su plan. Estas campañas mensuales se definen por el equipo de Marketing Operativo e implementadas en colaboración con el área de Business Intelligence para posteriormente ser ejecutadas mediante los canales de venta.

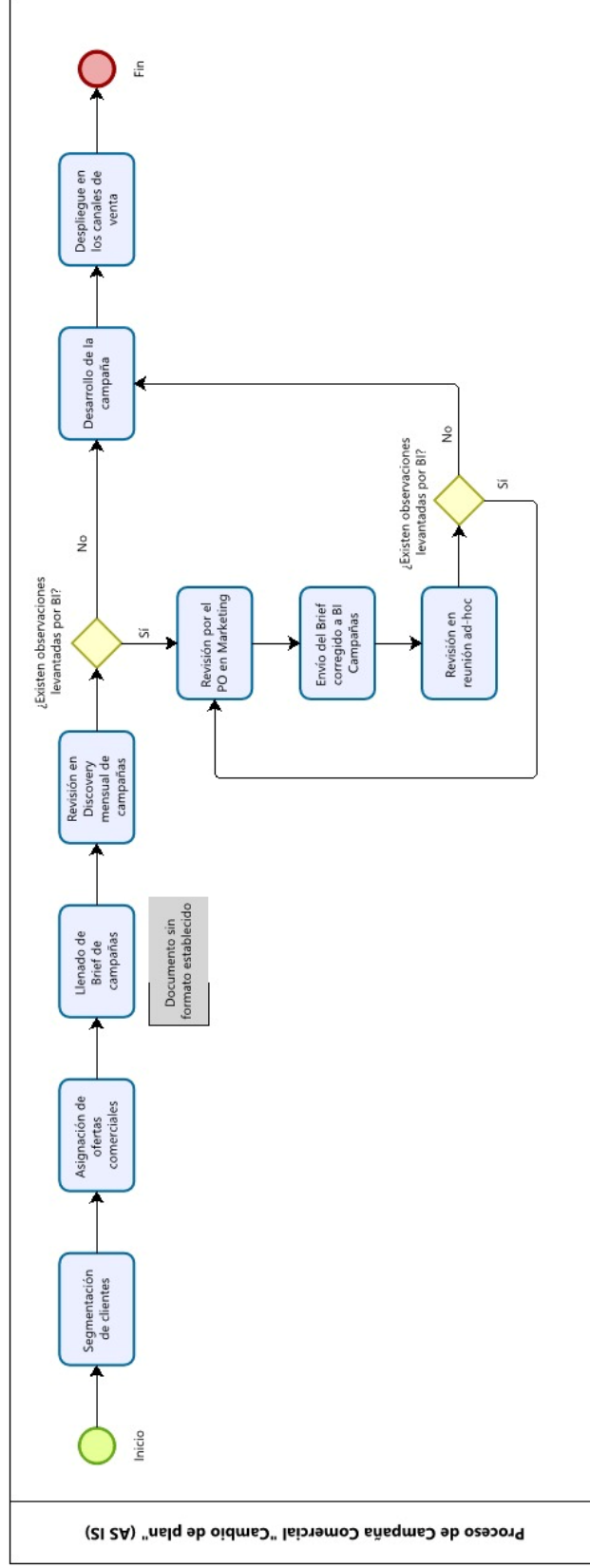
El proceso inicial de comercialización, que se detalla en la Figura 3, incluía:

- La identificación del público potencial
- La estrategia de asignación de ofertas
- La definición de formatos de bases a enviar a los canales
- El armado del brief de campañas a desplegar
- El despliegue en todos los canales de venta

Cabe resaltar que todo esto se debía realizar siempre a mitad de mes con la finalidad de que se cuente con el tiempo necesario para realizar las revisiones y correcciones correspondientes, y de esa manera se pueda comenzar con la campaña a inicio de mes siguiente.

Figura 3

Flujograma del proceso de campaña comercial del producto “Cambio de plan”



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Canales de venta**

- **Call Center Out**

Uno de los canales de venta más representativos en la comercialización del producto “Cambio de Plan” es el call center proactivo, mejor conocido internamente como Call Center Out.

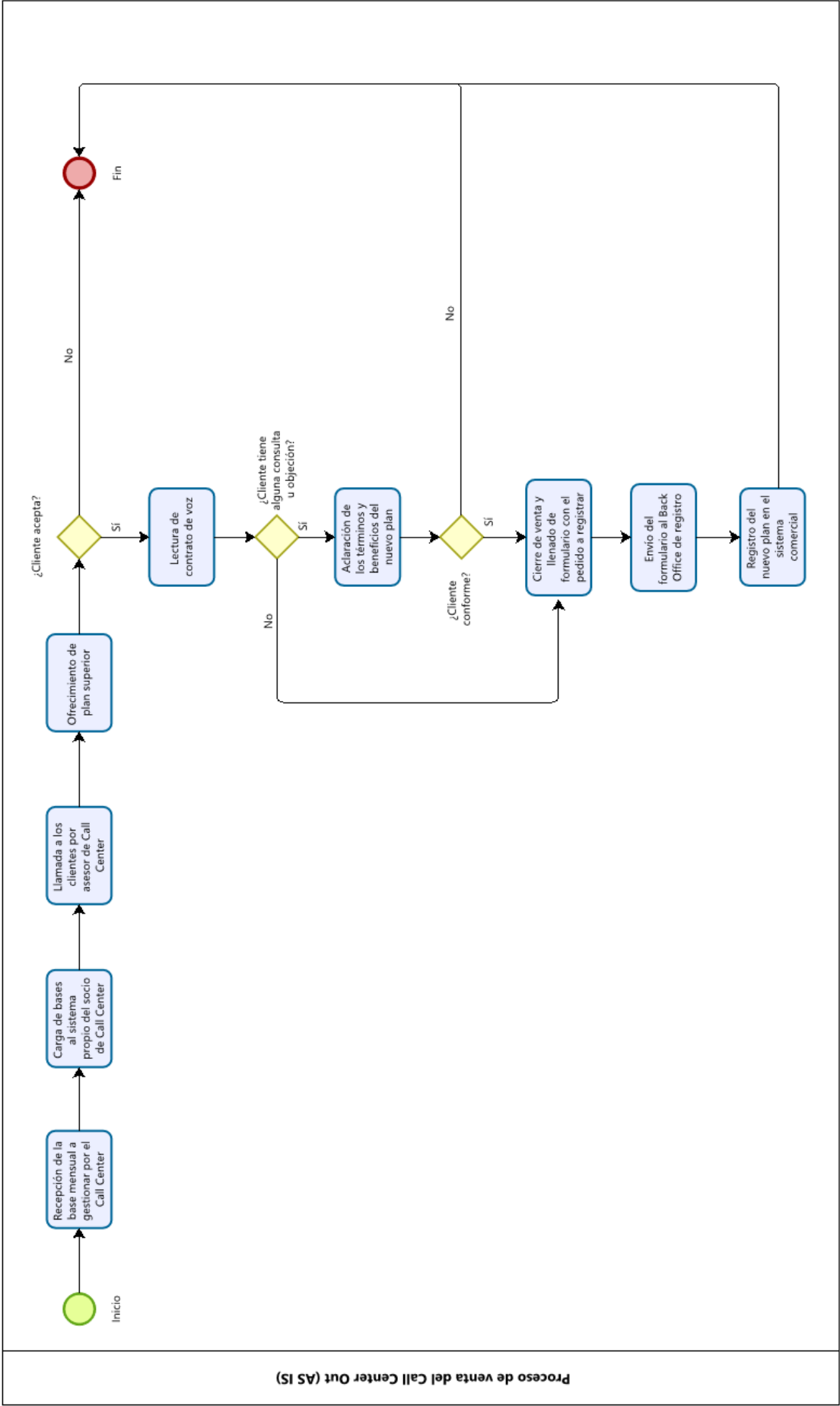
Este canal estaba conformado por un socio tercerizado, cuyos agentes se encargaban de contactar de manera proactiva mediante llamadas telefónicas a los clientes previamente segmentados e identificados como potenciales, con el objetivo de ofrecerles un cambio de plan. Para ello, los agentes contaban con un speech estructurado con los pasos a seguir durante toda la llamada.

El flujo operativo de este canal, desde la carga de la base hasta el registro del cambio, se presenta en la Figura 4.

El Call Center Out tenía una participación significativa en el volumen total de ventas del producto. No obstante, su rendimiento dependía en gran medida de diversos factores, como la calidad de la data brindada, la oferta comercial, así como la cantidad y productividad de los agentes asignados. Todos estos elementos eran clave para asegurar una buena efectividad en el canal. Además, la coordinación constante con el Product Owner del producto en Marketing era fundamental para atender oportunamente cualquier eventualidad que ocurra durante el mes de gestión.

Figura 4

Flujograma AS IS del proceso de venta en el Call Center Out



- **App Mi Movistar**

La aplicación móvil de la empresa constituía el principal y único canal digital de autogestión mediante el cual los clientes móviles postpago podían realizar el cambio de plan por sí mismos sin necesidad de interacción con un asesor de venta o intervención humana. Este canal representaba una alternativa eficiente y escalable para la gestión del producto “Cambio de Plan”, alineada con la estrategia de digitalización.

Sin embargo, durante el período analizado, su participación en el mix de ventas fue limitada, y presentaba una tasa de conversión reducida en comparación con el Call Center Out. Esta baja efectividad reflejaba una serie de desafíos asociados al diseño y desempeño del flujo de navegación, tales como la limitada visibilidad del beneficio en la interfaz, una propuesta de valor poco destacada y la ausencia de estrategias concretas para incentivar el uso de este canal.

El proceso que seguía un cliente dentro de la aplicación era 100% auto gestionable, y consistía en los siguientes pasos:

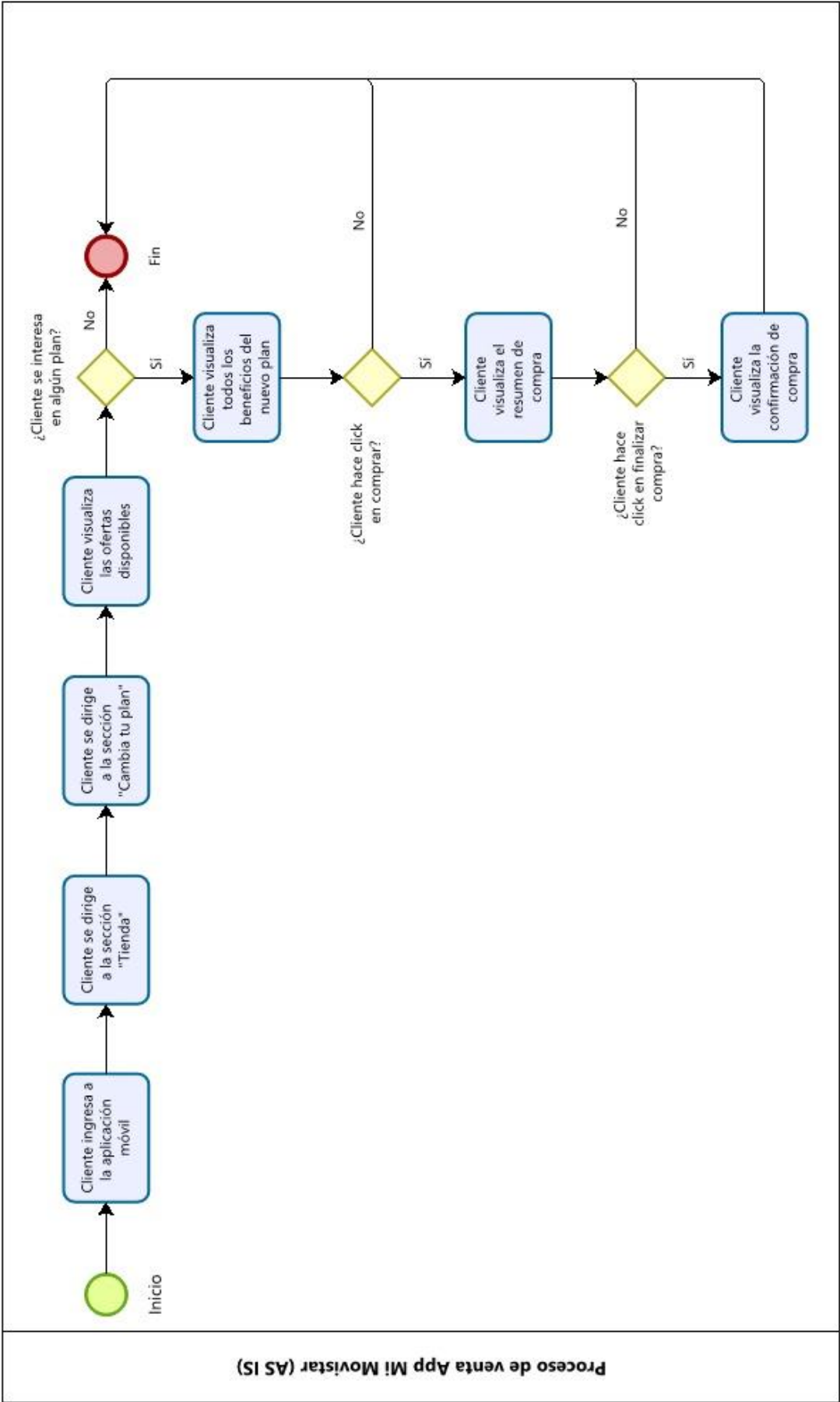
- El cliente iniciaba sesión en la App Mi Movistar desde su dispositivo móvil.
- Desde el menú principal, se dirigía a la sección “Tienda” y posteriormente accedía al módulo “Cambia tu plan”.

- Una vez allí, se desplegaban las ofertas disponibles de planes superiores o alternativos, basadas en su perfil actual.
- El cliente seleccionaba la oferta que mejor se ajustaba a sus necesidades y confirmaba la solicitud de cambio.
- El proceso finalizaba automáticamente y se aplicaba el nuevo plan en el sistema, sin intervención adicional.

Este flujo de navegación autogestionado se detalla en la Figura 5. Este canal ofrecía una experiencia ágil y sencilla para el usuario, pero su bajo rendimiento evidenciaba oportunidades de mejora en términos de experiencia de usuario (UX), comunicación de beneficios, y activación de campañas orientadas a aumentar su conversión de ventas.

Figura 5

Flujograma AS IS del proceso de venta en la Aplicación móvil



4.1.3.3 Proceso de atención postventa

En Telefónica, el principal canal de atención postventa era la central telefónica 104, el cual se encargaba de atender, mediante agentes, cualquier duda o inquietud que el cliente pueda tener, desde la explicación de los atributos de su servicio contratado hasta la atención de cualquier queja o reclamación que este pueda llegar a tener.

Este canal presentaba un flujo estructurado que iniciaba con la llamada del cliente y el saludo del agente, seguido de un sondeo para identificar el motivo de la llamada. En función de ello, el caso era derivado a un pool especializado donde se le brindaba una solución a su consulta, información u orientación.

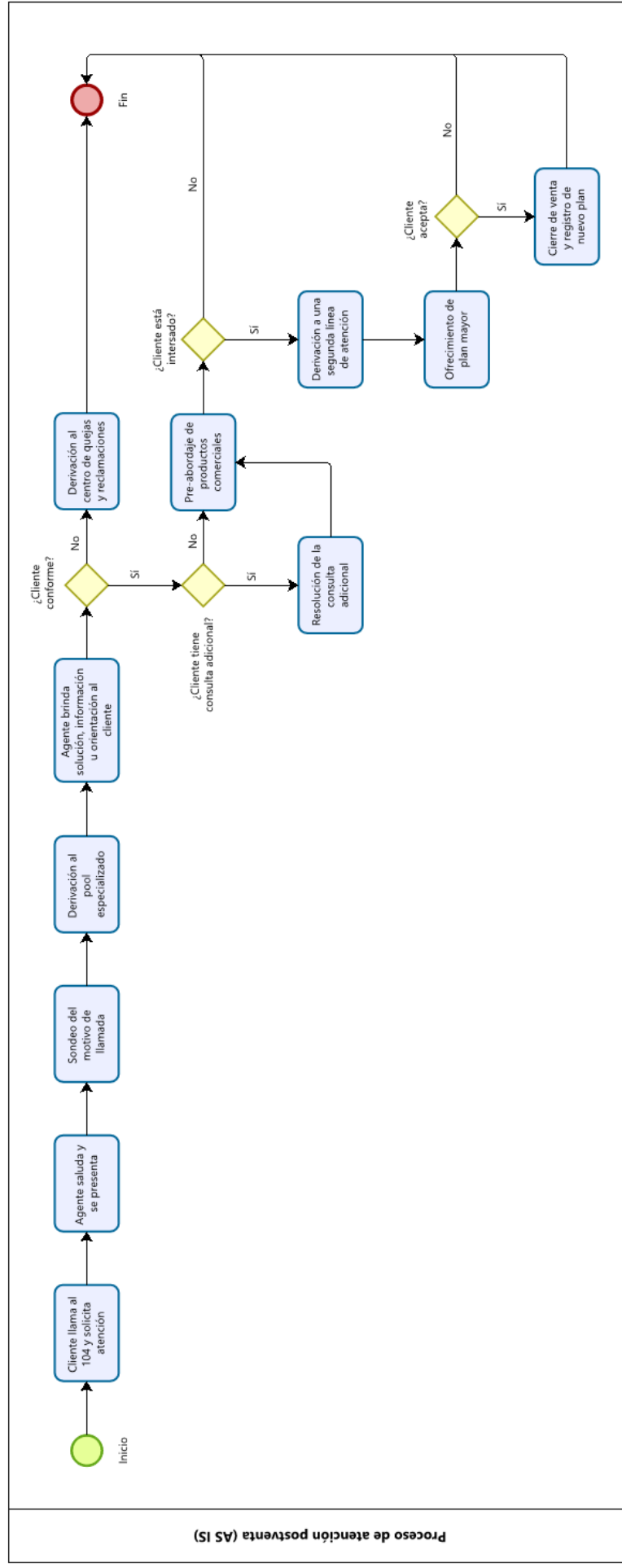
Si el cliente no se mostraba conforme, era derivado al centro de quejas y reclamos. En caso contrario, si todo finalizaba de buena manera, el agente procedía a realizar un abordaje de venta con el objetivo de aprovechar la llamada para generar ingresos. Si el cliente mostraba interés, este era derivado a una segunda línea para el ofrecimiento de un plan mayor (upselling). Si el cliente aceptaba, se procedía al cierre de venta y registro del nuevo plan, tal como se representa en la Figura 6.

Uno de los principales retos de este proceso era el traspaso hacia una segunda línea que ocasionaba caída de llamadas y realizar dobles esfuerzos al atender al cliente con diferentes ofertas en dos líneas distintas. Además, el agente no contaba con un procedimiento claro para poder aprovechar y maximizar la posibilidad de concretar una venta. Finalmente, con respecto al seguimiento, no se contaba con una trazabilidad de inicio a fin, lo cual dificultaba evaluar de manera

precisa la efectividad de atención y el impacto de las campañas sobre la experiencia del cliente.

Figura 6

Flujograma AS IS del proceso de atención postventa



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

4.1.4 Plan de intervención y oportunidades identificadas

A partir del diagnóstico realizado sobre el producto “*Cambio de Plan Upselling*”, sus canales de venta y la atención postventa, se identificaron diversas brechas operativas y comerciales que limitaban el desempeño del producto dentro de la estrategia de monetización de la planta móvil pospago. Frente a ello, se definió un plan de intervención enfocado en fortalecer los procesos clave, mejorar la conversión de los canales y elevar la eficiencia de la gestión comercial.

El plan de acción estuvo compuesto por acciones priorizadas según su impacto en los ingresos, su factibilidad operativa y el nivel de urgencia detectado. Asimismo, se identificaron oportunidades de simplificación que permitieran reducir tareas manuales, mejorar la experiencia del cliente y facilitar la trazabilidad de las acciones comerciales.

A continuación, se detallan las principales líneas de acción desarrolladas y que serán ampliadas en los siguientes puntos del trabajo:

- Reestructuración de la segmentación de clientes, incorporando variables más relevantes y predictivas que permitieran una mejor identificación del perfil y comportamiento del cliente (punto 3.5).
- Rediseño del proceso de lanzamiento de campañas, estableciendo flujos estandarizados, documentación clara y control de calidad en cada fase del proceso (punto 3.6).
- Optimización del canal Call Center Out (call center proactivo), con ajustes en los criterios de asignación, en las plataformas utilizadas y en el seguimiento de resultados (punto 3.7.1).

- Mejora del proceso de venta dentro del flujo de atención postventa (punto 3.7.2).
- Simplificación y mejora del flujo de autogestión en la App Mi Movistar e implementación de nuevos canales digitales (punto 3.7.3).
- Estandarización de los principales KPIs de seguimiento diario y mensual de la gestión (punto 3.8).
- Establecimiento de auditorías para medir lo implementado (punto 3.9).

Estas acciones conformaron un plan integral con foco en la mejora continua, permitiendo sentar las bases para una gestión comercial más efectiva, sostenible y orientada a resultados.

4.2 HACER

4.2.1 Nueva segmentación de la planta potencial

Para optimizar la gestión del producto “Cambio de Plan”, se analizó la información de toda la base de datos de la planta móvil pospago y se identificaron variables clave para poder segmentar a los clientes basándonos en criterios de valor y comportamiento del cliente. Esta segmentación permitió darle un trato diferente al cliente y, junto al equipo de analítica comercial, crear un modelo de propensión de compra que identificaría de forma más precisa a los clientes con mayor probabilidad de aceptar una oferta de upselling, enfocando los esfuerzos comerciales en aquellos con mayor impacto en los ingresos y en el ARPU.

La segmentación se estructuró considerando cuatro dimensiones clave:

- **Valor del cliente:** Definido por el ticket promedio mensual y el historial de pagos.
- **Uso del servicio:** Cantidad de datos consumidos respecto a su plan actual dentro del ciclo de facturación del cliente.
- **Historial de cambios de plan previos:** Cantidad de cambios de plan (upsell o downsell) en los últimos 6 meses.
- **Comportamiento digital:** Uso de la app Mi Movistar y web para consultas o autogestiones.

Las dimensiones mencionadas dieron lugar a un conjunto de variables utilizadas para la segmentación, las cuales se detallan en la Tabla 1. Los pesos

asignados a cada variable para construir dicha segmentación se ilustran en la Figura 7.

Tabla 1

Variables más importantes identificadas

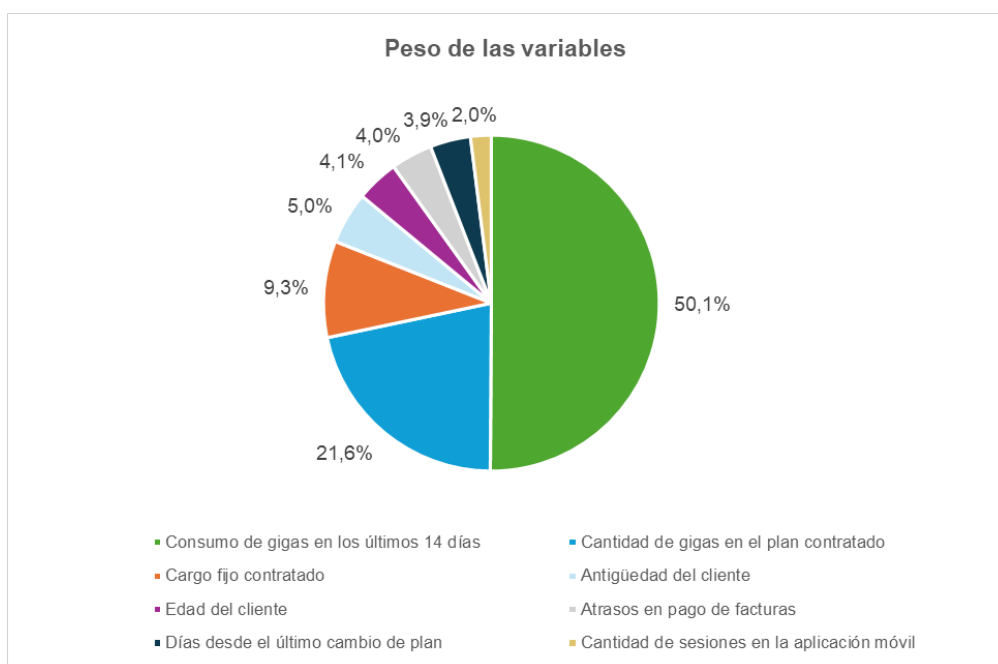
Variables nuevas a considerar
Consumo de gigas en los últimos 14 días
Cantidad de gigas en el plan contratado
Cargo fijo contratado
Antigüedad del cliente
Edad del cliente
Atrasos en pago de facturas
Días desde el último cambio de plan
Cantidad de sesiones en la aplicación móvil

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

Figura 7

Participación de cada variable en el nuevo modelo de propensión de compra



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

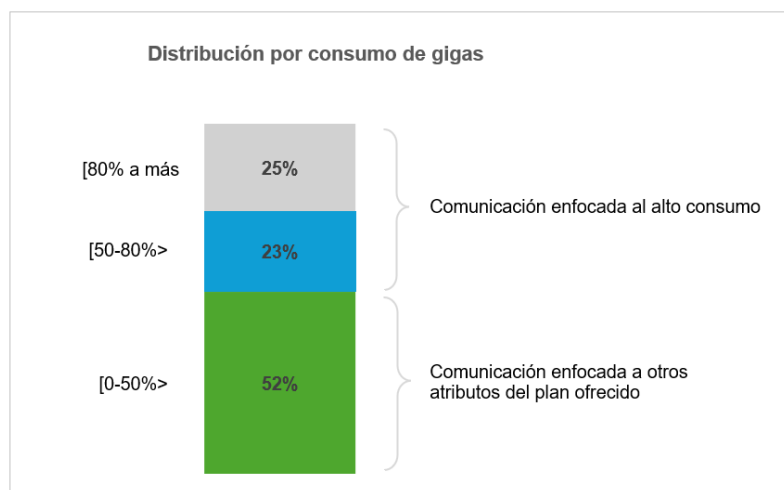
Con la nueva definición de variables y la creación del modelo de propensión de compra, se obtiene la siguiente clasificación por deciles:

- **Deciles del 1 al 5:** Clientes que cuentan con una alta probabilidad de realizar un cambio de plan upsell y mayor rentabilidad.
- **Deciles del 6 al 10:** Clientes que cuentan con una probabilidad menor de realizar un cambio de plan upsell.

Esta clasificación por deciles permite identificar a los clientes con mayor prioridad de contacto dentro de la campaña, facilitando así la asignación estratégica de los canales. Asimismo, el modelo evidencia que la variable más relevante es el consumo de gigas, la cual resulta clave para formar clústeres de clientes y personalizar la comunicación, incrementando con ello la efectividad de las acciones comerciales. La Figura 8 muestra la distribución de la planta de clientes según su rango de consumo de gigas, lo que refuerza la importancia de esta variable en el proceso de segmentación.

Figura 8

Distribución de la planta por rango de consumo de gigas



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

4.2.2 Ejecución del nuevo proceso de campañas

El nuevo proceso de implementación de campañas comerciales para el producto “Cambio de Plan” se diseñó con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa, mejorar la comunicación entre áreas y reducir los tiempos de despliegue, manteniendo siempre como prioridad el cumplimiento de los tiempos estimados, los objetivos comerciales y la experiencia del cliente.

Uno de los principales cambios implementados fue la optimización del formato del Brief de campaña. Anteriormente, la documentación de las campañas se generaba de forma descentralizada y poco estandarizada, lo que generaba errores en la interpretación de requerimientos, reprocesos y falta de trazabilidad. Con la nueva versión del brief, se incorporaron campos estructurados para incluir claramente los cambios mensuales. La Figura 9 presenta la estructura del nuevo brief móvil diseñado para la campaña de “Cambio de Plan”, el cual fue desarrollado y posteriormente validado en conjunto con el equipo de Business Intelligence (BI). Este trabajo colaborativo permitió alinear la lógica de segmentación desde el inicio y garantizar la disponibilidad oportuna de la data necesaria para la ejecución.

La mejora del brief trajo consigo una mayor claridad en la comunicación entre las áreas involucradas: producto, BI, canal digital, agencias creativas y operaciones. Esta estandarización redujo el tiempo de coordinación y validaciones, asegurando que cada responsable comprendiera con precisión su rol y entregables en el flujo de campaña.

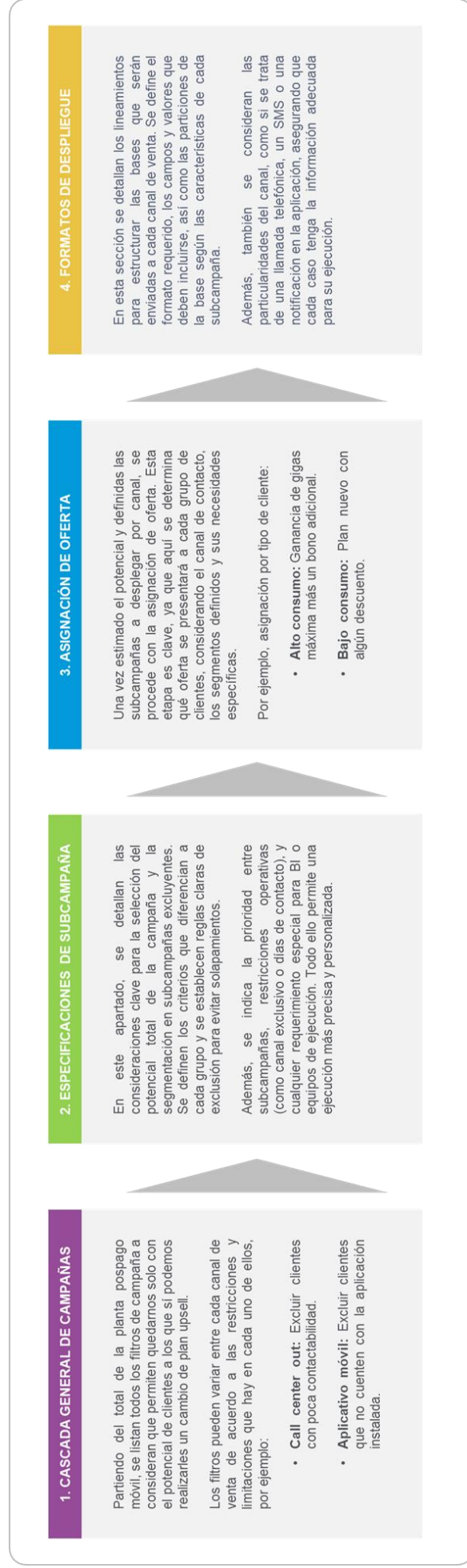
Otro avance significativo fue la reducción de los tiempos del Discovery, fase previa al desarrollo y salida al aire de la campaña. Gracias al trabajo conjunto con BI

y a la mejora del brief, estos tiempos se redujeron en un 30%. Además, se optimizó el flujo de ejecución general, como se muestra en la Figura 10, integrando hitos de validación, mayor trazabilidad y coordinación entre áreas.

Figura 9

Estructura del nuevo brief móvil de la campaña de “Cambio de plan”

BRIEF MÓVIL “CAMBIO DE PLAN”

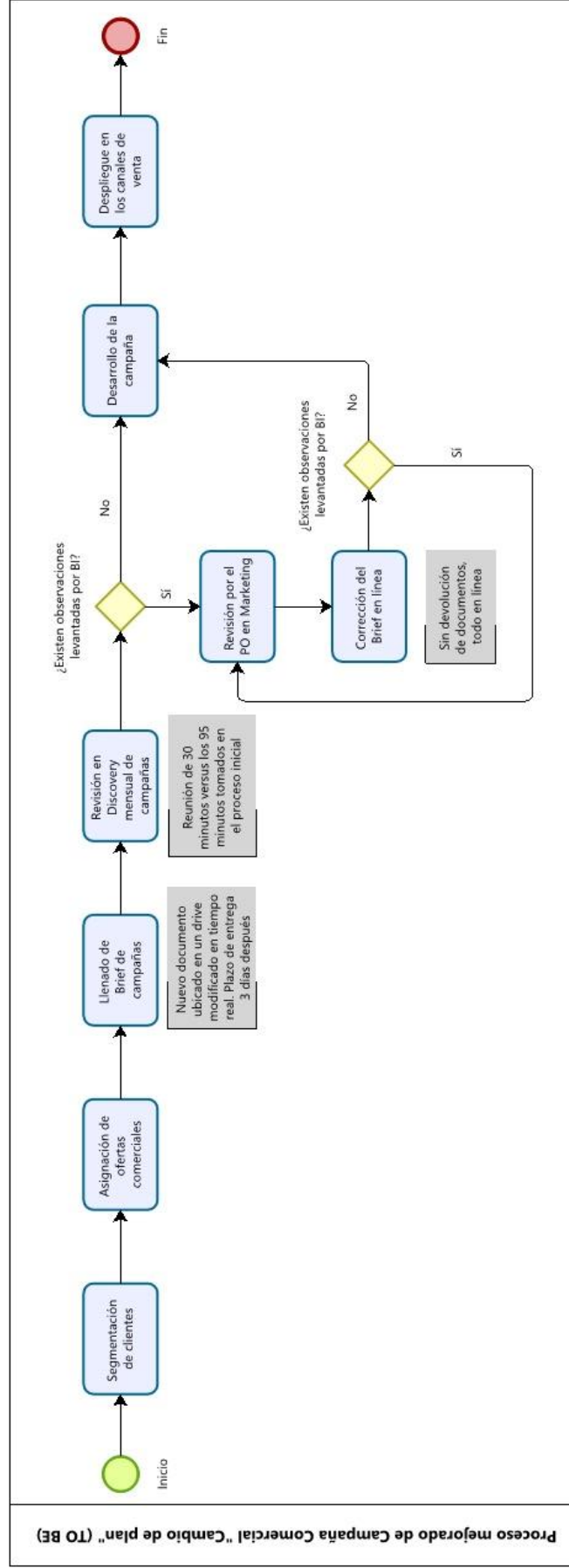


Fuente: La Empresa

Elaboración propia

Figura 10

Flujograma mejorado de la campaña comercial "Cambio de plan"



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

4.2.3 Rediseño del proceso de venta en canales

Como parte esencial de las acciones de mejora del producto “Cambio de Plan”, se realizó un estudio y rediseño integral del proceso de venta en los principales canales comerciales. Este rediseño tuvo como objetivo mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de atención, aumentar la trazabilidad y asegurar una experiencia de cliente más fluida. A través de mejoras tanto tecnológicas como en la estrategia de ejecución, se optimizaron las condiciones para cada canal, alineándolos con la nueva segmentación de clientes y el modelo de despliegue por subcampañas.

- **Canal Call Center proactivo**

Como se vio anteriormente, uno de los canales proactivos más representativos es el Call Center Out. En este proceso se identificaron varios puntos de mejora que eran necesarios para fortalecer el control, la eficiencia operativa y la efectividad comercial. Anteriormente, la carga de las bases de clientes potenciales era realizada directamente por el socio comercial; sin embargo, con la mejora del proceso, se implementó un sistema propio de la empresa para la carga directa, lo que permitió un mayor control sobre la ejecución y la trazabilidad de las ventas.

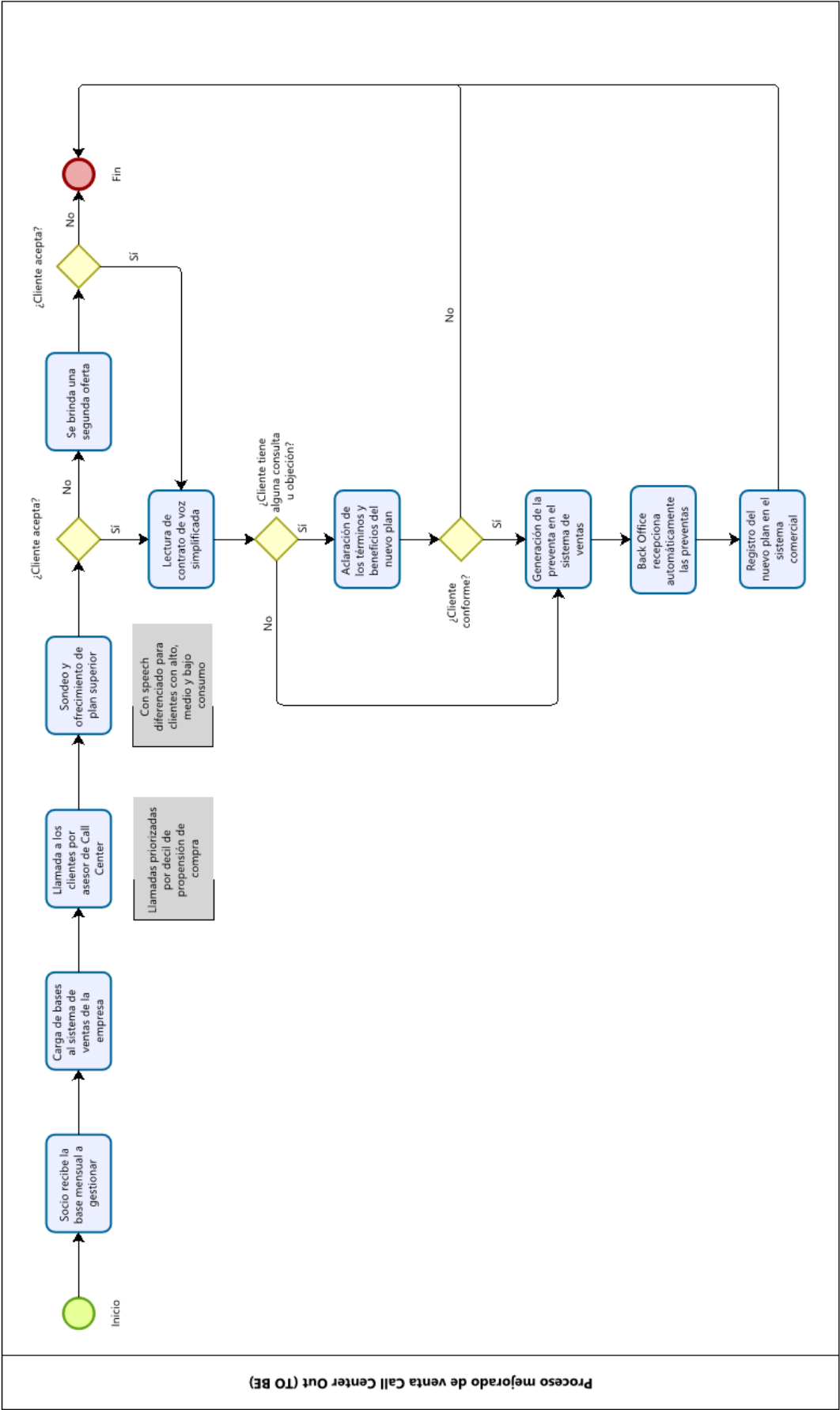
Asimismo, se automatizó el traspaso de preventas hacia el área de back office encargada del registro de los nuevos planes en los sistemas comerciales, eliminando procesos manuales y reduciendo posibles caídas.

Adicionalmente, se revisó y optimizó el speech de venta utilizado por los agentes, haciéndolo más claro y conciso. Esta mejora redujo el tiempo promedio de llamada en un 15%, incrementando la productividad por agente sin afectar la calidad de la atención. El nuevo flujo de venta puede observarse en la Figura 11, el cual

refleja un proceso más ágil, controlado y alineado con los objetivos comerciales del producto.

Figura 11

Flujograma del proceso mejorado de venta en el Call Center Out



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Canal Call Center receptivo**

El Call Center de atención desempeñó un papel clave en la mejora significativa del proceso de ventas del producto “Cambio de Plan Upselling”. Tradicionalmente, este canal tenía una función limitada a la atención postventa, y en caso de detectar una oportunidad comercial, el flujo habitual implicaba derivar al cliente a un segundo agente especializado en ventas. Esta práctica resultaba muy ineficiente, ya que generaba un traspaso innecesario, desgaste en el cliente y pérdida de oportunidades comerciales por abandono o falta de interés tras la transferencia. Esta situación se representaba en la Figura 12, donde se compara la participación de los actores antes y después de la mejora del proceso.

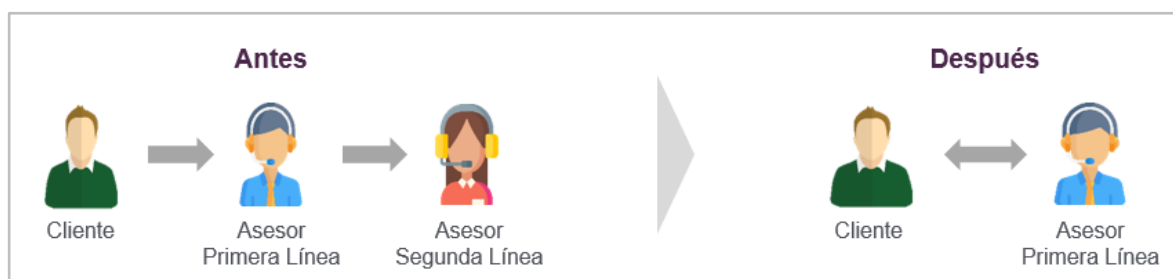
Para resolver esta problemática y capitalizar las oportunidades en una misma llamada, se implementó un toma pedidos de venta directamente en la plataforma de atención utilizada por los agentes de primera línea. Esta funcionalidad permitió que el mismo agente que recibía la llamada y resolvía el motivo de consulta, pudiera completar la venta del producto sin necesidad de traspasos, utilizando un flujo simplificado, claro y adaptado a sus capacidades. Con esto, se efficientó el proceso, se optimizó la experiencia del cliente y se redujeron los tiempos de atención.

Adicionalmente, se habilitó una marcación visible en el visor de atención que permite identificar si el cliente pertenece al grupo objetivo de la campaña de upselling. Esta marca, que funciona como una guía visual, orienta al asesor con un mensaje predefinido sobre cómo abordar al cliente en función de su perfil. La Figura 13 ilustra esta marcación tal como aparece en la plataforma del canal de atención de primera línea.

Gracias al toma pedidos y a la mejora del visor, el asesor puede ingresar la preventa de forma estructurada y veloz, lo que facilita la posterior gestión por parte del back office, área encargada del registro del pedido en el sistema comercial. Esta implementación permitió incorporar exitosamente el proceso de venta directa en la primera línea de atención, mejorando la conversión, la trazabilidad y reduciendo los costos operativos asociados a las transferencias innecesarias. El detalle completo de este nuevo flujo optimizado se presenta en la Figura 14, donde se describe cada etapa del proceso mejorado del Call Center receptivo.

Figura 12

Antes y después de los actores del proceso de venta en el call center receptivo



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

Figura 13

Nuevo marcaje de crosseo de ventas en la plataforma del canal de primera línea

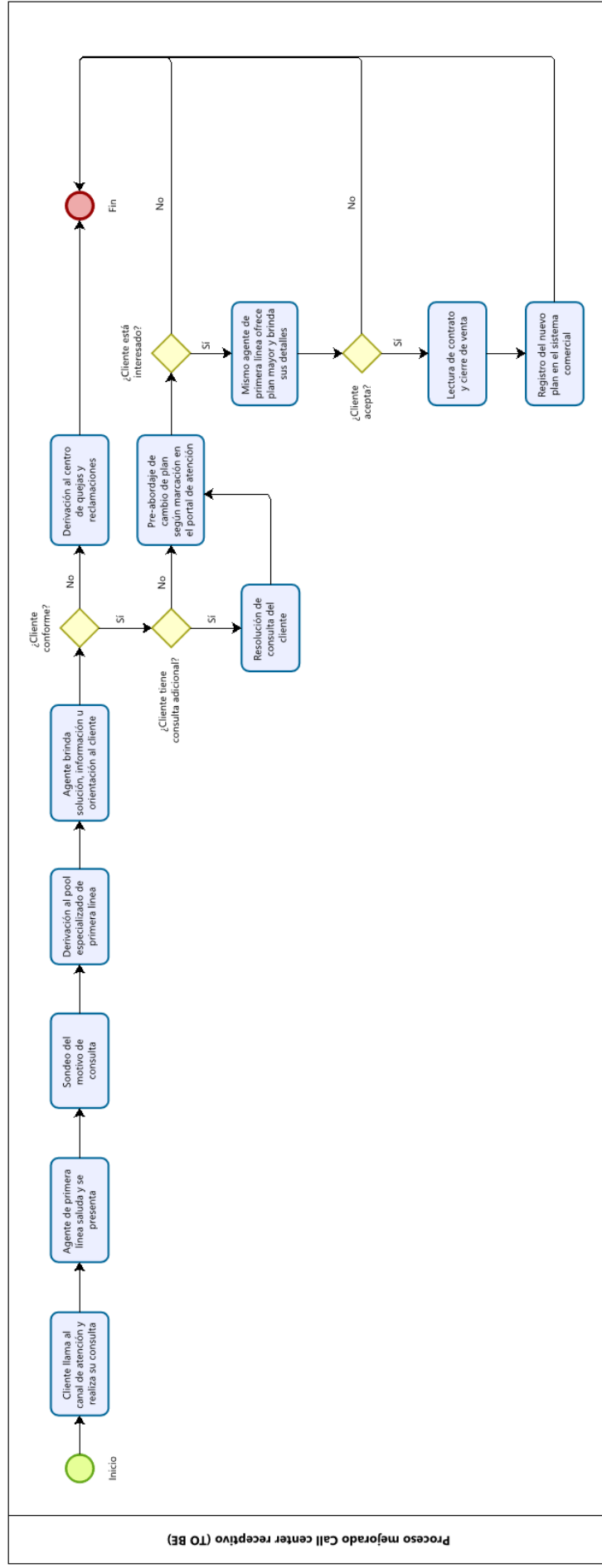


Fuente: La Empresa

Elaboración propia

Figura 14

Flujograma del proceso mejorado del Call center receptivo



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Canal digital**

Como parte del proceso de mejora comercial del producto "Cambio de Plan Upsell", el canal digital representó un eje central en la estrategia de transformación. Se buscó no solo mejorar la experiencia del usuario, sino también maximizar el alcance del canal y aumentar la tasa de conversión a través de una experiencia digital intuitiva, personalizada y eficiente. Esta transformación se abordó desde tres frentes específicos: la App Mi Movistar, la nueva plataforma web "Phoenix" y el canal Digital Asistido, generando sinergia entre ellos para ofrecer una atención omnicanal coherente, ágil y orientada a resultados.

- **App Mi Movistar**

El módulo de cambio de plan en la App Mi Movistar presentaba inicialmente importantes limitaciones funcionales y de diseño. Anteriormente, el diseño de la aplicación no ubicaba estratégicamente la sección "Tienda" en la interfaz, dificultando su ubicación por parte del usuario. Además, una vez que se ingresaba a la sección de Tienda, el cliente visualizaba múltiples ofertas sin distinción que no condicionaba a mostrar lo mejor para el cliente, carecía de personalización y lógica de recomendación. Todo esto restaba relevancia a la propuesta y disminuía el interés del cliente por considerarla o adquirirla.

En respuesta a esta situación, se rediseñó por completo el flujo de navegación dentro de la sección de cambio de plan con un enfoque centrado en el cliente. Se implementó un modelo basado en tres

ofertas personalizadas, seleccionadas según el perfil y comportamiento de consumo del cliente. Estas ofertas incluían beneficios concretos y, además, el módulo permitía comparar el plan vigente con cada una de las nuevas opciones, elevando así la percepción de valor. La nueva estructura del flujo de atención puede apreciarse en el flujograma presentado en la Figura 16, donde se detalla cada etapa del proceso mejorado de venta en la aplicación móvil.

Adicional a ello, se reforzó la visibilidad del módulo a través de la incorporación de banners promocionales, como se muestra en la Figura 15, estratégicamente ubicados en la pantalla de inicio o “Home” de la aplicación, facilitando el acceso directo a la sección de cambio de plan. Las ofertas presentadas eran exclusivas para el canal, lo que incentivaba el uso de la App como medio preferente e iba alineado con los objetivos de digitalización de la empresa. Todo ello trajo consigo la mejora de la tasa de conversión y la experiencia del cliente en su recorrido digital.

Figura 15

Banners referenciales de la campaña en la aplicación móvil

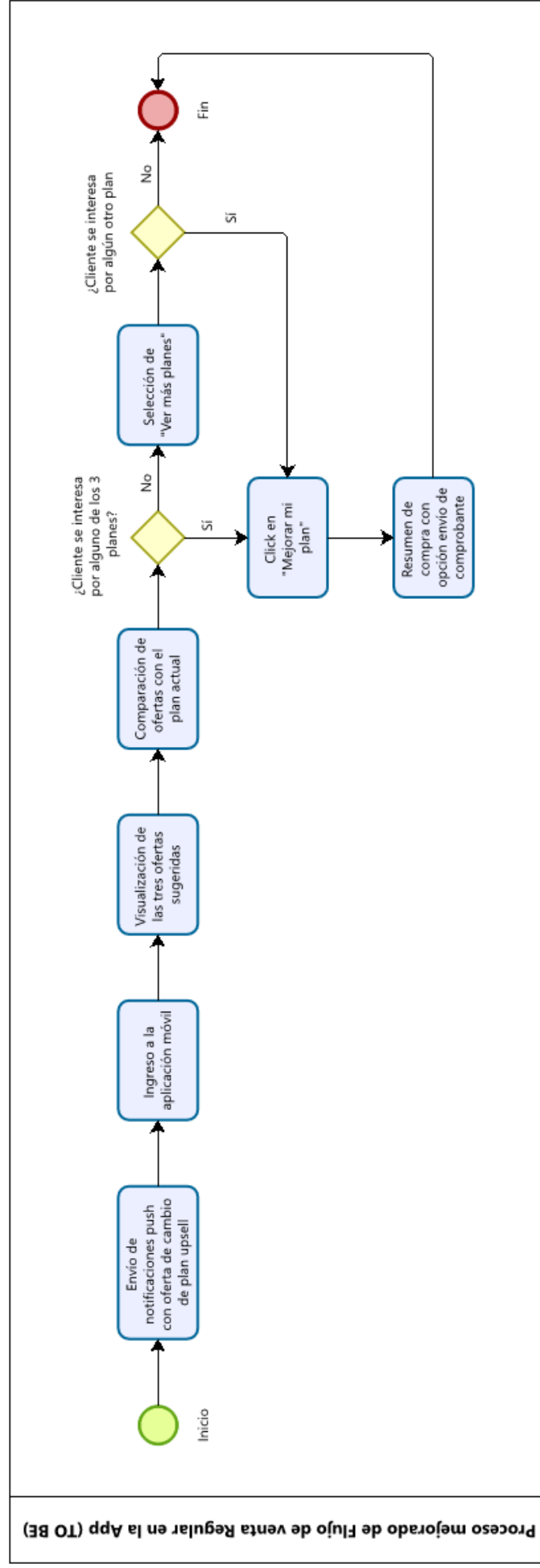


Fuente: La Empresa

Elaboración propia

Figura 16

Flujograma del proceso mejorado de venta en la Aplicación móvil



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Plataforma Phoenix**

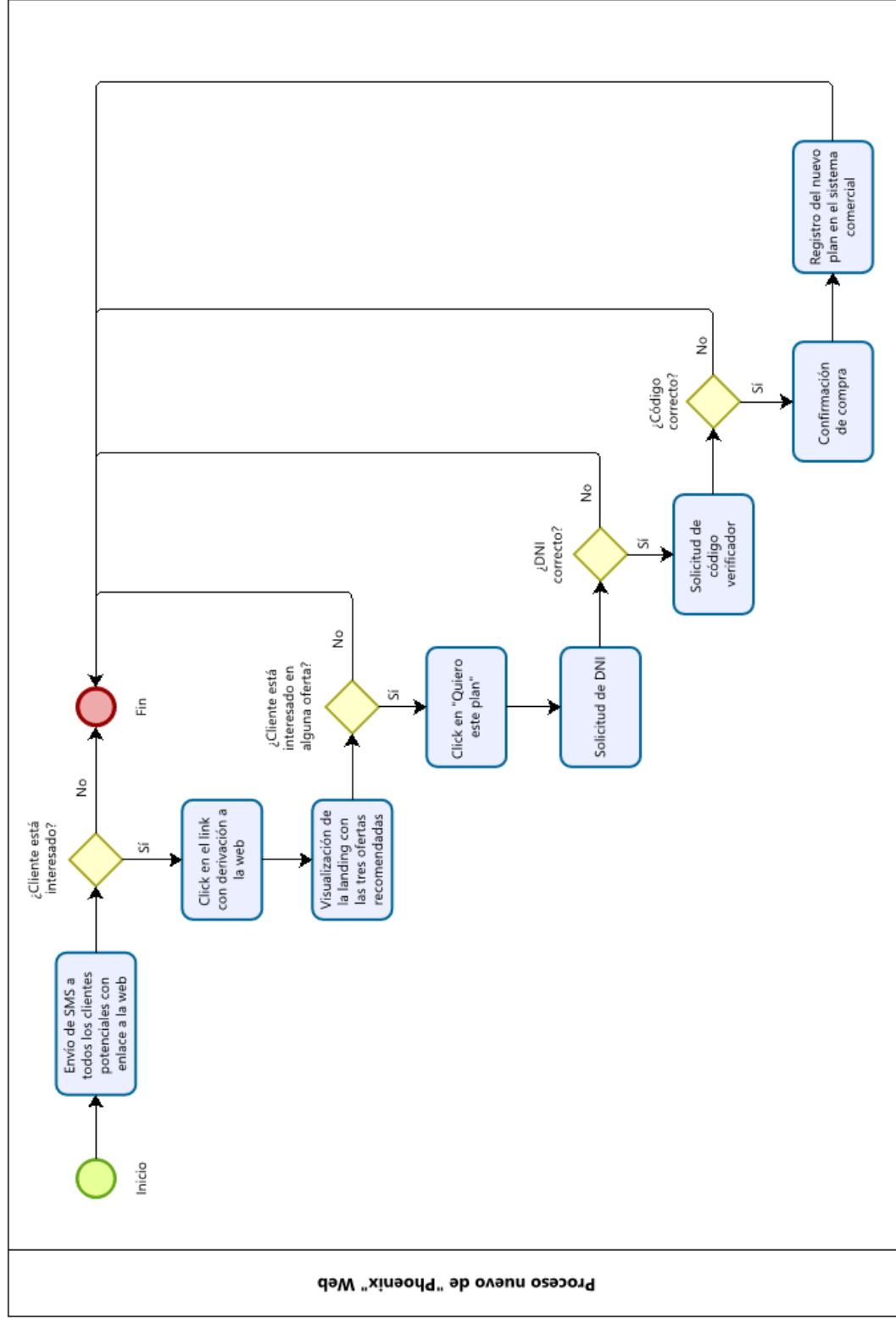
Si bien se realizaron acciones de mejora para repotenciar la aplicación móvil, en el análisis de la situación actual se identificó una importante limitación del canal digital: solo el 20% de la planta total de clientes tenía la aplicación instalada, dejando fuera del alcance digital al 80% restante. Se tenía más de un millón de clientes que, pese a ser comunicados, nunca iban a visualizar ninguna oferta al no tener la aplicación. Esta brecha de cobertura impulsó la creación del canal “Phoenix”, una plataforma web pensada para ser accesible para todos los clientes desde cualquier navegador y dispositivo, eliminando la barrera de descarga.

Phoenix fue concebida como un espejo funcional de la aplicación, con la ventaja adicional de ser más ágil para implementar cambios y mejoras. Contaba con una interfaz moderna, adaptable a distintos dispositivos y amigable para el cliente. Al igual que la App, esta web buscaba ofrecer tres ofertas personalizadas y exclusivas para el canal, resaltando los beneficios del upselling de forma clara y diferenciada. El recorrido del cliente dentro de este canal se encuentra representado en la Figura 17, donde se detalla el flujograma del proceso de venta del canal web Phoenix, evidenciando una experiencia diseñada para facilitar la navegación y optimizar la conversión. La propuesta visual y de contenido fue diseñada para generar engagement inmediato, promoviendo una experiencia rápida, intuitiva y atractiva. Gracias a este canal, se logró ampliar significativamente la cobertura digital del

producto “Cambio de Plan”, incorporando a clientes previamente desatendidos y así fomentando la autogestión.

Figura 17

Flujograma del proceso de venta del canal web nuevo "Phoenix"



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Canal Digital Asistido**

Adicional a las mejoras realizadas en el canal digital, persistía un grupo de clientes que, tras iniciar el flujo de cambio de plan, no llegaban a completar la transacción. Ya fuera por fallas tecnológicas, falta de comprensión de la oferta, dudas sin resolver o simplemente abandono del proceso, estos casos representaban una oportunidad perdida de venta.

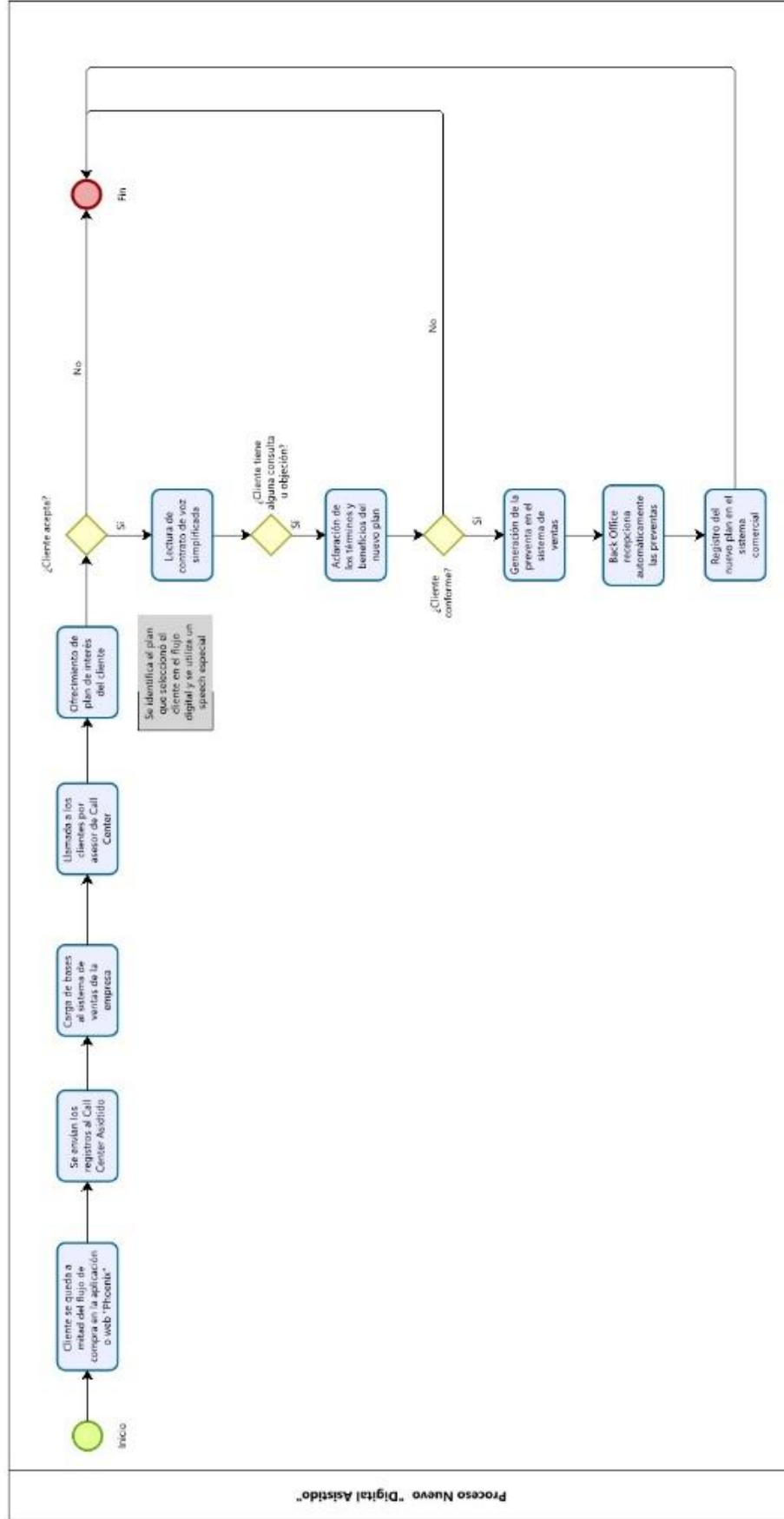
Para abordar esta problemática, se implementó el Canal Digital Asistido, una solución de recupero rápido que integra la autogestión y el apoyo de un agente. A través de un sistema de seguimiento, los registros de clientes que no concluían el proceso digital eran derivados a un call center especializado, donde asesores capacitados retomaban el contacto, resolvían dudas, reforzaban los beneficios y guiaban al cliente hasta completar su cambio de plan upsell. El recorrido y lógica de este proceso se representa en la Figura 18, que detalla el flujograma del nuevo flujo de venta del Canal Digital Asistido.

Con este canal se cumplió un rol estratégico dentro del ambiente digital al transformar fricciones en oportunidades. Se permitió capitalizar los esfuerzos ya realizados por los canales digitales maximizando su retorno. Además, se reforzó la experiencia del cliente al ofrecer una atención personalizada y proactiva, actuando como un puente entre la interacción digital y el cierre efectivo de la venta.

La implementación del canal Digital Asistido contribuyó notablemente a mejorar las tasas de conversión globales, consolidando una estrategia omnicanal eficiente y la guía proactiva de la empresa.

Figura 18

Flujograma del proceso de venta nuevo en el canal digital asistido



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

4.3 VERIFICAR

4.3.1 Indicadores de seguimiento

Luego de haberse implementado las mejoras en los procesos descritos en las secciones anteriores, se necesitaba una manera de asegurar el correcto funcionamiento y evolución de los nuevos flujos asociados a la comercialización del producto “Cambio de Plan Upsell”. Es por ello que se implementó un sistema integral de seguimiento mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs). Estos indicadores permiten evaluar en tiempo real y de forma diaria la efectividad de las campañas, la eficiencia de los canales de venta, la calidad de la atención postventa y la satisfacción del cliente.

Entre los principales KPIs establecidos se encuentran:

- Número de ventas registradas e ingreso generado.
- Participación del canal digital sobre el mix total de ventas.
- Efectividad de preventas sobre base tramitada en el call center proactivo y receptivo.
- Tiempo promedio de atención y cierre de preventas en el call center proactivo y receptivo.

Estos indicadores se diseñaron principalmente por el equipo de Marketing en conjunto con el área de Planificación para seleccionar aquellos que ayuden a evaluar la rentabilidad. Gracias a su implementación, es posible detectar alertas tempranas como incumplimientos de objetivo diario y permite también comprender tendencias y

tomar decisiones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos comerciales y a la mejora continua de los flujos comerciales.

4.3.2 Auditorías internas y revisión del desempeño

A manera de complementar el monitoreo de indicadores diarios y mensuales, se implementó un proceso de auditoría interna que permite validar la ejecución correcta de los procesos mejorados en todos los canales, asegurando la integridad de los datos, la correcta aplicación de los lineamientos definidos y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, principalmente teniendo en cuenta que son procesos de venta.

Estas auditorías se realizan de forma mensual con la participación de las áreas de operaciones, BI y Marketing como dueños del producto. Consisten en lo siguiente:

- Revisión muestral de registros de ventas y su trazabilidad en sistemas.
- Escucha de llamadas telefónicas para verificar el cumplimiento del speech brindado y alineado con el área legal.
- Análisis de los casos de reclamos postventa vinculados a la ejecución de campañas.
- Validación del cumplimiento del brief y el envío correcto de bases en cada canal.

Todos estos puntos sujetos a auditoría permiten no solo detectar posibles errores o desviaciones, sino también identificar oportunidades de mejora y optimizar los procesos continuamente. Asimismo, la revisión periódica del desempeño

garantiza que las decisiones futuras se basen en las evidencias, alineándose siempre a los objetivos estratégicos de la organización.

4.4 ACTUAR

4.4.1 Detección de no conformidades y medidas correctivas

Teniendo en cuenta los indicadores y las auditorías implementadas para monitorear los procesos, se contempló también contar con mecanismos estructurados para la detección oportuna de quiebres, que se definen básicamente como cualquier desviación frente a lo planificado, ya sea en términos operativos, comerciales o de experiencia del cliente.

Estas no conformidades pueden originarse por errores humanos, fallas en la carga de bases debido a los sistemas, desactualización de speech, problemas tecnológicos en canales digitales o alguna mala coordinación entre las áreas involucradas. Es debido a todo ello que se definió un paso a paso a seguir:

- Identificación y registro de la incidencia o quiebre a través de alertas de BI y las auditorías internas realizadas.
- Análisis de causa raíz, utilizando metodologías como los “5 porqués” o diagramas de Ishikawa, a fin de comprender el origen del problema y evitar soluciones superficiales.
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas, ya sea a través de la actualización del brief, refuerzos y capacitaciones al canal, rediseño de los flujos afectados o modificaciones en las reglas de negocio.

Esta capacidad de corrección ágil y estructurada ha permitido que los flujos mantengan altos niveles de confiabilidad y que las oportunidades de mejora sean rápidamente ejecutadas.

4.4.2 Sostenibilidad y mejora continua del flujo

Uno de los objetivos fundamentales del rediseño fue garantizar que el nuevo proceso no solo sea efectivo en el corto plazo, sino también sostenible y adaptable a los cambios en el mercado que puedan surgir a largo del tiempo. Para ello, se establecieron lineamientos clave de sostenibilidad:

- Documentación y estandarización de procesos mediante manuales operativos y flujogramas actualizados.
- Asignación de responsables para cada etapa del proceso en cuestión con roles claramente definidos para garantizar la operativa.
- Capacitación recurrente de los equipos de venta y soporte, reforzando el conocimiento sobre el producto, el uso de herramientas y las buenas prácticas.
- Feedback mensual entre marketing, BI, operaciones y canales para proponer ajustes y nuevas oportunidades.
- Análisis continuo del mercado y los potenciales de la planta móvil pospago para asegurar la mejor segmentación de clientes y asignación de ofertas.

De esta manera el flujo evoluciona con las necesidades del negocio, los cambios tecnológicos del mercado y las preferencias de los clientes, manteniendo su efectividad y buscando incluso incrementarla.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de haberse realizado las mejoras en los procesos, se tuvo un espacio de 6 meses para evaluar los resultados a corto plazo. Estos resultados se dividen en impactos operacionales y económicos.

5.1 IMPACTO OPERACIONAL

A continuación, se detallan los principales impactos operacionales de las mejoras realizadas:

- **Reducción del tiempo promedio de venta**

Con la implementación del nuevo speech y el rediseño del flujo en los canales Call Center proactivo y receptivo, se logró una reducción en el tiempo medio operativo (TMO) promedio, mejorando así la eficiencia operativa de los agentes. Esta mejora se refleja en los resultados presentados en la Tabla 2, donde se evidencia una disminución significativa en los tiempos de atención tras la optimización del proceso.

Tabla 2*Resultados de la reducción del TMO en los canales de Call Center*

CANAL DE VENTA	ETAPA DEL PROCESO	TMO FLUJO ANTIGUO (MINUTOS)	TMO FLUJO NUEVO (MINUTOS)	AHORRO DE TIEMPO (MINUTOS)	% REDUCCIÓN DE TIEMPOS
Call center proactivo (Call center out)	Abordaje y cierre de preventa	9	5	4	44.44%
	Registro de venta	7	4	3	42.86%
Call center receptivo (Call center cross)	Abordaje y cierre de preventa	14	6	8	57.14%
	Registro de venta	9	4	5	55.56%

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Incremento en la efectividad sobre la base tramitada**

La implementación de la nueva segmentación y lógica utilizada para la asignación de ofertas personalizadas representó el primer gran impulso para optimizar el desempeño comercial. Este cambio permitió incrementar significativamente la efectividad de las campañas desplegadas en los canales de venta ya existentes (Call Center y App). Cabe precisar que este indicador de efectividad se calcula como la división entre el número de ventas realizadas sobre la base total de clientes tramitados, tal como se evidencia en los resultados presentados en la Tabla 3, donde se muestra el incremento logrado tras la implementación de estas mejoras.

Tabla 3

Resultado de incremento de efectividad en los canales existentes

CANAL DE VENTA	EFFECTIVIDAD INICIAL	EFFECTIVIDAD MEJORADA
Call center proactivo (Call center out)	2.11%	3.21%
Call center receptivo (Call center cross)	0.13%	0.44%
Aplicación Móvil (App)	0.63%	0.85%

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Disminución de transferencias innecesarias**

Con la incorporación del toma pedidos en primera línea del Call Center receptivo (Call Center Cross), se eliminó el traspaso a un segundo agente, lo que derivó en la eliminación de las transferencias a segunda línea para ventas. Además, se redujo la cantidad de transferencias innecesarias en todo el canal de postventa en un 52% y se mejoró de manera significativa la experiencia del cliente, como se detalla en la Tabla 4, donde se presentan los resultados obtenidos en las mediciones de los ratios de transferencia.

Tabla 4

Resultados de las mediciones de los ratios de transferencia en el canal postventa

INDICADOR	VALOR INICIAL	VALOR FINAL
% Caídas por transferencia a segunda línea de venta	23.00%	0.00%
% Transferencias en todo postventa	65.15%	31.18%

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

- **Incremento de participación del canal digital en el mix de ventas**

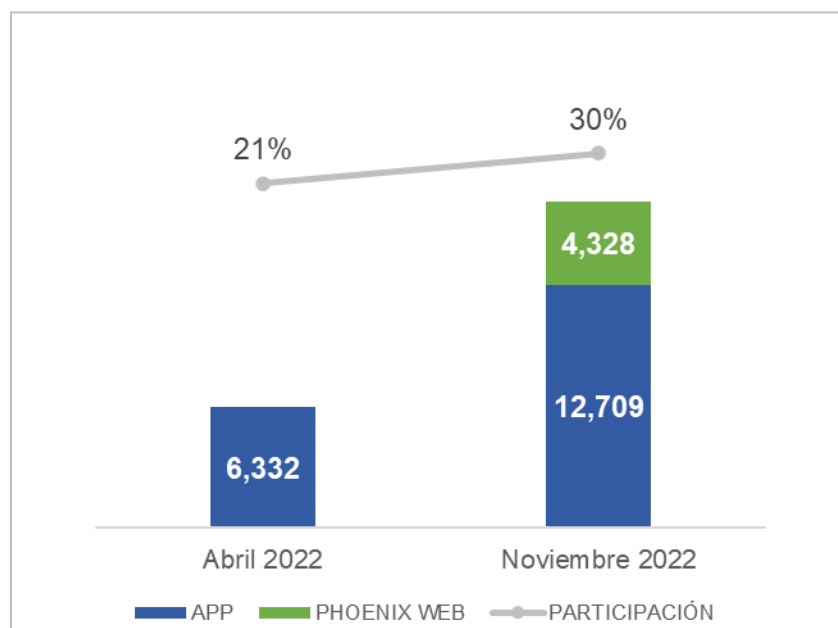
La creación de la plataforma web “Phoenix” permitió ampliar el alcance digital a clientes sin la App (38% de la planta restante), generando así

que el canal digital represente el 30% del total de las ventas, logrando incluso sobre cumplir el objetivo de digitalización de la empresa.

Este crecimiento sostenido y su impacto en la participación del canal se refleja en la Figura 19, que muestra la evolución en la cantidad de ventas digitales y su proporción en comparación al total.

Figura 19

Cantidad de ventas de canal digital y su participación



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

5.2 IMPACTO ECONÓMICO

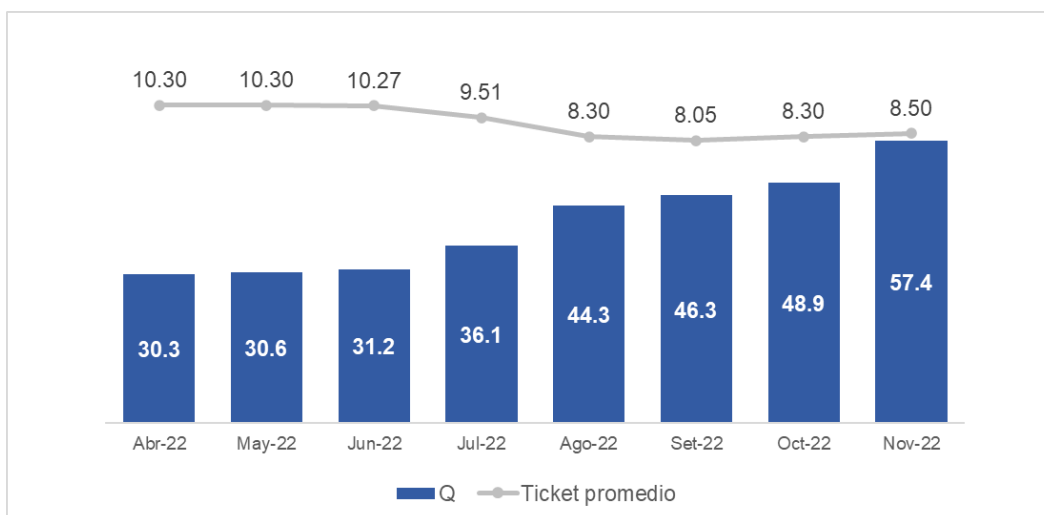
Además del impacto operacional, el rediseño del proceso y la implementación de los nuevos canales de venta trajo consigo una serie de beneficios económicos para la empresa, medidos principalmente en términos de ingresos por ventas.

- **Incremento de ingresos por ventas de cambio de plan upsell**

El foco en clientes potenciales gracias al nuevo modelo de segmentación, la personalización de las ofertas y la implementación de mejoras en los procesos comerciales generaron un aumento sostenido en las ventas del producto “Cambio de Plan Upsell”. Este crecimiento se evidencia de forma clara durante los primeros ocho meses de implementación, en los que se observa un incremento del 89% en la cantidad de ventas y del 47% en los ingresos generados. La Figura 20 muestra el evolutivo de ventas mensuales en miles de unidades y el comportamiento del ticket promedio, que se mantuvo estable en los últimos 4 meses gracias a la estrategia de personalización en canales y planes. A su vez, la Figura 21 expone la evolución del ingreso acumulado en millones de soles, reflejando el impacto positivo de la estrategia no solo en volumen de ventas, sino también en rentabilidad. Estos resultados validan el enfoque integral aplicado, que consideró segmentación, digitalización y eficiencia operativa para consolidar un modelo comercial escalable y sostenible.

Figura 20

Evolución mensual de la cantidad de ventas (en miles) y del ticket promedio (en unidades) en el año 2022

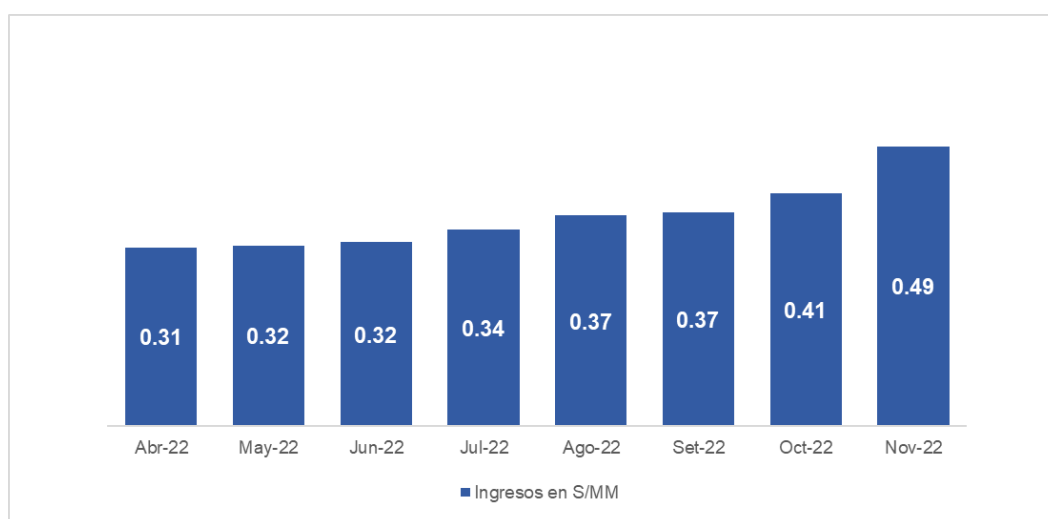


Fuente: La Empresa

Elaboración propia

Figura 21

Evolución mensual de los ingresos generados (en millones de soles) en el año 2022



Fuente: La Empresa

Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. El rediseño del proceso de ventas permitió estandarizar y agilizar las operaciones comerciales del producto “Cambio de Plan”, generando una estructura clara de gestión desde la segmentación hasta la ejecución y seguimiento de campañas. Esta mejora tuvo como eje central la experiencia del cliente, el uso eficiente de recursos y la rentabilidad del proceso.
2. La incorporación de criterios de segmentación y la creación del modelo de propensión de compra en base a variables clave, ayudó a identificar el potencial de upselling, lo que derivó en la asignación estratégica de esfuerzos comerciales, incrementando la tasa de conversión y generando más ingresos.
3. La mejora y diversificación de los canales de atención y venta (Call Center proactivo, receptivo y digital) potenció la cobertura y eficiencia del proceso, permitiendo adaptar la oferta a las necesidades y hábitos del cliente. La implementación de la plataforma Phoenix amplió el alcance digital a usuarios no activos en la App, mientras que el canal digital asistido cumplió un rol clave en el recupero de ventas.

4. El uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), auditorías internas y revisiones periódicas permitieron mantener el control del proceso de manera periódica, así como también ayudaron a identificar rápidamente las desviaciones y tomar acciones oportunas, en línea con el enfoque del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).
5. Las mejoras impactaron positivamente en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y los resultados económicos de la empresa, con incrementos importantes en tasa de conversión e ingresos por cliente impactado.
6. El enfoque metodológico aplicado demostró que es posible trasladar herramientas y principios de ingeniería industrial a procesos comerciales complejos, generando valor monetario para la organización y oportunidades de mejora continua.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con la medición permanente de indicadores clave por canal, especialmente la tasa de conversión, ingresos por cliente y tiempo promedio de atención, a fin de mantener un control activo del desempeño del proceso y prevenir desviaciones que afecten la rentabilidad.
2. Profundizar el desarrollo del canal digital “Phoenix” y explorar nuevos medios, incorporando funcionalidades similares a la App y explorando la personalización dinámica de ofertas mediante inteligencia artificial.
3. Fortalecer el Call center receptivo (Call center cross) incentivando las buenas prácticas de atención de consultas y abordaje comercial, de manera que generemos impactos positivos en el cliente.
4. Fortalecer el Call center proactivo (Call center out) incrementando nuevos agentes y socios a la gestión para poder incentivar la sana competencia y la maximización de ingresos generados
5. Establecer un sistema de retroalimentación con los canales de atención, de modo que las observaciones de los agentes y usuarios alimenten de forma continua la mejora de los flujos y la lógica de las campañas comerciales.

6. Iniciar ciclos de mejora continua cada tres o cuatro meses, en los que se evalúe el desempeño general del proceso, se comparen los resultados con los objetivos establecidos y se planteen nuevas hipótesis de optimización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

Drucker, P. F. (2007). Managing oneself. Harvard Business Review Press.

Futrell, C. M. (2009). Fundamentals of selling: Customers for life through service (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015: Quality management systems - Requirements.
<https://www.iso.org/standard/62085.html>

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing management (14th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. Wiley.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking. O'Reilly Media.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). Fundamentos de marketing (13.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174 - 181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A lo largo del presente documento, se hace uso de diversos términos técnicos, anglicismos y siglas propias del ámbito empresarial, comercial y digital del rubro de las telecomunicaciones. A continuación, se presenta un glosario que permite comprender con claridad su significado en el contexto del trabajo de suficiencia profesional.

1. **App Mi Movistar:** Aplicación móvil oficial de Telefónica que permite a los clientes gestionar servicios, visualizar su consumo, pagar recibos, cambiar de plan, entre otras funcionalidades.
2. **ARPU (Average Revenue Per User):** Indicador utilizado en el rubro de telecomunicaciones para calcular el ingreso promedio mensual que genera cada cliente. Es una métrica clave para evaluar la rentabilidad del negocio.
3. **Asesor de primera línea:** Agente que atiende al cliente en el primer punto de contacto, usualmente en atención o soporte telefónico.
4. **Asesor de segunda línea:** Personal especializado al que se deriva una interacción cuando el asesor de primera línea no puede resolver una consulta o cerrar una venta.

5. **Back office:** Área o equipo responsable de ejecutar tareas operativas y administrativas posteriores a la atención directa con el cliente, como el registro de ventas o cambios de plan.
6. **B2B (Business to Business):** Relación comercial entre empresas como en este caso, servicios ofrecidos a otras empresas por parte del operador de telecomunicaciones.
7. **B2C (Business to Consumer):** Relación comercial entre la empresa y consumidores finales como en el caso de servicios móviles personales.
8. **Benchmarks:** Referencias de buenas prácticas o estándares del mercado que permiten comparar y evaluar el desempeño de procesos internos.
9. **BI (Business Intelligence):** Área especializada en el análisis y procesamiento de grandes volúmenes de datos para convertirlos en información relevante, accesible y accionable. En el contexto empresarial, BI colabora estrechamente con áreas comerciales, de marketing y producto, facilitando una gestión basada en evidencia y orientada a resultados.
10. **Brief:** Documento que reúne la información clave para el diseño, lanzamiento o ejecución de una campaña comercial, incluyendo objetivos, segmentos, canales, cronograma y mensajes clave.
11. **Call Center Cross (Receptivo):** Canal de atención que recibe llamadas de clientes, donde también se puede realizar venta cruzada si se detecta una oportunidad comercial.
12. **Call Center Out (Proactivo):** Canal en el cual agentes realizan llamadas salientes proactivas a clientes previamente seleccionados para ofrecer productos o servicios específicos.

- 13. Conversiones:** Cantidad de usuarios que completan una acción deseada, como cambiar de plan, respecto a la cantidad de usuarios contactados o impactados por una campaña.
- 14. Customer Journey:** Recorrido que realiza un cliente desde el primer contacto con la empresa hasta la postventa, incluyendo todos los puntos de interacción con los canales de atención.
- 15. Discovery:** Fase de exploración e identificación de requerimientos técnicos y de negocio para diseñar mejoras o soluciones tecnológicas.
- 16. Downselling:** Estrategia comercial donde el cliente es incentivado a migrar a un plan de menor valor, generalmente por motivos de retención.
- 17. End to End:** Enfoque integral que considera todos los pasos o procesos desde el inicio hasta el final de un flujo o servicio.
- 18. Engagement:** Grado de compromiso, interacción emocional y nivel de involucramiento que un cliente o usuario mantiene con una marca, producto o servicio. Se refleja en acciones como la frecuencia de uso, participación en campañas, lealtad o recomendaciones, y es un indicador clave en estrategias de marketing digital y fidelización
- 19. Flujograma de procesos “AS IS”:** Es una representación gráfica del estado actual de un proceso tal como se ejecuta en la organización. El flujograma "AS IS" muestra las actividades sin hacer modificaciones, permitiendo identificar ineficiencias, cuellos de botella o áreas de mejora.
- 20. Flujograma de procesos “TO BE”:** Es un diagrama que representa cómo debería funcionar un proceso en el futuro, después de realizar mejoras. El flujograma "TO BE" refleja la versión optimizada del proceso, alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

- 21. Forecast:** Estimación o proyección futura basada en datos históricos, utilizada comúnmente para planificar ventas, ingresos o recursos.
- 22. KPI (Key Performance Indicator):** Indicador clave de desempeño utilizado para medir el éxito de una acción, estrategia o proceso frente a un objetivo.
- 23. Landing page:** Página web diseñada con un objetivo específico, como concretar una conversión o captar datos de clientes.
- 24. Móvil:** Servicio de telecomunicaciones que permite conectividad mediante redes celulares. Incluye servicios como llamadas, datos y mensajes.
- 25. Planta de clientes:** Base total de clientes activos que posee una empresa en un momento determinado.
- 26. PO (Product Owner):** Rol responsable de la definición de funcionalidades y prioridades de un producto, actuando como puente entre el negocio y los equipos técnicos.
- 27. Postpago:** Modalidad de servicio móvil en la cual el cliente paga mensualmente por un plan contratado, a diferencia del prepago donde paga antes de usar.
- 28. Reunión ad-hoc:** Reunión no programada previamente, organizada para resolver temas específicos e inmediatos.
- 29. Speech comercial:** Guion utilizado por los asesores o agentes para presentar una oferta, guiar la conversación y lograr una venta efectiva.
- 30. Stakeholders:** Personas o grupos que tienen interés o influencia en un proyecto, proceso o decisión dentro de la empresa.
- 31. Ticket promedio:** Valor promedio de venta por transacción. En telecomunicaciones puede referirse al valor del plan adquirido.

- 32. TI (Tecnologías de la Información):** Área encargada del desarrollo, mantenimiento y seguridad de los sistemas informáticos y tecnológicos de una empresa.
- 33. TMO (Tiempo Medio Operativo):** Indicador que mide el tiempo promedio que tarda un asesor en atender una interacción con el cliente.
- 34. Upselling:** Estrategia comercial que busca incentivar al cliente a migrar hacia un producto de mayor valor que el que actualmente posee.
- 35. UX (User Experience):** Experiencia del usuario en su interacción con productos digitales. Evalúa aspectos como usabilidad, diseño, navegación y satisfacción.