

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA PARA “MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE  
ATENCIÓN MEDIANTE UNA HERRAMIENTA WEB DE  
CONSULTA Y AYUDA PARA CLIENTES DE LA CORPORACIÓN  
NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES QUE SE  
ENCUENTREN EN PROCESO DE CARTERA TEMPRANA Y  
EXTRAJUDICIAL”.**

**LIC. CRISTINA ALEXANDRA TERÁN ZURITA**

**DIRECTOR: MSC. EDWIN SUQUILLO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**QUITO, AGOSTO 2019**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Mgtr. Edwin Suquillo Guijarro

**INFORMANTES:**

Mgtr. Fernando Rosas

Mgtr. Ivan Rueda

## **DEDICATORIA**

A mis padres Dr. Vicente Terán y Rosa Zurita,  
porque siempre creyeron en mí y porque  
hicieron todo para que yo pudiera alcanzar mis  
sueños, dándome ejemplos dignos de  
superación y entrega.

A mi hijo Alexander Torres por ser el motor para  
poder esforzarme día tras día, al cual deseo que  
este triunfo lo tome como ejemplo para superación  
en su vida profesional.

A mi esposo por su inmensa paciencia y su amor  
incondicional.

A todos ellos,  
Gracias de todo corazón.

*Cristina A. Terán Zurita*

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradezco a Dios porque hizo posible que me brindó, salud y sabiduría, y me permitió que culmine con éxito este gran escalón.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser el templo que me acogió bajo su prestigiosa educación; a través de sus docentes, la cátedra que fortaleció los conocimientos y amplió los horizontes hacia un escalón más de mi vida profesional.

A mi tutor, por la calidad humana y su valioso aporte profesional, brindándome su permanente apoyo profesional coordinando las actividades encaminadas a la realización del presente proyecto.

*Cristina A. Terán Zurita*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>1 GENERALIDADES.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Metodología.....</b>	<b>5</b>
<b>2 SERVICIO AL CLIENTE, TICS Y LA IMPORTANCIA DE LAS TELECOMUNICACIONES.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Calidad.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Evolución histórica de la calidad.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 La Gestión de la Calidad.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Servicio al cliente.....</b>	<b>14</b>
2.4.1 Entender las necesidades de sus clientes y satisfacerlas.....	14
2.4.2 El servicio de cliente debe ser coherente.....	15
2.4.3 Empleados son clientes también.....	15
2.4.5 Cada cliente de contacto es la oportunidad para lucirse.....	15
<b>2.5 Quejas y reclamos.....</b>	<b>16</b>
2.5.1 Características.....	16
2.5.2 Tipos de quejas y reclamos.....	17
<b>2.6 Las TIC'S.....</b>	<b>18</b>
2.6.1 Gobernanza de las TIC en las entidades.....	18
2.6.2 El principio de responsabilidad.....	23
2.6.3 El principio de funcionamiento.....	24
<b>2.7 Marketing digital.....</b>	<b>26</b>
2.7.1 Propósito del plan de marketing digital.....	26
2.7.2 Ventajas del marketing digital.....	26

<b>2.8</b>	<b>Diseño Web .....</b>	<b>27</b>
2.8.1	Factores que inciden en el incremento de visitas en las páginas.....	29
<b>2.9</b>	<b>CRM .....</b>	<b>30</b>
2.9.1	Componentes de CRM.....	31
2.9.2	Marketing de automatización.....	31
<b>2.10</b>	<b>Ventas para la automatización.....</b>	<b>31</b>
2.10.1	Centro automatizado de contacto con los clientes.....	32
2.10.2	Tecnología de geolocalización.....	32
<b>2.11</b>	<b>Definiciones relevantes.....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CNT EP.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Antecedentes.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Reseña histórica.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3</b>	<b>Misión.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4</b>	<b>Visión.....</b>	<b>35</b>
<b>3.5</b>	<b>Valores.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6</b>	<b>Organigrama .....</b>	<b>35</b>
<b>3.7</b>	<b>Situación actual del área de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza de la CNT EP.....</b>	<b>36</b>
3.7.1	Resultados alcanzados Jefatura de Coactiva .....	38
3.7.2	Número de Títulos de cobro emitidas mensualmente.....	39
3.7.3	Número de clientes en etapa Coactiva.....	39
3.7.4	Número de clientes en cartera Temprana.....	40
<b>3.8</b>	<b>Análisis de quejas de los clientes.....</b>	<b>40</b>
<b>3.9</b>	<b>Causas que afectan al proceso de recaudación y recuperación de cartera</b>	<b>40</b>
<b>3.10</b>	<b>Modelamiento del proceso.....</b>	<b>42</b>
<b>3.11</b>	<b>Gestión de Facturación.....</b>	<b>42</b>
<b>3.12</b>	<b>Gestión de recaudación.....</b>	<b>42</b>
<b>3.13</b>	<b>Gestión de recuperación.....</b>	<b>43</b>
<b>3.14</b>	<b>Gestión de cobranza temprana.....</b>	<b>44</b>
<b>3.15</b>	<b>Gestión cobranza sector público.....</b>	<b>44</b>

3.16	Apoyo en la gestión de cobranza extrajudicial.....	45
3.17	Gestión de cobranza extrajudicial.....	45
3.18	Gestión coactiva.....	45
3.19	Sección de Reportería.....	46
4	DISEÑO DEL MODELO DE HERRAMIENTA WEB DE CONSULTA Y AYUDA PARA CLIENTES DE LA CNT EP., QUE SE ENCUENTREN EN PROCESO DE CARTERA TEMPRANA Y EXTRAJUDICIAL.....	47
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1	CONCLUSIONES.....	56
5.2	RECOMENDACIONES.....	58
	BIBLIOGRAFÍA.....	59
	ANEXO 1. MANUAL DE USO.....	65
	ANEXO 2. ENCUESTA.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clientes atendidos en proceso extrajudicial mensualmente .....	3
Figura 2. Proceso de Gobernanza de las TIC.....	20
<i>Figura 3. Organigrama Gerencia de Facturación, Recaudación, y Cobranza .....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 4. Parámetros para cobranza judicial.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 5. Resultados alcanzados.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 6. Resultados alcanzados, cartera vencida.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 7. Resultados de la gestión de recuperación. ....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 8. Número de Títulos de cobro emitidas mensualmente. ....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 9. Número de clientes en etapa Coactiva. ....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 10. Número de clientes en cartera Temprana Enero – Julio 2018.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 11. Ingreso a la página Web de la CNT EP. ....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 12. Ilustración para ingresar al botón de consulta .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 13. Ilustración para iniciar la consulta.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 14. Ilustración para iniciar la consulta.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 15. Ilustración de consulta por cédula o RUC o por números de servicios .....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 16. Ilustración de información de los valores del cliente por servicios fijos o móviles .....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 17. Ilustración de información de puntos de atención de pago.....</i>	<i>68</i>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En las empresas la calidad de servicio es un factor indispensable debido a que conlleva la satisfacción y la lealtad del cliente, considerando esto y por las continuas quejas y reclamos de los clientes por falta de comunicación por los valores que adeudan en la empresa, el presente trabajo de investigación plantea el desarrollo de una propuesta para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente para clientes y ex clientes de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., que se encuentren en proceso de cartera temprana y extrajudicial, el objetivo principal de la propuesta, es proporcionar a la empresa una herramienta web de consulta de valores en mora que servirá de insumo para garantizar la satisfacción de los clientes y a su vez lograr reducir la cartera vencida de la CNT EP.

Inicialmente, se elaboró un marco teórico con el objetivo de sustentar los conceptos en función a la calidad y servicio ya que son los temas más relevantes en el desarrollo de la investigación.

Adicionalmente, se realizó el análisis de la situación real del área de Cobranzas de la CNT EP para poder identificar los problemas que deben ser priorizados, el mismo que permitió determinar el alcance de la propuesta de la herramienta de consulta de valores.

Finalmente, se desarrollaron las respectivas conclusiones y recomendaciones en función del trabajo de investigación realizado y los hallazgos encontrados.

## INTRODUCCION

En el Ecuador, el sector de la Telecomunicaciones, es sin duda, un componente fundamental del desarrollo económico y productivo del país, segmento dentro del cual la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., es una de las principales empresas que han contribuido en dicho crecimiento, a través de la provisión de servicios integrales a pequeños y grandes clientes, la cual brinda servicios y productos fijos y móviles de telefonía fija local, regional e internacional, internet de alta velocidad y televisión por suscripción para segmento fijo, corporativo y pequeñas y medianas empresas (PYMES).

La CNT EP., es una entidad pública, la cual debido a la demanda existente a nivel nacional, cuenta con varios canales de atención al cliente, con el fin de brindar la ayuda referida a la población y poder atender a sus requerimientos diarios, la misma que trabaja arduamente por cumplir la estrategia empresarial, la cual señala: “proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con la excelencia en la atención al cliente. (Plan Estratégico Empresarial- CNT EP., 2017-2021).

Dentro del contexto legal es importante hacer referencia a la Resolución No. TEL-477-16-CONATEL, del Consejo Nacional de Telecomunicaciones- CONATEL; en el Art. 31., el cual menciona atender los reclamos de los clientes, los que podrán hacerse mediante atención presencial y en cualquier horario en páginas electrónicas o en centros de llamadas (Call Center) conforme con el régimen contractual y reglamentario aplicable (Consejo Nacional de Telecomunicaciones- CONATEL, 2012), por lo tanto, es necesario trabajar en la calidad del servicio de atención del cliente y lo que exige el mismo, en lo que busca o requiere el usuario y es un proceso que la CNT EP debe estar dispuesto a resolver, debido a que éste será parte de la satisfacción que sentirá el consumidor y determinará la percepción de servicio hacia la empresa, por lo tanto el proceso de comunicación tiene un papel fundamental en el servicio al cliente.

De igual manera es importante hacer referencia a la oportuna gestión de cobranzas la cual constituye un factor fundamental para el éxito de cualquier negocio, considerando que las fuentes de ingreso que se generan, permiten la reinversión del

capital y por ende el crecimiento empresarial.

Como parte de este contexto, es importante referir, que existen factores internos que podrían ser causales en el incremento de saldos vencidos, motivo por el cual, la gestión de cartera y cobranza, deben ser el resultado de un análisis previo, en función de políticas crediticias y acciones definidas. Se debe considerar, que también existe un riesgo externo, representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente, que resultan en el vencimiento del plazo definido para el pago.

Para esto se realizó el análisis de la Cartera de la CNT EP, así como de los factores de incidencia en su crecimiento, lo cual se constituye en la base para el planteamiento de la herramienta que pretende fomentar un medio de comunicación de las cuentas por cobrar a los abonados de la CNT EP.

En base a lo detallado, dentro de la CNT EP, existen varias Jefaturas como la Jefatura de Gestión y Control de Recaudación, Jefatura de Gestión de Facturación, Jefatura de Gestión y Control de Recaudación, Jefatura de Crédito y Cobranza Temprana, Jefatura de Cobranza Extrajudicial, Jefatura de Coactiva, las cuales entre varias atribuciones y responsabilidades, realizan la gestión de cobranza extrajudicial y temprana, notifica a los deudores morosos con los títulos de crédito, realizar el seguimiento y ejecutar el cobro en el ámbito de su circunscripción geográfica, recuperar la cartera temprana a nivel nacional para clientes activos de manera diferenciada para los segmentos de clientes gubernamentales, corporativos, masivos y agentes comerciales de canal indirecto de la CNT EP. (Reglamento Orgánico Funcional de CNT EP, 2018)

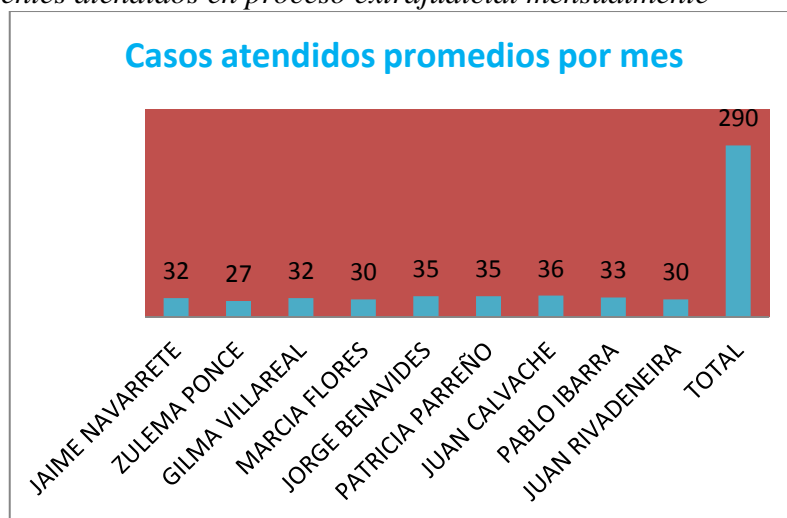
Dentro del proceso del ciclo de pagos de la CNT EP., existen 3 etapas de cobranza los cuales son: Preventiva, Temprana y Extrajudicial. Según validación en Febrero 2017 el 80% de clientes no son notificados sobre los valores pendientes que mantienen con la CNT EP., mismos que representan a servicios que fueron retirados por el cliente por mora (Jefatura Cartera y Cobranza, 2017).

La mayoría de clientes desconocen que mantienen facturas pendientes por pagar, ya que no existe una comunicación efectiva, y uno de los factores críticos son las bases de datos de clientes ya que presentan un alto porcentaje de inconsistencias referente a

número de cédula, cuentas bancarias, teléfonos de contacto, correos electrónicos, direcciones, etc., ocasionando el incremento de la cartera vencida, por este motivo no permite que existe una comunicación efectiva con los clientes, al no poder tener un grado de contactabilidad eficiente, generando así que el flujo de colas en los Centros de atención del servicio al cliente y en el Contact Center aumente, es por esto que se requiere el desarrollo de una herramienta que le permita al cliente estar informado de los valores adeudados en la CNT EP. (Jefatura Cartera y Cobranza - CNT, 2017).

En la oficina matriz de la CNT EP. ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, actualmente existen 9 analistas legales de Coactiva, con un promedio de atención diaria 33 coactivados; es decir, que el área legal del juzgado despacha 297 coactivados al día. El promedio mensual de coactivados que se atiende en la Jefatura de Coactiva es de 6237, como se explica en la siguiente figura. (Jefatura Cartera y Cobranza - CNT, 2017).

Figura 1. *Cientes atendidos en proceso extrajudicial mensualmente*



*Nota:* Tomado de los casos de clientes atendidos mensualmente en proceso extrajudicial del Área extrajudicial 2018-CNT EP.

# 1 GENERALIDADES

## 1.1 Objetivos

**General.** Elaborar una propuesta que ayude a mejorar la calidad de servicio de atención al cliente mediante una herramienta web de consulta de valores para clientes de la CNT EP. que se encuentren en proceso de cartera temprana y extrajudicial.

**Específicos.** A continuación, se detallan los objetivos específicos que forman parte de la propuesta de la herramienta de consulta de valores.

- Conceptualizar definiciones teóricas que permitan establecer una base que sirva de sustento la propuesta de la herramienta de consulta de valores.
- Investigar la situación actual del proceso de la Gerencia de Facturación, recaudación y cobranza de la CNT EP.
- Proponer una herramienta web de apoyo para consulta con la finalidad de proporcionar los valores adeudados en la CNT EP.

Por esta razón la empresa CNT EP. requiere de esta propuesta tecnológica de la consultas de valores pendientes de los abonados de la CNT EP. por los servicios de telecomunicaciones, mediante una herramienta web, cuya finalidad será dar a conocer los valores por deudas de forma ágil sin pérdidas de tiempo de movilización, sin largas colas, esperas, horarios o contratiempos adicionales al usuario; y así poder brindar una buena comunicación que arrojando los valores confiables y detallados que deben cancelar los clientes facilitando esta información, y evitar que los clientes recaigan en un proceso judicial por desconocimiento. De esta forma la presente propuesta tecnológica es un aporte a la página que actualmente posee la CNT EP. en el dominio: [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec), para entregar información de manera confiable a los usuarios.

## 1.2 Metodología

Con estos antecedentes en la presente investigación se utilizó la investigación descriptiva ya que permitió exponer la realidad de las situaciones, eventos, personas, grupos, procesos o cualquier otro tópico que se desee someter al análisis para detallar cómo es y cómo se manifiesta (**Hernandez, C & Baptista L., 2010**).

Para la propuesta herramienta de consulta de valores se utilizó un enfoque mixto y estos son: cualitativos y cuantitativos con el objetivo de tener un entendimiento complejo y detallado respecto al nivel de comunicación crítica del área de Cartera y Cobranza, las técnicas cualitativas son todas aquellas distintas a la encuesta y al experimento. Es decir, entrevistas abiertas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante. La investigación cuantitativa asigna valores numéricos a las declaraciones u observaciones, con el propósito de estudiar con métodos estadísticos posibles relaciones entre las variables (Rodríguez V. H., 2011).

Al usar un método mixto para el desarrollo de la presente investigación, permitió analizar los datos y procesos que maneja el área de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza de la CNT EP. en los lineamientos y políticas legales de la CNT EP, con la finalidad de poder validar el problema que ha tenido dicha área respecto de los procesos de comunicación; y, finalmente establecer una brecha cualitativa que nos ayudó a determinar los planes de acción para mejorar la calidad del servicio del cliente.

A continuación, se detallan las técnicas de recolección de datos a ser utilizadas.

En la presente investigación se realizaron entrevistas a los gerentes del área de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza de la CNT EP. y especialistas en el proceso judicial con más de 5 años de experiencia, de igual manera a abogados externos responsables de realizar la recaudación de la Cartera de la CNT EP.

La información que se utilizó para el presente trabajo fueron las fuentes secundarias como son: las estadísticas, números de clientes que asisten a los centros de atención y se comunican al Contact Center de la CNT EP, número de órdenes de cobro emitidos, de

igual manera se realizó la identificación y extracción de información de la empresa, es decir, se recolectó la cantidad de órdenes de cobro relacionados con los lineamientos de servicio al cliente a través de las liquidaciones judiciales registradas en el “Sistema Automático de Control de Juicios Coactivos- SACJC” y los valores informados por las áreas de Cobranza Extrajudicial, que correspondan a regularizaciones por la atención de reclamos procedentes, respecto al monto total con Auto de Pago u Orden de Pago Inmediato, al cierre de cada mes.

***Procesamiento de datos.*** Se realizó la recopilación de información con proveedores que realizan la creación de herramientas web. Las herramientas que se utilizaron en este trabajo son:

- Información de clientes con valores pendientes
- Información de números de Providencias o Autos de pago de clientes en proceso judicial y extrajudicial.

## **2 SERVICIO AL CLIENTE, TICS Y LA IMPORTANCIA DE LAS TELECOMUNICACIONES**

En este capítulo, se realizó una investigación de los conceptos teóricos necesarios para realizar el presente trabajo, se investigó sobre la importancia de la calidad del servicio al cliente al igual que las TICS y las telecomunicaciones. Para ello es necesario entender de donde nacen estos términos, su trascendencia y desarrollo en esquemas.

### **2.1 Calidad.**

Puede ser entendida como “el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial” (Barbero & Díez, 2016). Es, por tanto, un hecho subjetivo, una percepción de cada persona en particular. Sin embargo, las organizaciones en general deben trabajar con la finalidad de cumplir este indicador más allá de lo esperado por el cliente.

Establecer las bases para conocer no solo los conceptos sino a la organización como tal, la importancia del servicio y las telecomunicaciones, etc., además de un interesante crecimiento y los cambios de CNT EP en el tiempo, y no solo de esta empresa sino en general de la evolución de las telecomunicaciones en el Ecuador.

La calidad de un servicio es fundamental para toda empresa porque determina la decisión del cliente, por ello el servicio debe permanecer en un continuo mejoramiento, reflejando de esta manera el nivel de efectividad de la organización.

A medida que se avanza en la actualidad, se van desarrollando mecanismos y herramientas para garantizar la satisfacción del cliente, lo cual permite la credibilidad y calidad de la empresa, porque un servicio que cubre las expectativas del cliente acrecienta la confianza y la preferencia por los servicios brindados al consumidor. Esto hace a la organización más competitiva y obtiene estabilidad empresarial y mejoras no solo para la institución sino también para sus trabajadores. Pues, de este modo y dependiendo de la disposición y aplicación de los mecanismos que existen para aumentar la calidad del servicio, la empresa garantiza el sistema de gestión de calidad,

haciendo que funcione a la perfección y logrando sus objetivos planteados como empresa, donde el principal es satisfacer al cliente y mantener la fidelidad del mismo. Es importante mencionar que un servicio de calidad conlleva a la satisfacción y lealtad del cliente, por lo tanto, los momentos de encuentro de servicio deben ser la impresión más vívida del servicio porque en base a ella los clientes interactuarán con la organización y recibirán la impresión instantánea de la calidad que presta la empresas y cada encuentro es lo que va contribuir a la satisfacción general del cliente.

## **2.2 Evolución histórica de la calidad**

Para poder iniciar la evolución histórica de la calidad, nos debemos adentrar en el pasado para poder entender su concepción. Se puede evidenciar, que varios autores determinan el punto de partida de la calidad en diferentes épocas de la historia. Por ejemplo, (Prieto, 2015), realizó un análisis histórico, en donde divide la evolución de la calidad por etapas; en su análisis determina que el inicio de la calidad parte desde una etapa llamada detección – corrección que consiste principalmente en realizar una inspección de todos los productos terminados con la finalidad de corregir las deficiencias encontradas en los mismos. Por otra parte, (Torres, Ruiz, Solís, Martínez, & Barraza, 2012), mencionaron que la calidad tuvo sus inicios en las prácticas de elaboración de productos de la civilización Babilónica y los Fenicios en donde se aplicaban estrictas prácticas para evitar la fabricación de productos defectuosos. Sin embargo, también mencionan que posteriormente inició una etapa de inspección durante la época medieval, en donde se aplicaban figuras de “inspectores” para controlar que no existan productos defectuosos.

En cambio, (Arias, 2012), menciona que la primera etapa de la calidad inicia con las técnicas de inspección implementadas en el año 1910 en la organización Ford; en donde, se implementaban equipos de inspectores pero no para controlar productos defectuosos, sino para comparar los productos contra las especificaciones establecidas, por lo que esta práctica se puede considerar como una inspección más avanzada. Entre otros enfoques, Managementmania (2016) determinó los inicios de la calidad en los inicios del siglo 20 con el control estadístico de la calidad inspirado por William Sealy

Gosset quién desarrolló alrededor de 22 análisis científicos relacionados con el control estadístico de procesos (Philip, 2011).

Del análisis realizado acerca de la historia de la calidad, existen factores comunes entre los diversos autores; sin embargo, prevalecen ciertas diferencias. La evolución más detallada corresponde a (Torres et al ,2012), en donde partiendo de la inspección, menciona que la siguiente etapa fue el control de la calidad, iniciado en los años 20 y que constituyó un método de inspección fusionado con mejora de la calidad, que más tarde con la contribución de Shewhart incluyó técnicas estadísticas para eliminar las causas de los defectos. Posteriormente, se refiere al aseguramiento de la calidad como tercera etapa iniciada en los años 40, el cual consistía en desarrollar productos estadísticamente controlados, que cumplan las especificaciones técnicas; y, al mismo tiempo eliminar las causas de los defectos. Luego, mencionó que en los años 90 aparece la gestión de la calidad total como cuarta etapa; la misma, consistía en enfocarse en las necesidades del cliente y traducirlas a especificaciones que los productos cumplan de forma controlada; además, hacía énfasis en el compromiso de todos los colaboradores. Finalmente, detallaron que la quinta etapa inicia en el año 1999 con enfoques de excelencia en donde se implementan premios de calidad a las organizaciones que cumplan de mejor forma con las especificaciones del cliente. Es importante recalcar, además, que, en los años 2000, la calidad empezó a considerarse como un requisito indispensable, dando paso al auge de la implementación de las normas ISO, particularmente el grupo ISO 9000. (Arias, 2012), coincide completamente con las etapas explicadas por Torres et al. (2012) al mencionar las siguientes: inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total pero excluyendo a la etapa de excelencia. Un enfoque similar lo presentó (Dale, 2015), el cual menciona como etapas principales: Inspección, muestreo estadístico, enfoque organizacional en calidad, y a partir de los 80 el enfoque de calidad dirigido hacia el cliente.

(Prieto, 2015), por otro lado aparte de coincidir con Torres et al. (2012) en las fases de inspección y calidad total, detalló una etapa posterior a la inspección llamada “prevención” en donde se evitaba problemas y se enfocaba en la satisfacción del cliente. Además, propone dos etapas finales: la etapa “rey cliente” caracterizada por la medición y enfoque en la satisfacción del cliente; y, la etapa “calidad concertada” caracterizada en

una calidad conjunta entre empresa, cliente y proveedores. Así mismo, (Managementmania, 2016b) determinó además de las etapas antes mencionadas, que a partir de los años 80 se desarrolló el modelo fundamentado en la investigación científica de la satisfacción del cliente y su percepción de calidad, llamado “modelo Kano”.

### **2.3 La Gestión de la Calidad**

Un servicio será de calidad, no sólo ofrece un buen servicio, sino al satisfacer o exceder las expectativas del cliente; esto incluye buena atención y la buena imagen que se proyecta hacia el consumidor final. Los objetivos de la empresa deben encaminarse en la calidad plena y en consecuencia a la satisfacción del cliente a través de la aplicación correcta de los procesos y de su sistema de gestión de calidad. Así se hace necesario la participación, responsabilidad, perfección y el espíritu del servicio como existe diferencias en los gustos y preferencias, será necesario trabajar para obtener un nivel esperado de los bienes que consume el cliente o el consumidor.

Varios autores han conceptualizado la calidad en torno a las características del producto o servicio que una empresa provee a sus clientes, es decir prestando énfasis en la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades ya sean expresadas o no por sus clientes; y, formando relaciones de largo plazo con los mismos (Andersson, 2013). Además, tradicionalmente se enfocaban en determinar la calidad a través del nivel en el que la empresa satisface su nicho de mercado cubriendo la demanda existente de sus productos (Tigani, 2006). En todo caso, una premisa unánime es que la calidad es uno de los aspectos más importantes en los negocios, pues está directamente asociado con varios factores, entre ellos la confianza y el precio justo (Arikkök, 2016). Es así entonces, que como mencionó Knowles (2011), la calidad es el fin mientras que la gestión de la calidad es el enfoque y proceso que se sigue para llegar a la misma.

ETI Group (2005) mencionó “La gestión de la calidad es exitosa cuando el costo del Sistema es más bajo que el costo de los defectos y el servicio pobre”. Todos hemos experimentado un servicio que no cumple nuestras expectativas alguna vez, en nuestro día a día recibimos servicios de distintas empresas y distinta índole, los cuales provienen de distintas culturas organizacionales entre las cuales existen proveedores de

servicios que ponen énfasis en la experiencia del cliente o su satisfacción; mientras existen otros proveedores a los cuales no les importan estos aspectos. Las organizaciones exitosas entienden el poder del impacto que puede tener el tipo de servicio y la manera en la que se lo presta sobre el futuro del negocio; pues se esfuerzan por primero entender las especificaciones que tienen en mente el cliente y posteriormente por cumplirlas (Dale, 2015). Por lo tanto; para la gestión de la calidad, el enfoque no será únicamente la calidad del producto y servicio como tales, sino también los medios para poder lograrlo; se utilizan para este efecto varias técnicas de administración, de control estadístico y de mejoramiento de procesos para conseguir productos y servicios de calidad consistente (Kim-Soon, 2012). Finalmente, y de la mano de lo antes mencionado (UNIDO, 2016), detalló que para que la calidad sea gestionada adecuadamente se requerirá obligatoriamente un enfoque en el cliente, análisis de los procesos, conformar equipos para la ejecución de proyectos de calidad, documentar y analizar problemas de calidad, gestionar el cambio e implementar el cambio.

En consecuencia, se entiende que la Gestión de la Calidad está en manos de cada miembro de la empresa después del impulso por parte de la dirección, con el objetivo de obtener la calidad requerida por el cliente al mínimo costo posible (López, 2005b). Por su parte (Summers, 2003), mencionó que la Gestión de la Calidad es cambiante, se basa en el grado de entendimiento de las necesidades y requisitos de los clientes que a la final son traducidos en sus expectativas. De esta manera, el sistema de gestión de la calidad pretende cubrir las expectativas de los clientes ya sean internos o externos a través de acuerdos y esfuerzos conjuntos.

Según (Griful y Canela, 2006) señalan que la gestión de la calidad incluye actividades como: planificación de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y mejora continua. La gestión de la calidad se lleva a cabo mediante un sistema de gestión de la calidad, los principios que definen la administración moderna de la calidad subyacen en las normas ISO 9000.

En cuanto a las perspectivas de calidad (Evans y Lindsay, 2015) detallan seis perspectivas.

- La perspectiva trascendente: La calidad es absoluta y universalmente reconocible
- La perspectiva del producto. La calidad se relaciona con la cantidad de un atributo.
- La perspectiva del usuario. La calidad se basa en su adecuación para el uso pretendido.
- La perspectiva del valor. La calidad se basa en la relación de los beneficios del producto con el precio.
- La perspectiva de la manufactura. Calidad relacionada a la conformidad con especificaciones.
- La perspectiva del cliente. La calidad es vista como la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio relacionadas con su capacidad de satisfacer necesidades determinadas. Este concepto se basa en la satisfacción al cliente.

Las distintas perspectivas de calidad se integran en la cadena de valor. El cliente es el motor de la creación de productos y servicios, por lo general su acercamiento a la calidad se hace a través de la percepción trascendente y del producto. El producto o servicio debe satisfacer las necesidades del usuario, en este punto el departamento de marketing es el encargado de esta labor a través de la perspectiva del usuario. (Evans y Lindsay, 2015).

Debido a los distintos enfoques bajo los cuales ha sido desarrollado sobre el concepto de calidad, no existe un solo concepto que sea convincente para todas las perspectivas.

Por lo que resulta importante recalcar el aporte y la definición de la calidad que importantes autores que han hecho sobre el tema, tal como se muestra en la tabla siguiente:

<b>Autor</b>	<b>Definición de calidad</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>W. Edward Deming</b>	Un producto o servicio posee calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado bueno y sostenible	Cliente	Los 14 puntos de la calidad Deming y el ciclo PDCA Siete enfermedades mortales Sistema conjunto de conocimiento
<b>Joseph Juran</b>	Adecuación al uso	Cliente	Trilogía de la Calidad Las cinco características de la calidad Cliente interno Las cuatro fases de resolución de problemas Espiral de Calidad
<b>Philip B. Crosby</b>	Cumplimiento de normas y requisitos.	Proveedor	Cinco absolutos de la calidad Los 14 puntos del plan de calidad
<b>A.V. Feigenbaum</b>	Experiencia real del cliente con el producto o servicio en comparación con los requerimientos	Proveedor	Estableció tres pasos para la calidad: Liderazgo, Tecnología moderna y compromiso organizacional. Utilización del consultor de calidad.
<b>Kauru Ishikawa</b>	Calidad es diseñar, desarrollar, manufacturar y mantener el producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio	Proveedor	11 principios de la calidad. Diagrama de causa y efecto

Fuente: Evans y Lindsay, 2015

Un sistema de Gestión de la Calidad es una conducta, que orienta el cumplimiento de los objetivos y prioriza la mejora continua en el desempeño y la eficacia de los procesos que desarrollan todos los miembros de la organización para ser más competitivos en el mercado, obtener rentabilidad y satisfacción de las necesidades de los clientes. Para un buen desarrollo de gestión de la calidad las empresas deben contar con los siguientes elementos: Una estructura organizacional, una planificación estratégica, recursos tanto materiales como humanos, desarrollo de procesos, y procedimientos.

## 2.4 Servicio al cliente

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero si bien se llega a apreciar; tiene como objetivo, según menciona (Kleyman, 2009) el manejo de la satisfacción a través de percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa. Según (Álvarez, 2006) se enlistan una serie de objetivos o metas alcanzar:

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

Las empresas reducen el costo del servicio de atención al cliente mediante servicios de respuesta de voz, servicios de externalización de centros de llamadas a las localizaciones de acceso rápido y autoservicio en el internet (Fred R D. , 2012).

Algunas empresas están buscando las tendencias por los clientes de la industria para ponerse en contacto con ellos. En el intercambio, los clientes reciben mejores intereses porque se reducen los gastos generales y se satisfacen con ellos.

**2.4.1 Entender las necesidades de sus clientes y satisfacerlas.** Para entender sus necesidades de cliente, se debe escuchar la voz del cliente y tomar acciones de acuerdo a sus expectativas. (Trujillo, 2011).

El cliente puede realizar comentarios de formulario, centros de compras, y respuestas satisfactorias. Algunas empresas implican a empleados senior en el cliente de escucha, para asegurar las consecuencias beneficiosas del cliente.

**2.4.2 El servicio de cliente debe ser coherente.** Los clientes esperan calidad del servicio de atención al cliente; con un trato familiar.

**2.4.3 Empleados son clientes también.** La mejora de las relaciones con los clientes internos y la distribución de la entrega de un mejor servicio al cliente, se da a través de los medios de comunicación, la calidad y la mejora de la comunicación.

El "Cadena de Servicio de lucro" modelo desarrollado por la Universidad de Harvard acentúa la circular relación entre empleados, clientes y accionistas. Bajo el cuidado de los empleados, los empleados secundarios no entregar el buen trato de calidad de los clientes, conduce clientes lejos. El esfuerzo equitativo debe ser hecho en el reclutamiento, la motivación y el mantenimiento de los empleados que se han hecho para los clientes.

**2.4.4 Abrir todas las comunicaciones.** El cliente tiene que ponerse en contacto con los empleados de la empresa, especialmente del área de ventas, puede ser presencial, teléfono, fax y correo electrónico y este estará a la expectativa de la comunicación que se abran y se pueda interrelacionar.

**2.4.5 Cada cliente de contacto es la oportunidad para lucirse.** Si un cliente de contacto pregunta por un determinado servicio o producto que la empresa ofrece, los empleados autorizados pueden ayudar a resolverlo, el índice rápidamente aumenta de percepción del cliente de la compañía. La alimentación de esta información permite que la corrección de acciones se realice.

Si se informa a los clientes acerca de productos nuevos o servicios cuando se ponen en contacto con la empresa, puede haber una oportunidad de venta. Esto sólo es posible cuando tiene una buena relación con el cliente, donde entiende sus necesidades específicas.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, los consumidores o usuarios son una de las partes esenciales de las organizaciones porque ellos permiten el funcionamiento de la empresa, de la rentabilidad de la misma, por eso los consumidores o usuarios son esas

personas a los que van dirigidos los esfuerzos de las empresas para lograr satisfacerlos cubriendo sus necesidades. Es por esto que es importante identificar el perfil del cliente y definir los aspectos del mismo para mejorar los servicios o productos (Martínez, 2010).

Por estos motivos, la atención al cliente debe estar basada en la calidad del servicio, la cual se debe ajustar a las expectativas del cliente, entregándoles la mayor eficiencia y eficacia en cada requerimiento que soliciten. Para lograr tal calidad es necesario cumplir con puntos vitales como confiabilidad, escucha activa y solución de problemas para el cliente y empleados, permitiéndole a la empresa destacarse en el mercado.

## **2.5 Quejas y reclamos**

Las quejas y reclamos son la expresión de inconformidad respecto a un servicio, producto o una situación específica (Londoño, 2012).

Por lo tanto, el consumidor o cliente reacciona ante una experiencia insatisfactoria. Para (Singh, 1988), las quejas y reclamos son un conjunto de respuestas comportamentales y no comportamentales con las que se da una comunicación negativa sobre la insatisfacción percibida con un episodio de compra. En caso de no atenderse de forma positiva la queja o reclamo, la insatisfacción del cliente puede agudizarse.

### **2.5.1 Características**

Brindar un trato apropiado a las quejas y reclamos de los consumidores o usuarios, es una competencia que (Tigani, 2006) señala para el gerente o director de servicios, y menciona un conjunto de ideas generales que deben considerarse en esta misión, como la empatía y capacidad de escuchar.

Es relevante brindar atención a las razones de quien plantea una queja. Es necesario “ponerse en sus zapatos”, y abrir el pensamiento para lograrlo, entendiendo claramente lo acontecido, generando soluciones y evitando puntos de vista que dificulten consolidar una solución concreta.

Varias estrategias para evitar quejas y reclamos son la inserción en la cultura organizacional de elementos positivos capaces de minimizar el margen de error. Se debe hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia, estableciendo las particularidades de cada bien y servicio de común acuerdo con todo el personal, con los consumidores o usuarios y proveedores, contando con sistemas y cumpliendo con las normas de cortesía (Rodríguez, 2008).

Si los colaboradores reciben atenciones y reconocimiento por el manejo de situaciones críticas, se hallan mejor dispuestos para desarrollar actitudes de eficiencia. Se establece una relación directa entre buen trato, eficiencia, cortesía y retribuciones.

La queja, aunque a veces el cliente no las haga de manera apropiada, debe ser siempre atendida, dando una respuesta.

Por tanto, se debe asumir una actitud imparcial que impulse la afinidad con el cliente y comunicarle el procedimiento necesario para lograr la solución de la queja en el menor tiempo posible.

Todas las quejas deben ser atendidas, recibiendo el cliente una respuesta satisfactoria, pues en caso contrario se podría perder el cliente. Debe considerarse, por sobre cualquier otro aspecto, que una queja expresa la insatisfacción del cliente por una situación específica, y debe ser atendida como tal.

### **2.5.2 Tipos de quejas y reclamos**

Existen los siguientes tipos de quejas y reclamos (Olvera & Scherer, 2009):

- Cobro del servicio: Por tarifa que el cliente considera indebida. Generalmente se da cuando el cliente considera muy alto un cobro por un servicio específico. Por ejemplo: imprimir el estado de cuenta.
- Calidad: Por alguna deficiencia severa en los servicios. Se da sobre todo por información incompleta o imprecisa, pero que puede generar demoras evitables. Por ejemplo: no pedir todos los requisitos documentales para solicitar un crédito.

- Tiempo: por el excesivo tiempo en dar respuestas. Esto se produce sobre todo cuando la consulta es simple y la respuesta, en apariencia, no justifica el tiempo invertido en esperarla. Ejemplo: solicitud de una aclaración sobre una fecha de pago.

## **2.6 Las TIC'S.**

Los elementos como el internet y las redes sociales permiten poner en el escenario a una democracia participativa, que como se ha venido observando en diferentes localidades ha llegado incluso a sustituir a la democracia participativa (Coleman, 2002), producto de esta evolución se desarrollan medios digitales, como son las páginas web, los blogs, entre otros que masifican y proveen de información, sin necesidad de intermediarios para su difusión.

Con características como la inmediatez, la cantidad y de forma permanente, creando sociedades hiperconectadas e hiperinformadas, que además de ser un consumidor de esa información la tecnología le permite ser productor y emisor de informaciones, por lo que el ciudadano deberá asumir con responsabilidad el rol (Romero-Rodríguez, 2018).

**2.6.1 Gobernanza de las TIC en las entidades.** Hacen grandes esfuerzos e inversiones en dicha tecnología con el objetivo de ser más eficientes, más seguras, cumplir con su misión y con los aspectos claves de su planeación estratégica (Acklesh Prasad P. G., 2012).

Acorde con (Acklesh, 2012) la gobernanza de las TIC tiene un enfoque en funciones de carácter administrativo y de gestión a nivel de corporación, por lo que es considerada como una estructura que facilita la toma de decisiones relacionadas con las metodologías para planificar, organizar, controlar y dirigir las TIC.

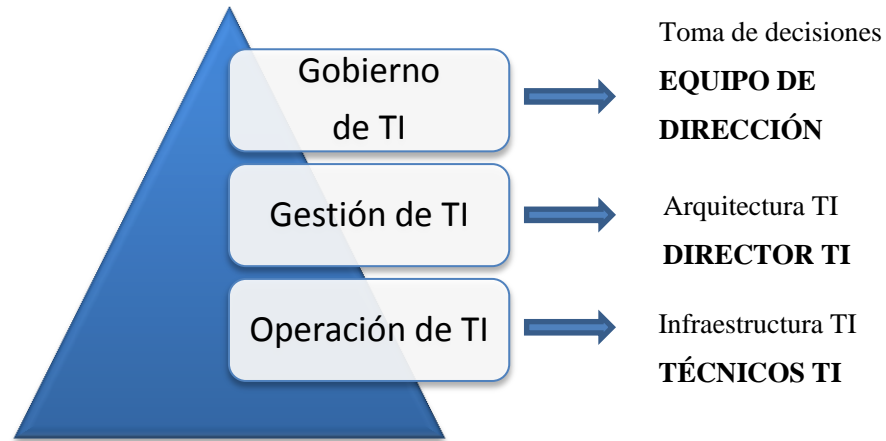
(Acklesh, 2015) también hace una referencia al desarrollo y buen manejo de los recursos de las TIC alineados con los objetivos, estrategias de una organización, la mitigación de riesgos y el consenso de los procesos de las TIC con las buenas prácticas lo cual contribuirá de manera significativa para realizar una inversión. Luego, es importante que la alta dirección de la organización tenga un conocimiento efectivo y útil

de los conceptos y temas relacionados. Organizaciones exitosas integran las TIC con las estrategias de negocio, la ética y cultura con el objetivo de alcanzar las metas de negocios impuestas, optimizar el valor de la información y aprovechar la facilidad de gestión que nos da la tecnología (Gantz, 2014).

(Gantz, 2014) también menciona que la gobernanza de las TIC es responsabilidad de los altos ejecutivos y el consejo de administración la cual consiste en liderazgo. “Las TIC sostiene y extiende las estrategias y objetivos de la organización que considera la gobernabilidad como una estructura de relaciones y procesos para dirigir y controlar la empresa con el fin de alcanzar las metas aumentando el valor agregado que brinda la organización mientras se logra un equilibrio riesgo-retorno tecnológico (Gantz, 2014).

Luego, los procesos cubren el establecimiento de objetivos, dando orientación sobre la forma de alcanzarlos, y medir el rendimiento en otras palabras la gobernanza de estas tecnologías es una forma de relación entre los recursos de las TIC con los objetivos y estrategias de la empresa. Los procesos principales que se centran en los acuerdos de abastecimiento, alianzas estratégicas, equipos, control y coordinación por parte de los Comités de Dirección que será conformada por los ejecutivos de negocios y de las TIC el cual debe ser el actor principal de gobierno para las operaciones de las TIC en curso, sus procesos internos y las iniciativas de la organización que incluyen proyecto de inversión de las TIC. (Acklesh Prasad J. H., 2010).

Figura 2. *Proceso de Gobernanza de las TIC*



*Nota:* Elaborado en base a la Gobernanza de las TIC

La dirección de las TIC de la organización tiene como responsabilidad identificar y gestionar el negocio y sus objetivos estratégicos en sus planes de acción (CISA ISACA, 2006). Para que esta gobernanza tenga éxito se requiere de una comunicación efectiva entre todas las partes en base a las relaciones constructivas con un lenguaje común compartiendo un compromiso con las políticas y los procedimientos de la organización (Gantz, 2014).

Se puede definir a la gobernanza, como un conjunto de procesos utilizados por una organización para la gestión de TIC, sus alineaciones con los objetivos empresariales, financiación de proyectos, seguimiento y el rendimiento de las TIC. Esta gobernanza se percibe como el proceso de gestión y control de los servicios de las TIC y sus niveles aceptables para los negocios (Bosch, 2011).

Es así como los procesos de la gobernanza de las TIC, constituyen el cumplimiento de las estrategias y políticas mediante la adecuada aplicación. El proceso de aterrizar la gobernanza de las TIC dentro de las organizaciones puede hacerse mediante los 6 principios fundamentales de la ISO 38500. (Milos Maryskaa, 2015).

Al ser este un proceso continuo, la gobernanza efectiva facilita la toma de decisiones de forma transparente en las TIC y también permite a los altos ejecutivos integrar decisiones, implementar soluciones de la misma, y monitorear su efectividad, consiguiendo de este modo la competitividad en los negocios y el aseguramiento del rendimiento de la empresa ya que aumenta la productividad y la calidad. (Gantz, 2014).

En esta gobernanza se identifican las normas a seguir y diseñar una estructura de responsabilidades mediante la toma de medidas. (Coorporate Governance of Information Tecnology , 2008).

Acorde a (Gantz, 2014) la creación de estructuras y procesos necesarios en torno a las inversiones de las TIC alinean la estrategia a los resultados de la empresa en la entrega de valor de negocio sostenible y asegura que la gobernanza de las TIC esté funcionando de manera adecuada para lograrlo, garantizando a los proyectos estratégicos que estén alineados a los objetivos estratégicos y sujetos a ser aprobado, financiado y priorizados. Mediante esta alineación se realiza un equilibrio entre las inversiones, crecimiento y la habilidad de transformación de los negocios. Entonces un alineamiento estratégico exitoso significa mantener una relación perfecta entre las TIC y el negocio. Sin embargo esta alineación siempre ha sido un reto importante para los altos ejecutivos de negocios y propietarios el cual no ha tenido un progreso considerable. Sin importar la condición económica, las empresas u organizaciones tienen que maximizar el valor de la inversión en las TIC y definirse como empresa con fuertes prácticas de alineamiento estratégico que ofrecerá un mejor valor (Gantz, 2014).

Las TIC permite a cualquier organización desarrollar servicios innovadores que como resultado le dan un valor importante al uso de estas tecnologías. Por lo tanto, la misión es para que pueda añadir valor al negocio y mitigar los riesgos, para ofrecer el rendimiento esperado de las inversiones realizadas en las TIC. Estas tecnologías proveen calidad a tiempo dentro del presupuesto que representa la estrategia de inversión y cómo esas inversiones se han de realizar en la empresa. Esta disposición asegura que la tecnología ofrece valor al negocio, centrándose en la reducción de costos y que muestra el valor de TIC. También las TIC optimizan los recursos de una empresa (equipos, recursos financieros, humanos) cuando es cuestión de infraestructura y recursos humanos. Una buena gestión de recursos, con un enfoque al talento humano, es saber distribuir de manera eficaz tareas adecuadas a los empleados en función de sus habilidades, conocimientos y experiencia para abrir nuevas líneas de negocio y evitar la sobreabundancia en ciertas áreas de una organización. La optimización del uso de los recursos aprovechando los conocimientos, la gestión eficaz y garantía de los activos de información (Carlos Manuel Fernandez, 2012).

Las TIC tiene que evaluar los riesgos relacionados con información y tecnología que es utilizada en una organización y tomar medidas de mitigación para esos riesgos. Se puede mencionar como riesgo de las TIC a los riesgos de seguridad y riesgos de fracaso del proyecto. La gestión del riesgo automatiza el proceso de evaluación y genera mecanismos de información de gestión de riesgos para aumentar la sensibilización del personal de seguridad de TIC y estar alerta a los mismos y su impacto en la organización, para aumentar el nivel de servicio y justificar las inversiones necesarias para la prevención y recuperación estratégica. El desafío reside en detectar el riesgo en una fase temprana que se podría convertir en un fallo por parte de las TIC. Se debe poner en práctica una estrategia de seguridad de la información para minimizar riesgos implementando un proceso de gestión de riesgos que se ajuste a la normativa vigente (Hesham Bin-Abbas, 2014).

La gestión de servicios encaja un conjunto de procesos y capacidades de la organización que cooperan entre sí para facilitar un valor esperado. Se espera ofrecer servicios que mejoren los procesos de negocio, mejorando así la eficacia y la eficiencia de la empresa u organización lo cual reduce los costos y los riesgos (Hesham Bin-Abbas, 2014).

Los procesos internos se ejecutan con eficacia y eficiencia, los riesgos son manejados y eliminados, se reducen los costos. La gestión de servicios de las TIC permite un enfoque sistemático a través del ciclo de vida completo de sus servicios, desde el diseño a la mejora continua (Gantz, 2014).

De acuerdo a (Gantz, 2014) menciona que las organizaciones de las TIC, así: la primera es la gestión de la Infraestructura TIC lo cual tiene como componente. La segunda etapa es la de la gestión de los servicios de las TIC, la cual identifica los servicios que se requieren por parte de los clientes. La última etapa es la evolución a la gestión de las TIC la cual se desempeña desde el proveedor de tecnologías donde los procesos de las TIC integran completamente, la gestión de nivel de servicio interno y externo adecuadas para satisfacer las necesidades en cuestión de calidad y costos.

Para alcanzar esta etapa de las TIC, se ha adoptado una gestión de servicios de tecnología y de Gobernanza que ha establecido que se alinee con los objetivos.

Durante los últimos años, las TIC se han convertido en un mecanismo que permite el crecimiento de los ingresos y así se está convirtiendo en un mandato corporativo.

Como estrategia de las TIC al estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa u organización coopera y colabora con todos los departamentos. Este crecimiento refleja que la misión de mejorar la eficiencia de los costos no desaparecerá ya que todavía contienen prioridades reduciendo los costos operativos.

Para sostener en el entorno competitivo, las organizaciones se centra en la información en tiempo real y datos precisos que provee de la información clave. Tecnología y otros recursos disponibles juegan un papel muy importante en el ámbito de la sostenida y competir en el entorno competitivo. La toma de decisiones es un enfoque fundamental que afecta al entorno empresarial en general en términos de nuevas estrategias y tácticas definidas que determinan el éxito. Luego, es importante tomar en cuenta la información acerca de la tecnología que ayuda a acceder a la información en tiempo real y toma de decisiones (Acklesh Prasad P. G., 2012)

Los temas relativos a la gobernabilidad de las TIC son cada vez más importantes para las empresas. Luego, el uso de las tecnologías de información que logre garantizar los requerimientos del negocio como son efectividad, eficiencia, confiabilidad, cumplimiento, disponibilidad, integridad y confidencialidad, requiere que se identifiquen con claridad los tipos de recursos o activos de la organización.

**2.6.2 El principio de responsabilidad.** Debe asegurar que los individuos y grupos dentro de la organización comprendan y acepten sus responsabilidades de las TIC. La estrategia principal se centra en las capacidades actuales y futuras de las TIC y se relaciona con la planificación de cómo las TIC pueden apoyar mejor a la organización.

**2.6.3 El principio de funcionamiento.** Es aquel que analiza y decide los niveles y la calidad de servicio necesaria para satisfacer las necesidades actuales y futuras. El principio de la conformidad debe garantizar que las políticas y prácticas estén claramente definidas, implementadas y aplicadas. Por último, el principio de la conducta humana debe garantizar que las políticas, prácticas y decisiones estén en su lugar para maximizar la realización adecuada del valor.

Estos principios proporcionan orientación, aconsejar, informar, o ayudar a los directores y expresar el comportamiento preferido que guía la toma de decisiones. La declaración de cada principio se refiere a lo que debería ocurrir, pero no aconseja cómo, cuándo y por quién los principios se deberían aplicar (ISO / IEC, 2010).

También informa y guía a los directores en que rige el uso de las TIC en su organización y proporcionar una base para la evaluación objetiva de la gestión empresarial tecnológica.

La declaración de cada principio se refiere a lo que debería ocurrir, pero no prescribe cómo, cuándo y por quién se pondría en práctica estos principios mencionados a continuación. Estos aspectos dependen de la naturaleza de la organización aplicando los principios los cuales deben ser aplicados por los directores de la compañía.

Para la buena gobernanza de las TIC ISO/IEC38500 indica lo siguiente:

**Responsabilidad:** Los individuos y grupos dentro de la organización de las acciones también tienen la autoridad para llevar a cabo acciones.

**Estrategia:** La estrategia de negocio de la organización tiene en cuenta las capacidades actuales y futuras de las TIC; los planes estratégicos de las ic satisfacen las necesidades actuales y en curso de la estrategia de negocio de la organización.

**Adquisición:** Las adquisiciones de las TIC se hacen por razones válidas, sobre la base de un análisis adecuado y permanente, con la toma de decisión clara y transparente. Hay un equilibrio apropiado entre los beneficios, oportunidades, costos y riesgos, tanto a corto como a largo plazo.

**Rendimiento:** Es adecuado para el propósito en el apoyo a la organización, la prestación de servicios, niveles de servicio y calidad de servicio requerida para satisfacer las necesidades actuales y futuras.

**Conformidad:** Cumple con todas las leyes y reglamentos obligatorios.

**Comportamiento humano:** Políticas, prácticas y decisiones demuestran respeto por el comportamiento humano, incluyendo las necesidades actuales y futuras de todas las personas en el proceso. (ISO, 2018:6)

En cuanto a las directrices de la norma ISO 38500 (ISO, 2008: 7), los directores deben gobernarlo a través de tres tareas principales, a saber:

- Evaluar el uso actual y futuro de las TIC.
- Preparar y ejecutar planes y políticas directas para asegurar que el uso de las TIC cumplen los objetivos de negocio.

**Evaluar.** Los directores deben realizar evaluaciones regulares continuamente, como el cambio de presiones, y los objetivos específicos de las estrategias y propuestas que se están evaluando.

**Dirigir.** Los directores deben asignar la responsabilidad de la preparación y aplicación directa de planes y políticas. Los directores deben garantizar que la transición de los proyectos a estado operativo está correctamente diseñada y gestionada, teniendo en cuenta los impactos sobre las prácticas comerciales y operativas, así como los sistemas y la infraestructura existente de las TIC.

Los directores deben fomentar una cultura de buen gobierno de las TIC en su organización, al exigir a los administradores proporcionar información oportuna. Esto para cumplir con la dirección y con el arreglo a los seis principios de buen gobierno. Si es necesario, los directores deben dirigir la presentación de propuestas para la aprobación y así hacer frente a las necesidades identificadas.

**Monitorear.** Los directores deben controlar, a través de los sistemas de medición adecuados, el rendimiento de las TIC. Deben sentirse más tranquilos que el rendimiento es de conformidad con los planes, en particular con respecto a los objetivos de negocio. Los directores también deben asegurarse de que cumple con las obligaciones externas (normativa, legislación, ley común, contractual) y las prácticas de trabajo internas. La responsabilidad de los aspectos específicos de las TIC se puede delegar a los administradores dentro de la organización. Sin embargo, la responsabilidad por el uso y la entrega eficaz, eficiente y aceptable por una organización, permanece con los directores y no se puede delegar (ISO 2008: 8).

**2.7 Marketing digital.** El fenómeno de la globalización, la apertura de mercado electoral es, la innovación tecnológica; está obligando a las organizaciones a encontrar la mejor manera de subsistir.

**2.7.1 Propósito del plan de marketing digital,** existen las siguientes ventajas en la utilización de marketing digital y estas son:

- Se puede variar de forma rápida y precisa las características de la oferta e incluso modificar las estrategias de comercialización y ventas de la provisión de cargos operativos.
- Costos relativamente bajos en la entrada y operación del servicio.
- Mayor oportunidad y facilidad de promocionar otros productos y servicios en relación a la provisión de cargos operativos.

**2.7.2 Ventajas del marketing digital.** En este escenario donde las nuevas tecnologías se están abriendo paso, surgen dudas hasta cierto punto razonables sobre si la empresa se encuentra suficientemente preparada para el cambio y si se entiende realmente cuales son las verdaderas reglas para competir (FONT, 2010). La importancia de todas las acciones de marketing en internet es que se muestren con todo su poder.

## 2.8 Diseño Web

El internet desempeña un papel importante en la comunicación entre las personas y también es una herramienta corporativa importante. Es tan importante la presencia en la web, la cual se considera un tema estratégico. Pero, la importancia de la estética se olvida con frecuencia, siempre que los enfoques basados en la comunicación, la usabilidad y la técnica se consideren más pragmáticos.

Según (Litwin, 2008), hay tres cosas que recordar acerca del diseño del sitio web: el contenido es el rey, pero para garantizar su primacía, debemos presentar el contenido de manera atractiva, ordenada y, si es posible, original.

En este contexto (Zambrano, 2015) sugiere la importancia de los principios de diseño en la web, y específicamente en el diseño de la página, incluso teniendo como referencia principal el concepto de usabilidad.

Los portales web se diseñan con la finalidad de complacer las necesidades de los usuarios; por esto a una página web se la considerará más usable si esta ofrece a su audiencia un diseño que se adapte a sus necesidades (Ali, Ismail & Ganuza, José Luis, 2007).

El diseño de las páginas está centrado en el usuario, lo que implica involucrarlo desde un principio en el desarrollo de la web y saber cuáles son sus necesidades y para qué usan el sitio. Se necesita hacer una prueba de la página con el usuario; conocer si le gusta el diseño; analizar su experiencia de uso y ofrecer algo nuevo siempre con el objetivo de mejorar su interacción con la interfaz, según (Ali, Ismail & Ganuza, José Luis, 2007). Como lo plantean estos autores existen varios parámetros a considerar para lograr que el usuario consiga una buena experiencia en el manejo de la página web:

- La primera regla es mantener una coherencia en el diseño; lo que quiere decir que se requiere uniformidad en la estructura de la página. De igual manera, se debe tener mucho cuidado con los colores que se utiliza, ya que si se cambia de color al cambiar la página completamente puede pensar el usuario que se lo ha llevado a otra página distinta y puede sentirse perdido.

- El mantener una jerarquía visual es otro punto muy importante: los usuarios en Occidente leen las páginas web de izquierda a derecha y de arriba a abajo. Si se mantiene este patrón de lectura, se podrá indicar al usuario dónde se encuentra.

Así que los elementos que están en la esquina superior izquierda tendrán mayor nivel jerárquico y los ubicados a la derecha tendrán menor nivel de importancia.

Se debe diseñar la página considerando aquello a lo que “el usuario esté más acostumbrado”, como señala (Harrington, 2008). Los usuarios pasan la mayor parte del tiempo visitando páginas web con determinado tipo de estructura; lo cual implica que si una página web se parece en estructura al estándar en boga entonces mayor será su impacto y número de visitas.

Para que una web tenga una correcta usabilidad es necesario pensar en la interacción del usuario con la web; es importante que esta interacción sea lo más natural, intuitiva y sencilla. En este sentido, (Marcos, 2009) indica que para tener una web accesible se debe tomar en cuenta tres niveles de interactividad:

- **La interactividad navegacional:** Está centrada en la navegación por espacio informacional; limita a los usuarios dirigiéndolos a una sola dirección.
- **La interactividad funcional:** Se la considera como un nivel más sofisticado de interactividad. El feedback entre el usuario y la página es continuo a lo largo de la navegación.
- **La interactividad adaptiva:** interactúa con el usuario y se adapta a las necesidades, intereses, y gustos del beneficiario. La interactividad es importante dentro del proceso de una página; este debe responder a los objetivos del usuario y debe permitirle mantener el control.

Según la norma ISO 9241-11, la usabilidad, es la medida en la que un producto se puede usar por determinados usuarios para conseguir objetivos específicos con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso específico (Moráquez, 2013).

El usuario se convierte en el protagonista de los medios de comunicación; algo que en

los medios tradicionales antes era difícil de evidenciarse. Por primera vez el usuario tiene la facilidad de uso, la facilidad de acceso a mucha información con un bajo costo.

**2.8.1 Factores que inciden en el incremento de visitas en las páginas.** De acuerdo a una investigación realizada por la Universidad Carlos III de Madrid se demuestra que hacer las páginas web más usables ayuda a aumentar el número de visitas, a posicionarse mejor en los motores de búsqueda, es más fácil de navegar y ayuda a reducir su costo de mantenimiento.

Según (Huidobro, 2006), el que se diseñe un sitio web correctamente ayuda a que haya un mayor tráfico de visitas y se incremente la competitividad del medio en internet. De acuerdo a este autor la buscabilidad, usabilidad, calidad de contenido son factores esenciales para un mejor posicionamiento en la web.

La buscabilidad es un punto significativo ya que esta demuestra la presencia de la web dentro de internet. Este factor hace que la página sea destacada. Según (Sangüensa, Mateo & Ilzarbe, 2006) es una obligación para la empresa agregar la buscabilidad.

La calidad de contenido implica que los contenidos de la página siempre deben estar actualizados; deben ser precisos, de fácil comprensión y de relevante necesidad para el usuario. Es imprescindible esta característica ya que hace que el usuario se enganche con la lectura y siga realizando consultas. La usabilidad es importante al momento de atraer visitas a un portal web. La página debe ofrecer al usuario herramientas para que pueda navegar de una forma más fácil. Según (Chandezon, 1997), la información se debe presentar de manera adecuada y se debe ofrecer buscadores y software personalizados que ayuden al usuario a navegar con mayor facilidad.

Los medios de comunicación deben adaptar herramientas que ayuden a posicionar su página web dentro de internet. La usabilidad es el medio por el cual pueden llegar a más lectores, ya que permite que se sientan cómodos en su búsqueda (Nielsen, 2006). Existen formas de saber qué hace amigable y atractivo a un sitio web; a continuación se indican los factores que debe cumplir una página para que sea más visitada. La satisfacción del usuario es esencial para el aumento en el número de visitas de un portal web; en un estudio realizado por Liliana Gutiérrez de la Universidad de la Sabana, se

obtuvo resultados que demostraron lo siguiente; los usuarios prefieren información y páginas que:

- Sean legibles: 74%
- Estén organizada: 71%
- Estén disponibles: 71,2%
- Sean visualmente atractivas: 70,4%
- Sus vínculos se carguen rápidamente: 63,8%
- Sus ingreso sea gratuito: 63%
- Sean fácil de usar: 62,8%
- Permitan interactuar dentro de un contenido publicado: 68,7%
- Permitan enviar un email al autor de una publicación: 67%

Para poder alcanzar un mayor número de visitas dentro de la web se debe aplicar las normas de usabilidad para que los usuarios hagan un mejor uso de ellas. Si un realizador web no aplica estas reglas corre el riesgo de perder visitas y que su web no ayude al usuario.

## **2.9 CRM**

Un buen servicio de calidad es sólo un factor en una reunión de clientes bien diseñado los productos y procesos, los cuales van a satisfacer a los clientes y servicios de calidad como el CRM.

Los sistemas de CRM pueden recopilar datos del cliente, a través de diferentes canales o puntos de contacto entre el cliente y la compañía, se podría incluir el sitio web de la compañía en el sistema CRM, teléfono, chat en vivo, correo directo, materiales de marketing y medios sociales. Los sistemas de CRM también pueden proporcionar información detallada sobre los clientes como: información personal, compra de la historia, compras preferencias y preocupaciones (Zambrano, 2015).

**2.9.1 Componentes de CRM.** En el nivel más bajo, en el software CRM, se consolidan información de clientes y documentos en una base de datos con clientes de negocio, puede tener más fácil acceso y administrar.

En el tiempo, se han agregado muchas funciones adicionales a los sistemas de CRM para hacerlos más útiles. Algunas de estas funciones incluyen la grabación de varias soluciones de cliente de correo electrónico, telefonía, medios de comunicación social u otros canales; en función de las capacidades de sistema, automatizar varios procesos de flujo de trabajo, tales como tareas, calendarios y alertas; y los administradores de la capacidad de seguimiento de rendimiento y basado en la información registrada en el sistema.

A continuación se describen algunos aspectos del CRM.

**2.9.2 Marketing de automatización.** Las herramientas de CRM con la automatización de las capacidades, se puede automatizar tareas repetitivas para mejorar la comercialización de los diferentes momentos en el ciclo de vida. Por ejemplo, las ventas de prospectos en el sistema, puede enviar automáticamente los mercados de prospectos de marketing, normalmente a través de correo electrónico o social media, con el objetivo de convertirse en un proceso de entrega a todo el mundo.

## **2.10 Ventas para la automatización.**

Son las herramientas de seguimiento de las interacciones de clientes y la automatización de ciertas funciones de negocio, que son necesarios para seguir a los clientes y atrapar nuevos clientes.

**2.10.1 Centro automatizado de contacto con los clientes.** Esto se ha diseñado para reducir los aburridos centros de contacto con los clientes, este centro de atención de información podría ser la solución de problemas del cliente y de diseminación. Varias herramientas de software se integran con las herramientas de administración de escritorio que pueden manejar peticiones de cliente en orden y así reducir el tiempo de las llamadas y simplificar los procesos de cliente. (World Association of Newspapers - WAN, 2014).

**2.10.2 Tecnología de geolocalización.** Algunos sistemas de CRM incluyen la tecnología que puede crear campañas de marketing basadas en los mercados en las zonas físicas, a veces integrando con las aplicaciones de localización popular de aplicaciones GPS (Sistemas de Localización Geográfica), que puede también ser utilizado para el establecimiento de una red o una herramienta de gestión de contactos para encontrar resultados basados en una ubicación.

## **2.11 Definiciones relevantes**

**Reingeniería.** Es “empezar de nuevo” abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una organización y entregar el valor al cliente (M. Hammer y J. Champy , 2012).

**Procesos.** Se fundamenta y se lleva a cabo sobre los procesos de la empresa. Es fundamental esta orientación hacia los procesos, superando las barreras organizacionales y departamentales que todavía existen, (Harrington, 2008).

**Reingeniería de los procesos.** Se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costos calidad, servicio, productividad, rapidez, etc) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso una nuevas estrategias corporativas, (M. Hammer y J. Champy , 2012).

**Gestión de la calidad total.** Según la Gestión Total de la Calidad es un planteamiento organizativo que consiste en intentar mejorar constantemente la calidad en todos los procesos, productos y servicios de la organización, (Ishikawa, 2010).

**Sitio Web.** Un sitio web es un conjunto de archivos electrónicos y páginas web referentes a un tema en particular, que incluye una página inicial de bienvenida, generalmente denominada home page, bajo un nombre de dominio y dirección en Internet específicos.

**Telecomunicaciones.** Es la disciplina de aplicación de la telecomunicación, término que se refiere a la comunicación a distancia, generalmente a través de la propagación de ondas electromagnéticas y ópticas. Esto incluye muchas tecnologías, como radio, televisión, teléfono, comunicaciones de datos y redes informáticas como el internet.

**Industria 4.0.** Representa un cambio de paradigma de la fabricación y producción “centralizada” a una “descentralizada” pero inteligente. La nueva era indica la transición hacia la inter-conexión inteligente de máquinas y de sistemas, no solo en el propio emplazamiento de producción, sino también con todo el eco-sistema organizacional. Se abre un potencial enorme, sin límites en la innovación de procesos de negocio, pero también en toda la forma en que va a interactuar la sociedad a nivel global. Esta revolución industrial no solo va a involucrar a la empresa y sus colaboradores, sino a todos los grupos de interés y sociedad en general (Harmon, G. G., 2012)

**Industria 4.0 y el IoT.** La cuarta revolución industrial se caracteriza por incorporar:

- Servicios inteligentes (smart services) a la administración de su cadena de valor y la interoperabilidad con todos sus agentes externos.
- Cyber-physical systems (CPS), que se definen como un sistema colaborativo de elementos TI, diseñados para controlar dispositivos físicos electrónicos o mecánicos.
- Internet de las cosas (Internet of Things, IoT), que se refiere a conectar dispositivos físicos de cualquier índole con sistemas de TI, para administrar y controlar las funcionalidades de los dispositivos a través del protocolo del internet (Quiroga, 2002).

### **3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CNT EP.**

#### **3.1 Antecedentes.**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP.) se encuentra brindando servicios en el mercado ecuatoriano, atendiendo las líneas de negocio de: Telefonía fija y móvil; Internet fijo y móvil; Datos fijos y Televisión por suscripción. La definición dada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, International Telecommunication Union) para telecomunicación es: “Toda emisión, transmisión y recepción de signos, señales, escritos e imágenes, sonidos e informaciones de cualquier naturaleza, por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos”. Para el Gobierno Nacional del Ecuador, el impulso a este sector es una política de estado, lo que se puede ver plasmado en el “PLAN NACIONAL DE DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES”; mismo que es insumo principal de los Planes estratégicos de la CNT EP.

**3.2 Reseña histórica.** Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, nace, el 30 de octubre del 2008, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas empresas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.; sin embargo, luego de 9 años, el 14 de enero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser, desde ese momento, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador. Posteriormente, el 30 de julio del 2010, se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de nuestros clientes (CNT EP, 2013).

**3.3 Misión.** Brindamos a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC's, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad. (Plan Estratégico Empresarial CNT EP., 2017-2021,

**3.4 Visión.** Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC's del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos. (Plan Estratégico Empresarial CNT EP., 2017-2021).

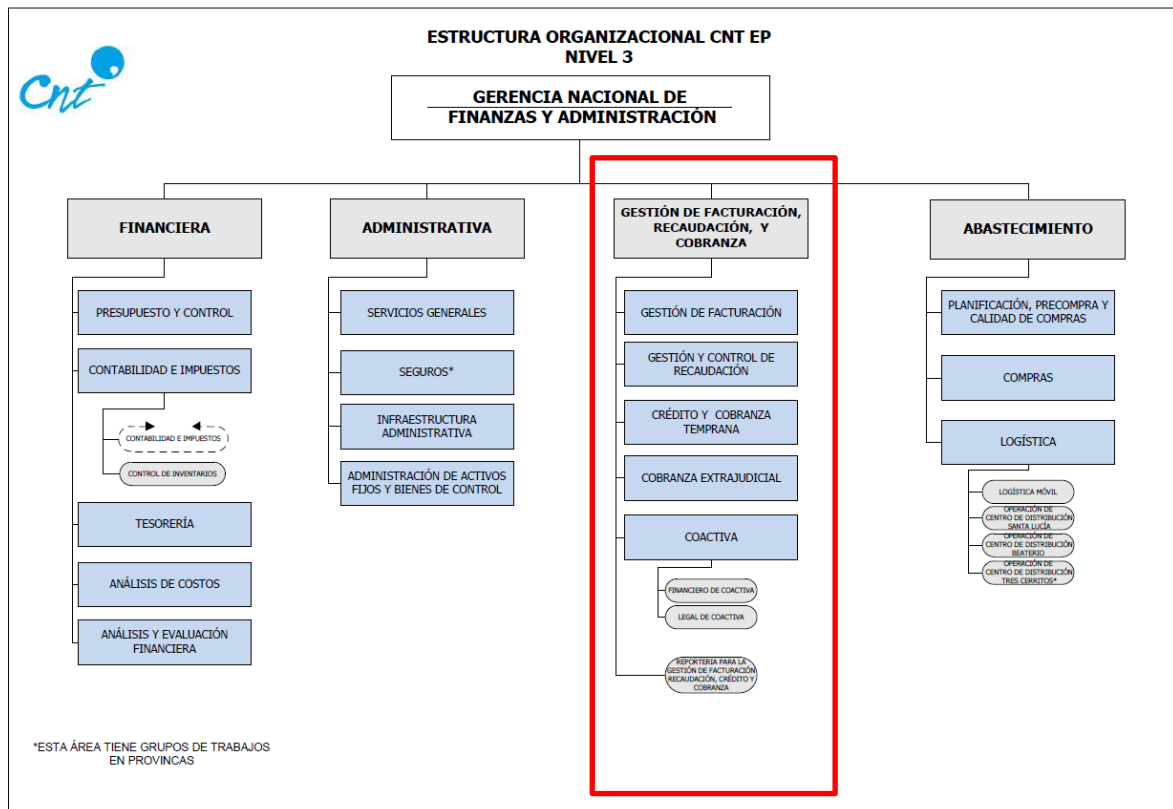
**3.5 Valores.** Los Valores Empresariales de la CNT EP., son (Plan Estratégico Empresarial CNT EP., 2017-2021).

- Socialmente responsables
- Comprometidos con el cliente
- Trabajo en equipo
- Eficientes
- Innovadores
- Actuamos con integridad

### **3.6 Organigrama**

En el siguiente gráfico podemos observar el posicionamiento departamental, y las jefaturas que corresponden la Gerencia de Facturación, Recaudación, y Cobranza dentro de la empresa CNT EP.

Figura 3. Organigrama Gerencia de Facturación, Recaudación, y Cobranza



Tomado de estructura organizacional CNT EP

### 3.7 Situación actual del área de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza de la CNT EP.

Dentro de este capítulo se realizó el análisis del Área de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza de la CNT EP., con la finalidad de identificar los factores que pueden incidir de forma positiva como negativa en el desenvolvimiento del funcionamiento y desarrollo de sus actividades.

De acuerdo con el Reglamento Orgánico Funcional de CNT EP, La Jefatura de Recaudación, Cartera y Cobranzas, Artículo 141. El área de Recaudación, Cartera y Cobranzas estará liderada por un Jefe de Área, el mismo que reportará a la Gerencia Financiera, su responsabilidad es de recaudar y recuperar la cartera corriente y vencida de los productos y servicios, cumpliendo la normativa que rige a la CNT EP.

El Ejercicio de la Potestad de Ejecución Coactiva, se aplica con sujeción a la Disposición General Cuarta de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a las

disposiciones pertinentes del Capítulo III Procedimiento, Título II Procedimiento de Ejecución Coactiva, del Código Orgánico Administrativo (COA), el Reglamento para el Ejercicio de la Potestad de Ejecución Coactiva de la CNT EP. y demás normativa conexas.

Este proceso tiene como indicador, el valor que se obtiene como recuperado a través de las liquidaciones judiciales registradas en el “Sistema Automático de Control de Juicios Coactivos- SACJC” y los valores informados por las áreas de Cobranza Extrajudicial, que correspondan a regularizaciones por la atención de reclamos procedentes, respecto al monto total con Auto de Pago u Orden de Pago Inmediato, al cierre de cada mes.

Las Jefaturas de Coactiva y Órganos Ejecutores Provinciales de Coactiva conforme a su jurisdicción, a través del equipo designado para la recuperación de cartera vencida por esta vía, desarrolla las gestiones necesarias y adopta las acciones pertinentes, para cumplir la meta óptima, que se detalla a continuación:

*Figura 4. Parámetros para cobranza judicial*

<b>Para Cobranza Judicial</b>			
<b>(% sobre el valor total cartera con Auto de Pago)</b>			
<b>META</b>	<b>90% &lt;= M &lt;= 100%</b>	<b>70% &lt; M &lt; 90%</b>	<b>M &lt;= 70%</b>
<b>1,75</b>	<b>1,54 &lt;= R &lt;= 1,75</b>	<b>1,33 &lt; R &lt; 1,54</b>	<b>R &lt;= 1,33</b>

*Tomado del Área extrajudicial (CNT EP, 2018)*

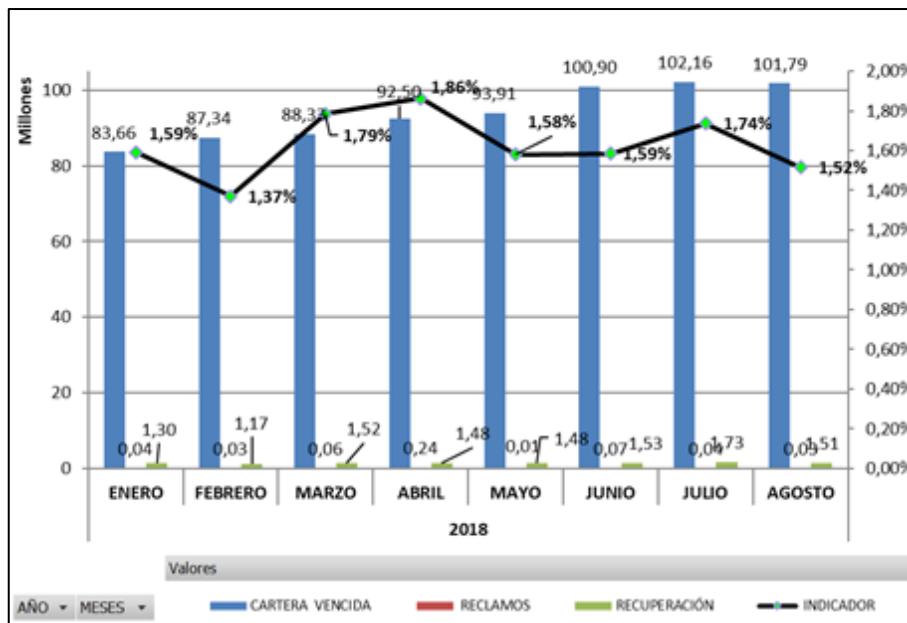
### 3.7.1 Resultados alcanzados Jefatura de Coactiva

Figura 5..Resultados alcanzados

MES	CARTERA VENCIDA	RECLAMOS	RECUPERACIÓN	INDICADOR
<b>2018</b>				
<b>ENERO</b>	83.655.892,10	36.861,08	1.295.645,97	1,59%
<b>FEBRERO</b>	87.341.559,11	25.057,93	1.172.615,57	1,37%
<b>MARZO</b>	88.329.580,89	61.661,80	1.515.724,75	1,79%
<b>ABRIL</b>	92.496.070,66	244.538,62	1.478.085,93	1,86%
<b>MAYO</b>	93.907.601,94	8.809,30	1.475.533,99	1,58%
<b>JUNIO</b>	100.895.977,56	68.500,74	1.531.124,36	1,59%
<b>JULIO</b>	102.161.600,76	44.338,77	1.730.763,45	1,74%
<b>AGOSTO</b>	101.786.713,52	32.069,83	1.512.231,50	1,52%

Tomado del Área extrajudicial (CNT EP, 2018)

Figura 6.. Resultados alcanzados, cartera vencida



Tomado del Área extrajudicial (CNT EP, 2018)

La gestión de recuperación en este segmento de cartera, al mes de agosto de 2018 muestra un resultado del 1,52% de cumplimiento, el que respecto al número de juicios coactivos cobrados y finalizados mensualmente, representa el 2,29% de cumplimiento.

Figura 7..Resultados de la gestión de recuperación.

FECHA	TOTAL JUICIOS COACTIVOS	CANTIDAD JUICIOS GESTIONADOS	%
2018 - 01	300.306	5.775	1,92%
2018 - 02	311.285	5.773	1,85%
2018 - 03	314.253	7.300	2,32%
2018 - 04	316.125	7.107	2,25%
2018 - 05	324.438	6.682	2,06%
2018 - 06	337.217	8.460	2,51%
2018 - 07	337.010	8.102	2,40%
2018 - 08	335.346	7.665	2,29%
<b>Total general</b>		<b>56.864</b>	<b>16,96%</b>

Tomado del Área extrajudicial (CNT EP, 2018)

### 3.7.2 Número de Títulos de cobro emitidas mensualmente.

Figura 8. Número de Títulos de cobro emitidas mensualmente.

Año 2017	Nro. de Títulos
Octubre	6693
Noviembre	5813
Diciembre	7799
<b>Total</b>	<b>20305</b>
Año 2018	Nro. de Títulos
Enero	8473
Febrero	5513
Marzo	7364
Abril	6904
Mayo	8085
<b>Total</b>	<b>36339</b>

Tomado del Área extrajudicial (CNT EP, 2018)

### 3.7.3 Número de clientes en etapa Coactiva.

Figura 9. Número de clientes en etapa Coactiva.

Año 2017	Año 2018
51186	16025

Tomado del Área extrajudicial (CNT EP, 2018)

### 3.7.4 Número de clientes en cartera Temprana.

El número de Clientes en el rango de 31 a 120 días de mora, en el mes de agosto fue de 522.273, considerando la ejecución del Modelo de Gestión de Cobranza Temprana con la empresa Comisionista Externa y el Talento Humano interno, asignándose el 100% de clientes en función de los períodos de facturación.

Figura 10. Número de clientes en cartera Temprana Enero – Julio 2018

MES	31-60 DÍAS EN MORA	%	61-90 DÍAS EN MORA	%	91-120 DÍAS EN MORA	%	TOTAL
Enero	297.603	56,77%	127.829	24,38%	98.787	18,84%	<b>524.219</b>
Febrero	343.591	59,25%	134.585	23,21%	101.752	17,55%	<b>579.928</b>
Marzo	261.807	53,09%	131.842	26,74%	99.456	20,17%	<b>493.105</b>
Abril	282.159	55,26%	128.436	25,15%	99.994	19,58%	<b>510.589</b>
Mayo	258.700	53,70%	101.292	21,03%	121.737	25,27%	<b>481.729</b>
Junio	277.801	54,64%	132.547	26,07%	98.084	19,29%	<b>508.432</b>
Julio	279.084	53,44%	137.631	26,35%	105.558	20,21%	<b>522.273</b>

Tomado del Área extrajudicial (CNT EP, 2018)

El mes de Agosto del 2018, se evidencia un incremento en la cantidad de clientes que incurren en mora, en todos los segmentos.

**3.8 Análisis de quejas de los clientes.** Cada vez más, las empresas reconocen el valor de una queja de un cliente ya que se trata de comentarios gratuitos sobre su experiencia y una oportunidad no solo para resolver un problema para ese cliente en particular, sino también para un número mucho mayor de clientes.

### 3.9 Causas que afectan al proceso de recaudación y recuperación de cartera.

Entre las principales causas que afectan al proceso integral de cobranza, durante el mes de agosto de 2018, se mencionan las siguientes:

- La falta de pago oportuno de los servicios de telecomunicaciones por parte de las Entidades del Sector Público Centralizado, quienes por las circunstancias económicas extraordinarias por las que atraviesa el Estado, continúan sin cancelar mensualmente los valores generados por la prestación de nuestros servicios.

- De acuerdo a lo que reportan las Instituciones Financieras dentro del proceso de recaudación del Canal Débito Automático, los registros son rechazados, por los causales por “ ERRORES EN CUENTAS ”, es el ingreso errado de datos en los Sistemas Transaccionales, en relación a: número de cuenta y tarjetas de crédito, entidades y sucursales de recaudo, los cuales son originados en el área comercial; sobre lo cual se han generado acciones de seguimiento por parte del área de Negocios, así como la verificación para un proceso de corrección de datos de clientes suscritos al Débito Automático, a fin de depurar las inconsistencias presentadas a nivel nacional, recalando que hasta la presente fecha no ha existido una ejecución integral de corrección, afectando la efectividad del proceso.
- El tiempo de 30 días para el vencimiento de la Factura otorgado a los clientes para el pago y 120 días o más, para el retiro del servicio, establecido por la Gerencia Nacional de Negocios, incide financieramente en la Operadora al no contar con los recursos económicos oportunamente, así como en el crecimiento de la cartera vencida.
- Se mantiene sin solución y resultados concretos el proceso de venta, activación y cancelación o retiro del **Servicio DTH**, que fue configurado en forma similar al servicio de telefonía fija, evidenciándose que el Sistema Transaccional Open Flexis continúa emitiendo facturas, pese a que el servicio debía constar como vacante, existiendo casos en los que se han emitido **hasta 17 facturas posteriores**, lo que constituye una cartera irreal. Esta situación pone en riesgo de sanciones a la Operadora, por parte de los organismos de control, a los que han acudido los clientes a presentar sus quejas y reclamos; por lo que, la CNT EP ha tenido que utilizar recursos humanos, materiales y económicos para aplicar un significativo número de créditos para dar de baja los valores facturados sin justificación.

**3.10 Modelamiento del proceso.** La Gerencia de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza de la CNT EP. , ha realizado gestiones y establecido estrategias de mejora en los procesos de facturación, recaudación y recuperación de valores, para el cumplimiento de las obligaciones de pago por la prestación de los servicios de telecomunicaciones y televisión que brinda la Empresa Pública a nuestros clientes, usuarios y consumidores, en el marco de los principios éticos y legales.

**3.11 Gestión de Facturación.** El proceso de Facturación, gestiona la facturación cíclica desde la prefacturación hasta la emisión de la factura de los productos y servicios que oferta la CNT EP, en coordinación con las áreas internas a nivel nacional, el mismo que tiene como indicador, el valor registrado que se obtiene como resultado del importe facturado en los Sistemas Transaccionales de la Operadora (Open Flexis, Smartflex, SAP y STP), menos el valor registrado de notas de crédito, correspondientes a los periodos (Servicios Fijos) y ciclos (Servicios Móviles) de facturación establecidos en la CNT EP. (Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT EP, 2018).

El Talento Humano responsable de la Gestión de Facturación, realiza las acciones tendientes a verificar, analizar, identificar errores y controlar los cargos en los procesos de pre facturación, facturación y post facturación, para cuyo efecto optimiza el análisis de novedades, mediante la automatización de controles para toda la gama de servicios fijos y móviles que comercializa la Corporación, así también estructura y potencia un esquema que permite controlar los ingresos generados a través de la facturación no cíclica de la empresa, incluyendo los relacionados con la facturación a clientes Corporativos y Distribuidores.

**3.12 Gestión de recaudación.** El Proceso de Recaudación de los servicios de telecomunicaciones fijos, móviles, televisión y tiempo aire, se lo realiza a través de la Gestión y el Control de Canales Internos y Externos de Recaudación.

Dentro de los Canales Internos de Recaudación están establecidos cuatro (4) modelos de Servicios de Recaudación denominados: In House, Multiservicios, Multiservicio Público y Ventanillas Propias, los que registran 245 puntos de pago a nivel nacional distribuidos.

Con relación a los Canales Externos de Recaudación, que corresponden a: Débito automático, pagos en línea, por ventanillas y demás medios virtuales, ejecutados a través de las Instituciones y Auxiliares Financieros a nivel nacional. (Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT EP, 2018)

Este proceso tiene como indicador, el valor que se recauda en el período contable mensual, es decir desde el primer día hasta el último día de cada mes, de todas las facturas antes de su fecha de vencimiento, a través de todos los canales y medios de pago con los que cuenta la CNT EP, respecto al valor total de la facturación mensual, registrado en los Sistemas Transaccionales de la Operadora, excluyendo la facturación de los registros rechazados y no pagados en el proceso de Débito Automático de los servicios fijos y móviles, que se registren al cierre de cada mes.

El Talento Humano responsable de la gestión y control de recaudación, realiza acciones tendientes a mejorar la Recaudación de toda la Cartera Corriente, por la prestación de los servicios de telecomunicaciones y televisión de la empresa, para cuyo efecto planifica la expansión, mantenimiento y mejora de los canales de recaudación internos y externos para clientes gubernamentales, corporativos, masivos y agentes comerciales de canal indirecto a nivel nacional.

**3.13 Gestión de recuperación.** Este proceso tiene como indicador, el valor que se obtiene como recuperado respecto al valor total de la cartera vencida registrada en los Sistemas Transaccionales de la Operadora, excluyendo la cartera del Sector Público y los registros de cartera con inconsistencias que se presenten al cierre de cada mes, a través de todos los canales y medios de pago con los que cuenta la CNT EP, y con las acciones que se ejecuten en las Jefaturas de: Crédito y Cobranza Temprana, Cobranza Extrajudicial, Coactiva Pichincha y Guayas, Control de Recaudación y Cobranza Extrajudicial Guayas, Financieras Administrativas Provinciales y Órganos Ejecutores Provinciales de Coactiva.

El Talento Humano responsable de la gestión de cobranza de cartera vencida, realiza acciones tendientes a mejorar la Recuperación a nivel nacional de toda la Cartera Vencida, por la prestación de los servicios de telecomunicaciones y televisión de la empresa.

**3.14 Gestión de cobranza temprana.** Este proceso tiene como indicador, el valor que se obtiene como recuperado, respecto al monto total de cartera vencida del segmento de 31 a 120 días, al cierre de cada mes, a través de todos los canales y medios de pago con los que cuenta la CNT EP, excluyendo la cartera del Sector Público y los registros de cartera con inconsistencias que se presenten al cierre de cada mes. El Talento Humano responsable de la gestión de este segmento de cartera temprana, realiza acciones tendientes a mejorar la Recuperación a nivel nacional, comprendida desde el día 31 de generación de la primera factura hasta el día 120, a través de la contactabilidad telefónica o medios virtuales dirigidos a los clientes.

Con el propósito de contar con una cobertura de Gestión de Cobro a nivel nacional al 100% de clientes con cartera temprana, a través de la empresa externa de cobranza, se utilizan herramientas tecnológicas como IVR's, SMS o MAILING. Adicionalmente se han contratado los servicios de un portal web en línea, que permite mediante una minería de datos, consultar la información de referencia de los clientes como números telefónicos, dirección, entre otras.

**3.15 Gestión cobranza sector público.** Esta Jefatura gestiona la cartera del Sector Público en todos sus segmentos, considerando que el incremento de la misma se debe al no pago oportuno de los servicios.

Para el proceso de cobro del segmento del Sector Público, se han ejecutado varias acciones tendientes a la recuperación de los valores adeudados, tales como, oficios dirigidos a los administradores de los contratos, comunicación suscrita por la Gerencia General de la CNT EP al Ministerio de Finanzas solicitando la asignación de recursos para cancelar la cartera pendiente las instituciones, reuniones de trabajo con el Área Comercial, Jurídico y representantes de la Entidades Públicas para la depuración y verificación de los valores, actividades que han permitido establecer los saldos reales que adeuda cada institución, gestionándose a través de una campaña diferenciada, a fin de lograr mejores resultados.

**3.16 Apoyo en la gestión de cobranza extrajudicial.** La Jefatura de Crédito y Cobranza Temprana, se mantiene gestionando este segmento de clientes y ex clientes de todas las provincias a nivel nacional, con valores pendientes de pago entre los 131 a 363 días desde la fecha de emisión de la factura. Los resultados de esta gestión son retroalimentados al equipo de la Jefatura de Cobranza Extrajudicial, así como las inconsistencias en datos para el control de la generación de títulos de crédito.

**3.17 Gestión de cobranza extrajudicial.** Este proceso tiene como indicador del área, el valor que se obtiene como recuperado a través de las liquidaciones extrajudiciales registradas en el “Sistema Automático de Control de Juicios Coactivos-SACJC” y los valores recuperados registrados en el “Sistema de Gestión de Cobranza-SIGECO”; menos los valores regularizados por reclamos procedentes de acuerdo a los informes presentados por las áreas de Posventa; respecto al monto total de cartera vencida del segmento de 91 días de mora en adelante, que no se encuentre con Auto de Pago u Orden de Pago Inmediato en Coactiva, excluyendo la cartera del Sector Público y los registros de cartera con inconsistencias que se presenten al cierre de cada mes.

El Talento Humano responsable de esta Gestión, realiza acciones tendientes a mejorar la Recuperación a nivel nacional de la Cartera Vencida, comprendida desde el día 91 de mora, retiro definitivo de los servicios o el agotamiento de la gestión de recuperación de cobranza temprana, hasta la fecha de recepción de la Orden de Cobro, por parte de los anteriores Juzgados de Coactiva, las Jefaturas de Coactiva y Órganos Ejecutores Provinciales de Coactiva.

**3.18 Gestión coactiva.** El Ejercicio de la Potestad de Ejecución Coactiva, se aplica con sujeción a la Disposición General Cuarta de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a las disposiciones pertinentes del Capítulo III Procedimiento, Título II Procedimiento de Ejecución Coactiva, del Código Orgánico Administrativo (COA), el Reglamento para el Ejercicio de la Potestad de Ejecución Coactiva de la CNT EP y demás normativa conexas. (Gerencia de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza - CNT, 2018).

Este proceso tiene como indicador, el valor que se obtiene como recuperado a través de las liquidaciones judiciales registradas en el “Sistema Automático de Control de Juicios

Coactivos- SACJC” y los valores informados por las áreas de Cobranza Extrajudicial, que correspondan a regularizaciones por la atención de reclamos procedentes, respecto al monto total con Auto de Pago u Orden de Pago Inmediato, al cierre de cada mes.

Las Jefaturas de Coactiva y Órganos Ejecutores Provinciales de Coactiva conforme a su jurisdicción, a través del equipo designado para la recuperación de cartera vencida por esta vía, desarrolla las gestiones necesarias y adopta las acciones pertinentes.

**3.19 Sección de Reportería.** Las funciones primordiales de apoyo a la Jefatura, realizadas por la sección de reportería son:

- Extracción de información de las Bases de Datos de la Operadora (Oracle, SQL Server, SQL, etc.), en base a Modelos Entidad Relación, Tablas, Campos, Llaves primarias, Llaves secundarias.
- Administración de Servidores, conexiones de base de datos, Networking (Redes).
- Creación de scripts para la herramienta PL/SQL, creación de Consultas y Subconsultas avanzadas, creación de BQY'S para la herramienta HYPERION, Segmentaciones y mineo de datos.
- Elaborar y mantener actualizada la malla de indicadores del proceso en línea de Recaudación, Cartera y Cobranzas.
- Creación de tablas dinámicas, macros, y programación visual de Excel.
- Creación de Reportes de Control, indicadores, estadística, semaforización.
- Manejo de grandes volúmenes de información, creación de consultas secuenciales y anidadas por medio de índices de información.
- Organizar, administrar y manejar la información de recaudación, cartera y cobranzas de la empresa.
- Participar en la elaboración y seguimiento de proyectos institucionales relacionados con el ámbito de competencia.
- Participar en la elaboración de DEF'S (Definiciones) para la automatización de los procesos de Recaudación, Cartera y Cobranzas.

#### **4 DISEÑO DEL MODELO DE HERRAMIENTA WEB DE CONSULTA Y AYUDA PARA CLIENTES DE LA CNT EP., QUE SE ENCUENTREN EN PROCESO DE CARTERA TEMPRANA Y EXTRAJUDICIAL.**

La presente propuesta del modelo de herramienta web de consulta de valores pendientes para los clientes de la CNT EP., que se encuentren en proceso de Cartera Temprana y extrajudicial, la cual se detalla a continuación en el formato establecido por el área de Tecnología de Información de la CNT EP, el cual se denomina Documento de Especificaciones Funcionales, cabe mencionar que este trabajo de investigación tiene como alcance la propuesta del modelo, más no su implementación debido al presupuesto y aceptación de las áreas competentes para el desarrollo del mismo.

El Documento de Especificaciones Funcionales, contiene:

1. Solicitante
2. Áreas involucradas
3. Concepto del producto/servicio
4. Objetivos
5. Justificación
6. Alcance / descripción del requerimiento
7. Manejo de la información
8. Anexos / documentos relacionados
9. Firmas de aprobación

A continuación, se desarrolla cada uno de los puntos mencionados, para el desarrollo de la propuesta de la herramienta tecnológica para consulta de valores de clientes que se encuentren en proceso de cartera temprana y extrajudicial de la CNT EP.

**HERRAMIENTA WEB DE CONSULTA Y AYUDA PARA CLIENTES DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES QUE SE ENCUENTREN EN PROCESO DE CARTERA TEMPRANA Y EXTRAJUDICIAL**

**1. SOLICITANTE (\*)**

Nombre	Área	Gerencia	Gerencia Nacional
Cristina Terán	Calidad de servicio	Gerencia de Experiencia del Cliente	Gerencia Nacional de Negocios

**2. ÁREAS INVOLUCRADAS (\*)**

Área	Tarea	Responsable/Contacto
Gerencia Nacional de Finanzas y Administración	Viabilidad Financiera	Jefatura de análisis y evaluación financiera
Gerencia Nacional de Negocios	Elaboración DEF y pruebas de funcionalidad	Calidad de servicio Escuela Comercial
Gerencia Nacional Técnica	Configuración / pruebas	Activación de servicios
Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información	Configuración	Proyectos
Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional	N/A	N/A
Gerencia General	N/A	N/A
Gerencia de Comunicación Social	Socialización	Comunicación del manual al cliente interno y externo
Gerencia Nacional de Planificación Empresarial	N/A	N/A

### **3. CONCEPTO DEL PRODUCTO/SERVICIO (\*)**

Creación de una herramienta tecnológica para consultas de valores pendientes de los abonados de la CNT EP. por los servicios de telecomunicaciones, mediante una herramienta web.

### **4. OBJETIVO GENERAL (\*)**

Elaborar una herramienta que ayude a la calidad de servicio de atención al cliente mediante una herramienta web de consulta de valores para clientes de la CNT EP. que se encuentren en proceso de cartera temprana y extrajudicial.

#### **4.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Desarrollar una herramienta web de apoyo para consulta con la finalidad de proporcionar los valores adeudados en la CNT EP.

### **5. JUSTIFICACIÓN (\*)**

La finalidad será dar a conocer los valores por deudas de forma ágil sin pérdidas de tiempo de movilización, sin largas colas, esperas, horarios o contratiempos adicionales al usuario y así evitar que los clientes recaigan en un proceso judicial por desconocimiento.

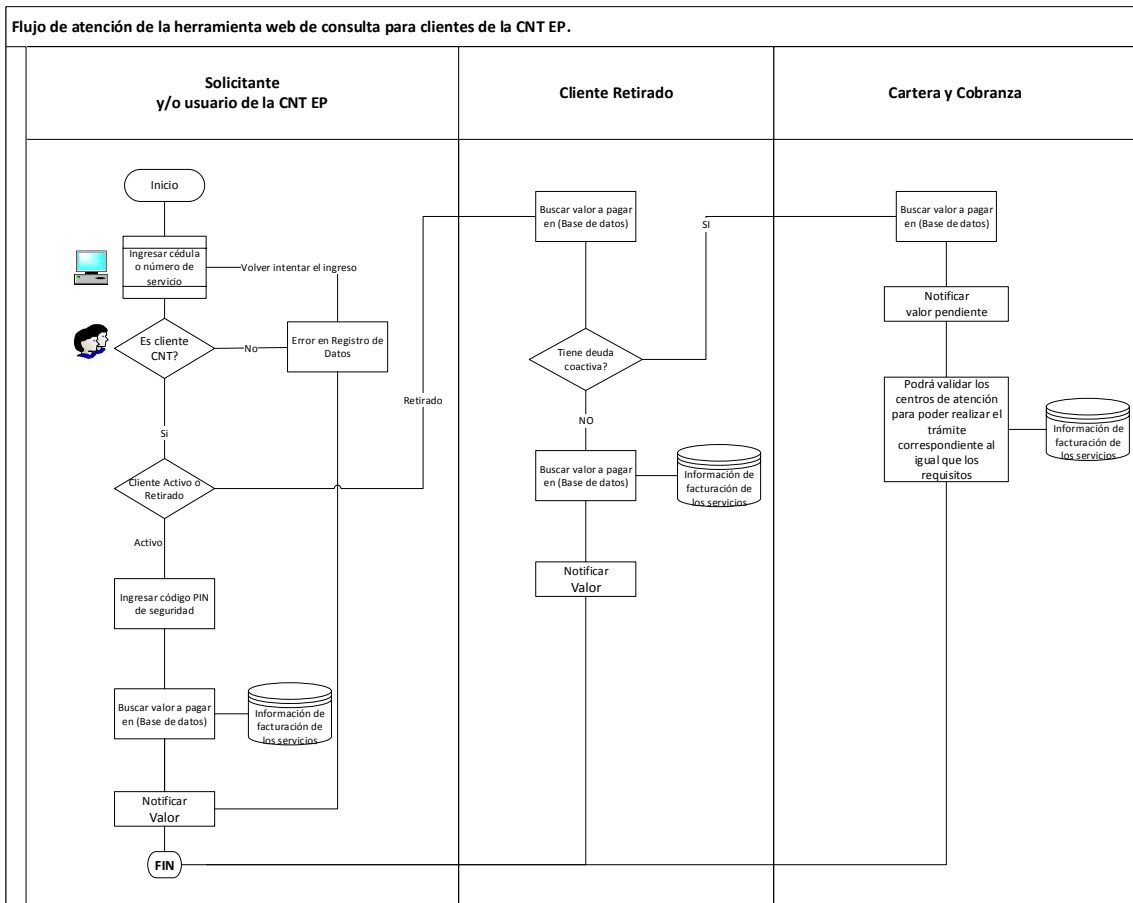
### **6. ALCANCE / DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO (\*)**

#### **6.1.SOLUCIÓN REQUERIDA (\*)**

La mayoría de clientes desconocen que mantienen facturas pendientes por pagar, ya que no existe una comunicación efectiva, y uno de los factores críticos son las bases de datos de clientes ya que presentan un alto porcentaje de inconsistencias referente a número de cédula, cuentas bancarias, teléfonos de contacto, correos electrónicos, direcciones, etc., ocasionando el incremento de la cartera vencida, por este motivo no permite que existe una comunicación efectiva con los clientes, al no poder tener un

grado de contactabilidad eficiente, generando así que el flujo de colas en los Centros de atención del servicio al cliente y en el Contact Center aumente, es por esto que se requiere el desarrollo de una herramienta que le permita al cliente estar informado de los valores adeudados en la CNT EP.

## 6.2. Diagrama funcional del proceso



### 6.3. Escenarios del Requerimiento (\*)

MATRIZ DE PROCESOS Y ESCENARIOS		
PROCESO	ESCENARIO	COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA
<b>Pantalla de presentación</b>	Se muestra al iniciar la sesión en la herramienta por el usuario.	Incluir una descripción detallada del escenario. Precondición: detallar condiciones previas para ejecución del escenario. Post condición éxito: detallar condiciones que deben cumplirse luego de la ejecución del escenario. Post condición por falla: detallar condiciones que pueden presentar para que la ejecución del escenario falle.
<b>Pantalla de opción de consulta</b>	Aparece tras pulsar el botón “Consulta” de la pantalla, y permite escribir una consulta de una de las tres formas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cédula (diez dígitos)</li> <li>- RUC (13 dígitos)</li> <li>- Número de teléfono (número de servicio) fijo o móvil.</li> </ul>	Presenta un botón “Consulta”, para acceder a la pantalla con los requerimientos del usuario. Sistema valida que el cliente cumple las condiciones. Precondición: Que el cliente exista en la base de datos, no tenga valores pendientes y tampoco asociado otros servicios del mismo tipo/similares.
<b>La herramienta obtiene los resultados de la consulta.</b>	Accesibilidad a la información.	Ejecuta la consulta sobre la estructura de datos con la que se esté trabajando, la cual permite el acceso a la información a través de la base de datos de clientes de la CNT EP, que se mantengan valores pendientes en los servicios de telecomunicaciones. Sistema registra pagos del producto/servicio. Precondición: cliente tenga valores pendientes de pago, se encuentre activo, no esté en proceso extrajudicial o judicial. Post condición éxito: cliente sin saldo. Post condición por falla: cliente paga número dummy.

### 6.4. Definición de Reportes

Es necesario contar con un reporte de valores de los servicios asociados al CNT EP, de forma diaria.

## Nombre del Reporte:

### 6.4.1. Tipo de Reporte

TIPO	SI/NO
EXCEL	
TXT	
PDF	SI
OTRO, especificar	

### 6.4.2. Campos del reporte

No. Campo	Nombre campo	Descripción
1	Cliente	Nombre del Cliente, Cédula/RUC de Identidad
2	Servicio Contratado	Telefonía fija, internet fijo, Televisión por suscripción, SMA ( Servicio Móvil Avanzado)
3	Número de servicio	Ejemplo: 0999999999- 024536773
4	Plan comercial	Ejemplo: Internet Fijo
5	Valor	Valor que se encuentra en mora
6	Porcentaje de interés mora	El porcentaje de interés por mora
7	Fecha de activación del servicio	Fecha de ingreso del servicio
8	Estado del servicio	Activo/inactivo
9	Estado del servicio judicial	Extrajudicial o Judicial

### 6.4.3. Parámetros de consulta

Reporte	Parámetro	Observaciones
Cliente		
Plan contratado		
Período de consumo		
Valor pendiente		
Estado del proceso de la deuda que puede ser: Cartera temprana, Extrajudicial y Judicial		

#### 6.4.4. Frecuencia de generación

Frecuencia	Si / No
Diaria	SI
Mensual	SI
Bajo demanda	

#### 6.4.5. Formato

Ver Anexo 1., sobre el Manual de uso de los pasos a seguir por parte del cliente, al igual que el comportamiento del sistema.

### 7. MANEJO DE LA INFORMACIÓN (\*)

Ítem	REQUERIDO SI / NO	Dominio, Objetivo y Control	Descripción	OBSERVACIONES
A.9	✓	A.9 Control de Acceso	Control de acceso	
A.10	✓	A.10 Criptografía	Criptografía	
A.12	✓	A.12 Seguridad en las Operaciones	Seguridad de las operaciones	
A.13	✓	A.13 Seguridad en las Comunicaciones	Seguridad de las comunicaciones	
A.14	✓	A.14 Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas	Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas	
A.16	✓	A.16 Gestión de Incidentes de Seguridad	Gestión de incidentes de seguridad de la información	
A.17	✓	A.17 Aspectos de Seguridad de la Información de la Gestión de Continuidad del Negocio	Aspectos de seguridad de la información de la gestión de continuidad de negocio	

Nota1: De acuerdo a los dominios evaluados en la auditoría de SGSI para la certificación ISO 27001, se debe cumplir los siguientes requerimientos aplicables para el desarrollo y/o implementación de nuevo software en la CNT EP.

Nota2: En los espacios en blanco redacte de ser el caso si considera que el desarrollo y/o implementación de nuevo software en la CNT EP debe contemplar requisitos adicionales de seguridades de la información.

**¿Qué tipo de información gestionará el requerimiento?**

- Datos Personales
- Información Precontractual, Contractual y de Proyectos
- Información Financiera o Bancaria
- Documentos Legales
- Información de clientes
- Información Administrativa
- Información Estratégica
- Otros

Nota: Coloque una X en las opciones de datos que gestionara el requerimiento.

**8. POLÍTICAS COMERCIALES Y/O PROCESOS NO CONFIGURABLES EN EL SISTEMA (\*)**

N/A

**9. ANEXOS / DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Nombre Anexo / Documento	Descripción	Numeral
<b>ANEXO 1. Manual de uso</b>	Detalle de los pasos a seguir por parte del cliente, al igual que el comportamiento del sistema	Pág.10-13

**10. FIRMAS DE APROBACIÓN**

Nombre	Área	Firma	Fecha
<b>Nombre del solicitante</b>			
<b>Nombre Jefatura solicitante</b>			
<b>Nombre Gerente solicitante</b>			
<b>Nombre Gerente Nacional solicitante</b>			

**\* Notas Finales:**

1. Las secciones con (\*) son obligatorias para cualquier requerimiento.
2. En caso de que el alcance del requerimiento solamente aplique diligenciar uno de los siguientes formularios, las firmas de aprobación se receptorán hasta el nivel de Jefatura del área requirente habiendo seguido el proceso establecido:
3. En caso de que el alcance del requerimiento solamente aplique diligenciar uno de los siguientes formularios, las firmas de aprobación se receptorán hasta el nivel de Gerencia del área requirente habiendo seguido el proceso establecido:
4. Los requerimientos que no apliquen a ninguno de los dos casos anteriores deberán firmarse a nivel de Gerencia Nacional del área requirente habiendo seguido el proceso establecido.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En función del trabajo desarrollado para el diseño del modelo de herramienta web de consulta y ayuda para clientes de la CNT EP. que se encuentren en proceso de cartera temprana y extrajudicial, se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones finales.

### **5.1 CONCLUSIONES**

La propuesta para el diseño del modelo de herramienta web de consulta de valores adeudados para clientes de la CNT EP. que se encuentren en proceso de cartera Temprana y Extrajudicial. ha dado como resultado las siguientes conclusiones:

- La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. es la empresa estatal de telefonía fija del Ecuador, resultado de la fusión de las sociedades anónimas Andinatel, Pacifictel y Telecsa, que brinda servicios de telefonía fija local, regional e internacional, provisión de servicios de acceso a internet (Dial-UP, DSL y servicios corporativos), televisión satelital y SMA, lo que le ha permitido concentrar participación de mercado en su principal producto que es la telefonía fija y alcanzar una creciente incursión en el ámbito móvil y de televisión por suscripción.
- La gestión de cobro de la CNT E.P. hasta el año 2019, involucra un proceso semi manual, el cual implica la participación del área financiera, el Contact Center y para el segmento móvil una empresa de recuperación de cartera externa. La gestión de cobro de Pichincha, así como las políticas y medición de resultados y la administración de la cartera, se centraliza en la Jefatura de Recaudación, Cartera y Cobranzas que pertenece a la Gerencia Financiera Nacional, mientras que la gestión de cobro como tal, se ejecute de forma descentralizada en cada una de las Jefaturas Financieras Administrativas provinciales y en la Jefatura de Recaudación, Cartera y Cobranzas que existe en la Regional 5 – Guayas.

- Entre los principales motivos para el incremento de la cartera, además de los factores externos propios del cliente y del entorno, prevalecen: el desconocimiento de información de los valores adeudados, al no contar con una base actualizada de los clientes de la CNT EP y así impedir el seguimiento de los valores impagos por los abonados; lo cual se convierten a la larga en saldos vencidos.
- Acorde a los indicadores financieros, la CNT E.P. es una empresa sólida, sin embargo de lo cual, mantiene altos índices de cartera vencida que han incrementado a lo largo del tiempo. En tal sentido, la implementación de una herramienta de consulta de saldos que permita que los clientes puedan, monitorear y tener información necesaria de su producto, y a su vez esto permitirá seguir manteniendo dicha solidez financiera y a su vez mejorar los indicadores de la CNT EP.
- En atención al análisis costo beneficio realizado, se concluye que la herramienta de consulta de saldos propuesto es viable, precisando los ingresos de la empresa, por tanto podría ser objeto de implementación. Esto se fortalece, con el incremento a los niveles de recuperación de cartera.
- El análisis de la situación actual de la CNT EP, permitió identificar tanto fortalezas y debilidades de la empresa sobre las cuales la misma posee un cierto grado de control, así como se identificó las oportunidades que la empresa debe aprovechar y las amenazas que debe afrontar en el mercado de las telecomunicaciones.

## 5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se proponen algunas recomendaciones a ser consideradas para una correcta implementación de la herramienta web de consulta de valores:

- Se recomienda implementar la herramienta propuesta de consulta de valores en su totalidad, a fin de contar con una herramienta integral, que pueda comunicar al cliente información necesaria que consolide los resultados de acciones paralelas.
- Se recomienda evaluar los resultados obtenidos con la implementación del modelo de la herramienta y poder lograr la mayor satisfacción de los clientes en el menor tiempo posible y cumplimiento del objetivo propuesto.
- La Gerencia Nacional de Negocios de la CNT EP, debe establecer una campaña permanente de socialización para el cliente interno y externo, sobre la disponibilidad de la nueva herramienta de consulta, así como los Canales y Medios de Pago con los que cuenta la CNT EP a nivel nacional, a fin de generar una cultura de pago oportuno por parte de los Clientes, Usuarios o Consumidores.
- La Gerencia Nacional de Negocios, debe tomar las acciones necesarias y permanentes, a fin de que en el menor tiempo posible la CNT EP, cuente con una base de clientes actualizada; y, el Talento Humano a nivel nacional, responsable de los Procesos de Cobranza, ejecute el cobro de los valores adeudados con absoluta seguridad jurídica, ya que las deudas serían cien por ciento líquidas, determinadas y de plazo vencido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acklesh Prasad, J. H. (2010). A capabilities-based approach to obtaining a deeper. *International Journal of Accounting*. Australia.
- Acklesh Prasad, P. G. (2012). *Journal of information systems*. Queensland.
- Ali, Ismail & Ganuza, José Luis. (2007). *Internet en la educación*, Pág. 56. Madrid: Anaya Multimedia.
- Álvarez (2006). Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera edición. Ideas propias. Editorial. España.
- Andersson, M. (2013). *Managing Customer Expectations*.
- Arias, A. (2012a). La gestión de la calidad: Conceptos Básicos. In *Unidad Didáctica: 1 La Gestión De La Calidad: Conceptos Básicos* (pp. 2–47). Retrieved from <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento9854.pdf>
- Arias, A. (2012b). La gestión de la calidad: Conceptos Básicos. In *Unidad Didáctica: 1 La Gestión De La Calidad: Conceptos Básicos* (pp. 2–47).
- Arikkök, M. (2016). Total quality Management. ResearchGate, (January), 1–4. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15304.72969>
- Báez Casillas, S. (2015). *Hotelería*. México, D.F: Grupo Editorial Patria.
- Barbero, I., & Díez, V. (junio de 2016). Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV. *EKAINA*, 39-47.
- BERNAL, C. (2011). *“Metodología de la Investigación”*,. Prentice Hall,.
- Bosch, A. (04 de 02 de 2011). Herramientas para la implantación del gobierno de las TI: ISO 38500. Madrid, España.
- Burgos, A. (2009). *La legislación Jurídica*. Obtenido de <http://sired.udenar.edu.co/2690/1/89378.pdf>
- Cabanellas de Torres, G. (2012). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*, tomo IV. Buenos Aires Argentina: Editorial Heliasta,.
- Carlos Manuel Fernandez, M. P. (2012). *MODELO PARA EL GOBIERNO DE LAS TIC BASADO EN LAS NORMAS ISO*.
- Chandezon, G. (1997). *Hacia la calidad total*. B. arcelona: Ed. Granica.
- Chase, A. J. (2013). *“Administración de la producción de Operaciones”*, Pág. 119-130,. México,.: Ed. Mc Graw Hill,.
- CISA ISACA, I. S. (2006). *CISA - Certified Information Systems Auditor* .

- Coleman, J. (2002). *Calidad del Servicio Garantizada*.
- Consejo Nacional de Telecomunicaciones- CONATEL. (2012). *Art. 31.1* . Quito: CONATEL.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Art. 19* . Quito.
- Coorporate Governance of Information Tecnology . (2008). *ISO/IEC 38500*.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT EP. (2018). *Decreto Ejecutivo N° 182010*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/procesos-coactivos-y-recuperacion-de-cartera/>
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT EP. (2018). *Informes de Gestión*. Quito.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT EP. (2017-2021). *Plan Estratégico Empresarial*. Quito.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. (2018). *Reglamento Organico Funcional, Art. 41*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/procesos-coactivos-y-recuperacion-de-cartera/>
- Dale, B. (2015). Total quality management. In Total Quality Management (pp. 136–170). <https://doi.org/10.1002/9781118785317>
- ETI Group, O. (2005). Implementing an ISO 9001 quality management system. *Physician Executive*, 31(6), 46–51.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y Control de la Calidad* (9a ed). México: International Thomson Editores S.A.
- Ewell, F. (2016). “*Cómo manejar las relaciones con los clientes en la nueva era del comercio electrónico*”,. México: Editorial Mc Graw Hill. 1era. Edición en español.
- FONT, A. (2010). *Seguridad y certificación en el comercio electrónico*, . Fundación AUNA,.
- Fred R, D. (2012). *La Gerencia Estratégica*. México.: Editorial Legis, Tercera Reimpresión.
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.
- Galbiati, J. (2007, p. 25). *Diseño de Experimentos Factoriales Aplicados a Procesos Industriales*.
- Gantz, S. D. (2014). *The Basics of IT Audit* .

- Gerencia de Gestión de Facturación, Recaudación y Cobranza - CNT. (2018). *Informes de GEstion*. Quito.
- Griful, E., & Canela, M. (2006). *Gestión de la Calidad* 2da Edición. Barcelona: Ediciones de la Universidad Politécnica de Catalunya.
- Harmon, G. G. (2012). *In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees?* Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/1019809712?accountid=13357>
- Harrington, J. H. (2008). *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa*. Madrid: McGRAW – HILL / Interamericana de España, S. A. U.
- Hernandez, A. F. (2010). *Calidad, el Secreto de la Productividad*. México: Editorial Técnica S.A.
- Hernandez, C & Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Lima: Mc Graw Hill, 5ta Edicion.
- Hesham Bin-Abbas, S. H. (11 de Enero de 2014). Assessment of IT governance in organizations: A simple integrated. *Computers in Human Behavior*. Riyadh, Arabia Saudita.
- Hesham Bin-Abbas, S. H. (11 de Enero de 2014). *Computers in Human Behavior. Assessment of IT governance in organizations: A simple integrated*. Riyadh, Arabia Saudita.
- Huidobro, J. (2006). *Redes y servicios de telecomunicaciones*. Bogotá: Norma.
- IABECUADOR. (2017). *La Industroa Digital*. Obtenido de <http://www.iabecuador.com/#/>
- INEN. (2017). *Cátalo de normas técnicas ecuatorianas*". Quito: INEN.
- Ishikawa, K. (2010). *CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL*. Quito: Mc Graw Hill.
- Jefatura Cartera y Cobranza - CNT. (2017). *Informes de Gestion*. Quito: CNT.
- JIMENEZ, J. N. (2012). *De las Normas Contables Colombianas a las Normas- Estándares-Internacionales de información financiera*. Medellín: Norma.
- Kim-Soon, N. (2012). Quality Management System and Practices. *Quality Management and Practices*, (April 2012). <https://doi.org/10.5772/36671>
- Kleyman, S. (2009). La importancia del servicio al cliente. Retrieved from <https://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- Knowles, G. (2011). *Quality Management*.
- Litwin, E. (2008). *Tecnologías educativas en tiempos de Internet*. Buenos Aires: Amorrortu Ediciones.

- Londoño, M. (2012). No sin mi cliente. Gestión de quejas y reclamaciones. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- López, R. (2005b). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81.
- M. Hammer y J. Champy . (2012). *Reingeniería de Procesos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Managementmania. (2016a). History of Quality Management. Retrieved from <https://managementmania.com/en/history-of-quality-management>
- Managementmania. (2016b). History of Quality Management.
- Martínez, F. (2010). Retrieved from <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- Milos Maryskaa, P. D. (2015). *Corporate Informatics and Strategic Management*. Prague.
- MINTEL. (2018). *Informes de Gestion*. Quito.
- Moráguez, P. &. (2013). Usabilidad de los sitios Web, los métodos y las técnicas para la evaluación. Retrieved from <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/405>
- Nielsen, J. (2006). Usabilidad. Diseño de páginas web. Mexico DF: Mc graw Hill.
- Norma ISO 9001. (2015). Retrieved from <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>
- Olvera, I., & Scherer, A. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Philip, J. (2011). William Sealy Gosset - An Inspiring ‘ Student .’ *Int. Statistical Inst.*, 58, 2650–2655.
- Porter, M. (2012). *Ventaja Competitiva de la Naciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Prieto, J. (2015a). Calidad: Historia, evolución, estado actual y previsiones a futuro. In Módulo 1 (p. 116). Retrieved from <http://www2.uned.es/master-gestion-calidad/documentos/MASTER CALIDAD-TEXTOS DEL CURSO PARA EL ALUMNO.pdf>
- Prieto, J. (2015b). Calidad: Historia, evolución, estado actual y previsiones a futuro. In Módulo 1 (p. 116).
- PROCESOS COGNITIVOS. (2015). Retrieved from <http://www.ugr.es/~jgodino/siidm/escorial/SIERLERM.html>.
- Quiroga, A. (2002). , “*Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones grupo de los 7*”. Bogotá: ACIMED.

- Ríos Sierra, J. (2018). *Los Medios en Campaña*. Universidad Internacional de la Rioja.
- Rodríguez, M. (2008). *La eficiencia en la atención de reclamos como indicador de gestión de calidad en la prestación del servicio de la empresa Hidrolara C.A.* Barquisimeto: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Rodriguez, V. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quito: Ed. SERTEMAV.
- Rodriguez, V. H. (2011). *Metodología de la Investigación*. Ed. SERTEMAV.
- Romero-Rodríguez, L. (2018). *Democracia y Participación Ciudadana*. Universidad Internacional de la Rioja.
- RON, F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quito: EPN.
- Samplieri, H. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Lima: Mc Graw Hill, 5ta Edicion.
- Sangüens, Mateo & Iizarbe. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Prentice Hall.
- Summers, D. C. S. (2003). *Quality*. Ohio.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia Excelencia en Servicio*. *Liderazgo* 21, I, 70. Retrieved from [http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2013). *A Look Towards Quality Management Models*.
- Torres, S., Ruiz, K., Solís, T., Martínez, L., & Barraza, F. (2012a). *Calidad y su evolución : una revisión*. *Dimension Empresarial*, 10(2), 100–107. Retrieved from [https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-2/articulo08.pdf](https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-2/articulo08.pdf)
- Torres, S., Ruiz, K., Solís, T., Martínez, L., & Barraza, F. (2012b). *Calidad y su evolución : una revisión*. *Dimension Empresarial*, 10(2), 100–107.
- Trujillo. (2011). *Servir con calidad en México*. México DF: LID Editorial Mexicana.
- Singh. (1988). *Consumer complaining behavior: a review and prospectus*. EEUU: Behavior.
- UNIDO, U. N. I. D. O. (2016). *Good Practices: Experience in the Market Surveillance of ISO 9001 Quality Management Systems*. Vienna. Retrieved from [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media\\_upgrade/What\\_we\\_do/Topics/Quality\\_and\\_compliance/MS\\_Guide\\_v\\_1.19-pages\\_\\_1\\_.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Quality_and_compliance/MS_Guide_v_1.19-pages__1_.pdf)
- World Association of Newspapers - WAN. (2014). *Medios Digitales*. Retrieved from <http://www.wan-ifra.org/>

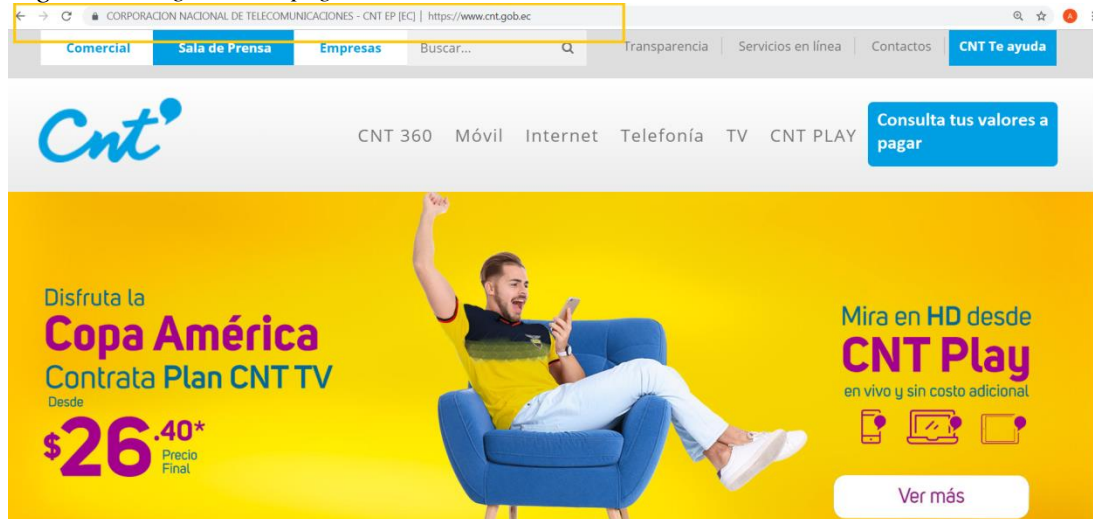
- Zambrano, L. (2015). Usabilidad y accesibilidad del sitio web. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- ZAMBRANO, Otto, CARE. (Quito). Proyecto Participación, Gobernabilidad y Desarrollo: Gestión participativa para el desarrollo local . 2014: CARE.
- Zaratiegui. (1999). *Gestion por Procesos*. Retrieved from [/www.researchgate.net/publication/28052290\\_La\\_gestion\\_por\\_procesos\\_su\\_papel\\_e\\_importancia\\_en\\_la\\_empresa](http://www.researchgate.net/publication/28052290_La_gestion_por_procesos_su_papel_e_importancia_en_la_empresa)

## ANEXO 1. MANUAL DE USO

A continuación se muestra el manual de uso para el cliente, el cual deberá seguir los siguientes pasos:

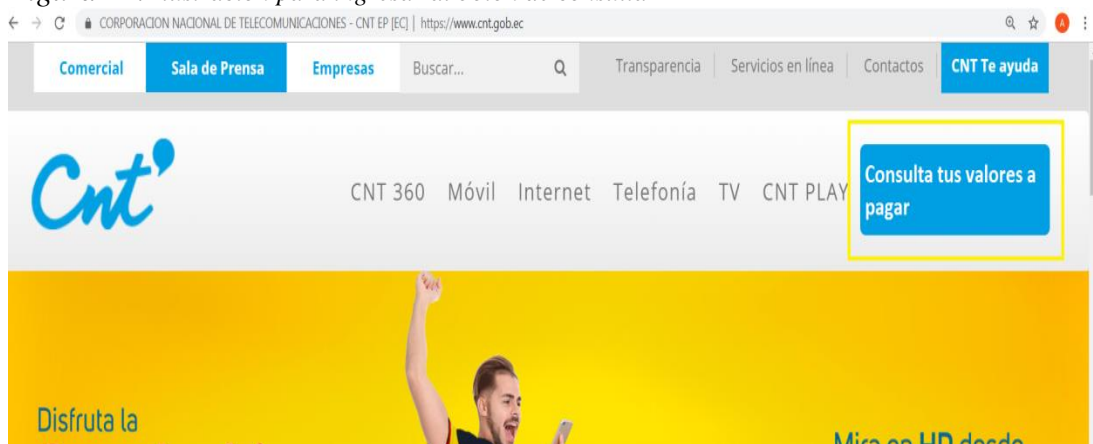
1. Abrir una ventana en el navegador y digitar el siguiente link: <https://www.cnt.gob.ec/>

*Figura 11. Ingreso a la página Web de la CNT EP.*



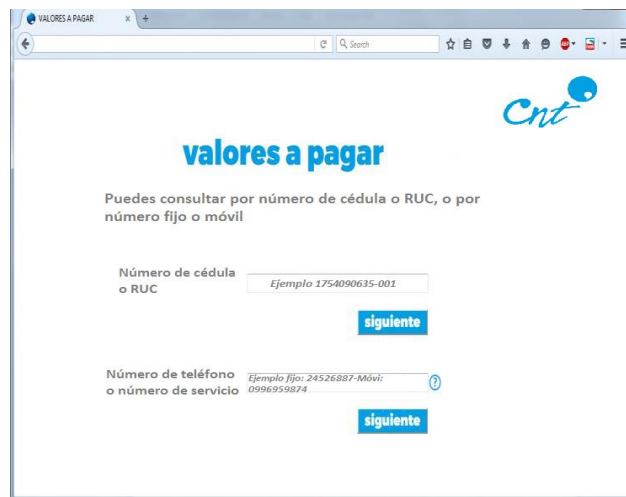
2. Una vez ingresado en la página Web de la empresa se deberá dirigir al botón “Consulta tus Valores a Pagar”

*Figura 12. Ilustración para ingresar al botón de consulta*



3. Una vez ingresado se reflejará los siguientes campos de consulta:

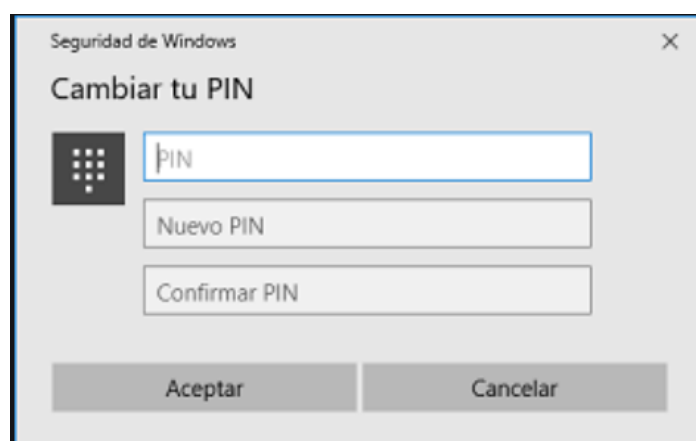
*Figura 13. Ilustración para iniciar la consulta*



The screenshot shows a web browser window with the title 'VALORES A PAGAR'. The page features the 'Cnt' logo in the top right corner. The main heading is 'valores a pagar'. Below the heading, there is a sub-heading: 'Puedes consultar por número de cédula o RUC, o por número fijo o móvil'. There are two input sections. The first section is for 'Número de cédula o RUC' with a text box containing 'Ejemplo 175-4090635-001' and a blue 'siguiente' button. The second section is for 'Número de teléfono o número de servicio' with a text box containing 'Ejemplo fijo: 24526887-Móvil: 0996953874' and a blue 'siguiente' button.

4. Para la consulta, el cliente deberá colocar su número de cédula (diez dígitos) o RUC (13 dígitos), o por número de teléfono (número de servicio) ya sea número fijo o número móvil, y dar click en la opción siguiente.
5. Por seguridad de la información, el cliente podrá ingresar al portal de consulta, validando campos de seguridad como PIN ingresado a su número de celular o correo electrónico.

*Figura 14. Ilustración para iniciar la consulta*



The screenshot shows a Windows Security dialog box titled 'Seguridad de Windows' with a close button (X) in the top right corner. The main heading is 'Cambiar tu PIN'. To the left of the input fields is a PIN icon (a grid of dots). There are three input fields: 'PIN', 'Nuevo PIN', and 'Confirmar PIN'. At the bottom, there are two buttons: 'Aceptar' and 'Cancelar'.

6. Dentro de la herramienta de consulta se incluye una zona informativa donde se despliega una ventana cuando se coloca el mouse sobre el campo a escribir o sobre el signo de interrogación,

Figura 15. Ilustración de consulta por cédula o RUC o por números de servicios

The image shows a web form titled "valores a pagar" (values to pay). The main form has three input fields: "Número de cédula o RUC" with the example "Ejemplo 1715691459", "Número de teléfono o número de servicio" with the example "Ejemplo - fijo: 022893401 movil: 098833557", and a "siguiente" button. An "Info" popup window is open, containing instructions: "Para número de servicio, ingresa tu número móvil o fijo. Por ejemplo:" followed by two input boxes with "0996112233" and "022863501" and "siguiente" buttons. Below that, it says: "Si cuentas con tu número de servicio para internet fijo o televisión ingrésalo. Si no lo conoces, te recomendamos consultar tus servicios por número de cédula:" followed by an input box with "263549" and a "siguiente" button. A red box highlights a question mark icon in the bottom right corner of the main form.

7. Si la consulta fue exitosa incluye una sección de visualización de información que cuenta con:

- Plan contratado
- Período de consumo
- Valor pendiente
- Y el estado del proceso de la deuda que puede ser: Cartera temprana, Extrajudicial y Judicial.
- Requisitos para poder realizar el trámite correspondiente.
- Dirección de los centros de atención en donde deberá realizar el trámite correspondiente, al igual que los puntos de pago.

Figura 16. Ilustración de información de los valores del cliente por servicios fijos o móviles

**hola juan perez**

Período de consumo 16/09/2018 - 15/10/2018

**servicios móviles**

número de celular	estado	valores a pagar
09962994	Activo	\$25.76*
<b>Total</b>		<b>\$25.76</b>

**total a pagar: \$25.76**

Fecha máxima de Pago: 14/11/2018  
 Forma de pago: DEBITO AUTOMATICO  
 Proceso: COACTIVA

\*Valor incluye IVA 14%

Ejemplo 0996443321

enviar a sms gratis

Ejemplo mail\_cliente@mail.com

enviar a correo elec

Período de consumo 18/09/2018 - 17/10/2018

**servicios fijos**

tipo de servicio	número de teléfono	estado	valor a pagar
Telefonia Fija	232376	Activo	\$26.16*
Internet Fijo	256630 *	Activo	pagado
<b>Total</b>			<b>\$26.16</b>

**total a pagar: \$26.16**

Fecha máxima de Pago: 18/11/2018  
 Forma de pago: VENTANILLA  
 Proceso: CARTERA TEMPRANA

\*Valor incluye IVA 14%  
 \*\*Número virtual para pagos CNT de internet fijo y televisión

Ejemplo 0996443321

enviar a sms gratis


Ejemplo mail\_cliente@mail.com


enviar a correo elec


Figura 17. Ilustración de información de puntos de atención de pago


**puntos de atención**

conoce los puntos de información y de pago a nivel nacional

 Móvil

 Internet

 Telefonia

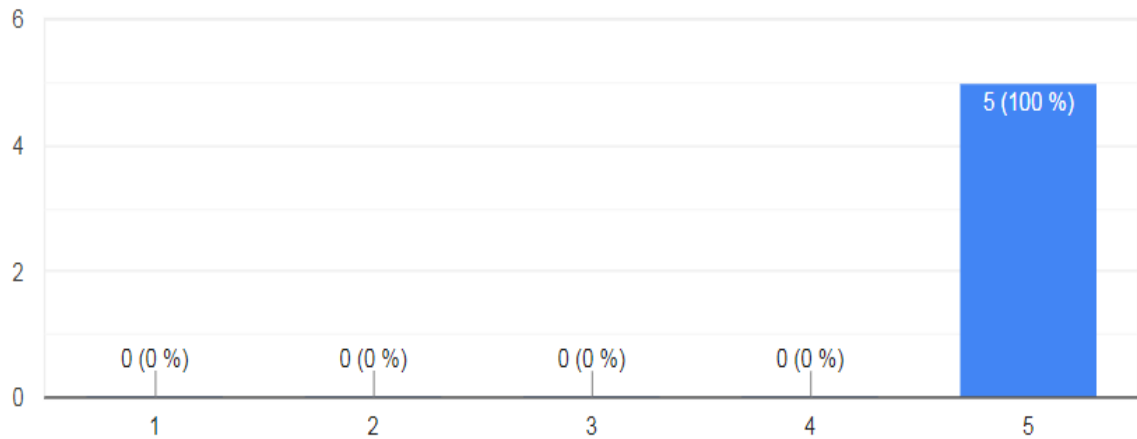
 TV

ver puntos de pago

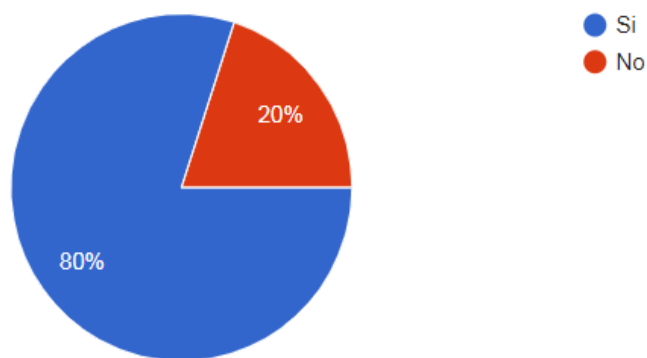
ver puntos de atención

## ANEXO 2. ENCUESTA

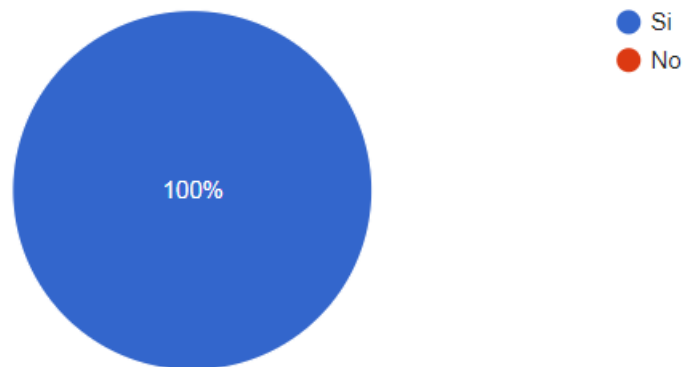
1. Que tan importante considera ud. la implementación de una herramienta informática, mediante una página web que permita al cliente consultar los valores a pagar de los servicios de la CNT EP. (siendo 1 menos importante y 5 muy importante)



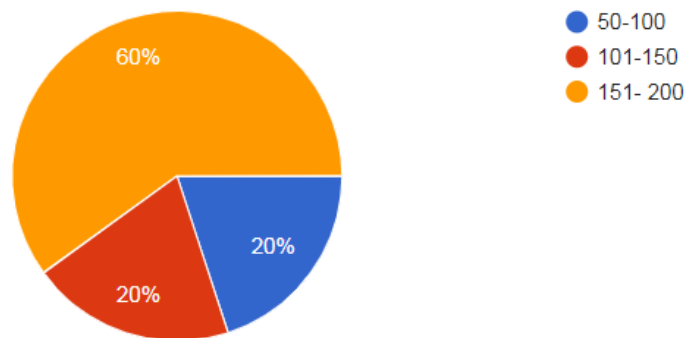
2. Está ud de acuerdo que el incremento de la Cartera de la CNT EP. es por falta de conocimiento por parte de los clientes?



3. Cree ud. que la herramienta de consulta de valores propuesta, permitirá disminuir el incremento de Cartera de la CNT EP?



4. Cuál es la cantidad aproximada de personas que atienden a diario?



Comentarios de las personas entrevistadas:

- Sería excelente esta herramienta
- Esta herramienta es necesaria
- Cobranza
- Sería una muy buena herramienta de ayuda para los clientes al estar más informados y también para los asesores

**Análisis:** En base a las encuestas realizadas se puede observar que la herramienta sería factible para que los clientes puedan estar informados sobre el estado de su servicios, valores a pagar, por lo tanto ayudaría que los clientes no entren a un proceso judicial, y de igual manera ayudará a la CNT EP, pueda recuperar en parte la cartera incobrable.