



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: PLAN DE MEJORA UTILIZANDO BUSINESS INTELLIGENCE EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE INTERNET FIJO CNT QUITO.

AUTOR: DANNY FERNANDO POZO LOZA

TUTORA: Mg. NORA BAIN ANAYA LUNA

TUTOR TÉCNICO: Mg. PIERRE GILLES FERNAND DESFRANCOIS

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2019

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO

En mi calidad de Tutor Metodológico del Proyecto: “PLAN DE MEJORA UTILIZANDO BUSINESS INTELLIGENCE EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE INTERNET FIJO CNT QUITO.” Presentado por el ciudadano Danny Fernando Pozo Loza, estudiante del programa de Ingeniería en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la revisión y evaluación respectiva por el Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 20 de septiembre de 2019

EL TUTOR METODOLÓGICO

Mg. Nora Bain Anaya Luna

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO

En mi calidad de Tutor Técnico DIRECTOR del Proyecto: “PLAN DE MEJORA UTILIZANDO BUSINESS INTELLIGENCE EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE INTERNET FIJO CNT QUITO.” Presentado por el ciudadano Danny Fernando Pozo Loza, estudiante del programa de Ingeniería en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la revisión y evaluación respectiva por el Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 20 de septiembre de 2019

EL TUTOR TÉCNICO

Mg. Pierre Gilles Fernand Desfrancois

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Israel.

Quito, 2019

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

EL VOCAL

F.....

EL VOCAL

Resumen

El presente trabajo tiene por objeto desarrollar un plan de mejora para la atención al cliente de usuarios que utilizan servicios de internet fijo de CNT, con el fin de mejorar la percepción que dichos clientes tienen con respecto al servicio recibido, ya que se ha logrado identificar que muchos de ellos no se encuentran satisfechos con la atención recibida ya sea durante su visita a los centros de CNT o vía Call Center.

En el Capítulo I se encuentra el marco teórico de la presente investigación, se identifica el espacio temporal del problema, se realiza revisión y análisis de investigaciones previas y se establece el cuerpo teórico conceptual que permite sustentar la propuesta.

En el Capítulo II se encontrará el marco metodológico el cual se encuentra conformado por el enfoque metodológico de la investigación, la población y muestra, así como las herramientas utilizadas para recabar la información necesaria para el diseño de la propuesta.

En el capítulo III se encuentra el desarrollo de la propuesta, en la cual se describe la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama estructural y procesos que tienen que ver con el área de estudio de la presente investigación, además se diseñan estrategias de mejora mediante herramientas: FODA, EFE, EFI, IE, para finalmente aplicar los puntos que requieren mejorarse mediante la herramienta de Bussiness Intelligence más apropiada para CNT, finalmente se indica el proceso mejorad, el plan de acción con el respectivo cronograma de aplicación, y el cuadro comparativo entre la situación actual y la situación propuesta al aplicar la presente propuesta.

Palabras clave: cliente, negocio, metodología, plan de acción, estrategia.

Abstract

The purpose of this work is to develop an improvement plan for the customer service of users who use CNT fixed internet services, in order to improve the perception that said clients have regarding the service received, since it has been possible to identify that many of them are not satisfied with the attention received either during their visit to the CNT centers or via Call Center.

In Chapter I the theoretical framework of the present investigation is found, the temporal space of the problem is identified, review and analysis of previous investigations is carried out and the conceptual theoretical body that supports the proposal is established.

In Chapter II you will find the methodological framework which is shaped by the methodological approach of the research, the population and sample, as well as the tools used to gather the necessary information for the design of the proposal.

Chapter III is the development of the proposal, which describes the mission, vision, strategic objectives, structural organization chart and processes that have to do with the area of study of this research, and improvement strategies are designed through tools: SWOT, EFE, EFI, IE, in order to finally apply the points that need to be improved by the most appropriate Business Intelligence tool for CNT, finally the improved process is indicated, the action plan with the respective application schedule, and the chart comparison between the current situation and the proposed situation when applying this proposal.

Keywords: client, business, methodology, action plan, strategy.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1. Contextualización espacio temporal del problema	14
1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio	15
1.3. Cuerpo teórico- conceptual	18
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	29
2.1. Enfoque metodológico de la investigación	29
2.2. Población, unidad de estudio y muestra.....	30
2.2.1. Cálculo de la población.....	30
2.2.2. Cálculo de la muestra.....	30
2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información	
31	
2.3.1. Encuesta	32
2.3.2. Entrevista	32
2.3.3. Observación	32
2.4. Procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y	
técnicas	33
2.4.1. Encuesta.....	33
2.4.2. Entrevista	37
CAPÍTULO III: PLAN DE MEJORA UTILIZANDO BUSINESS INTELLIGENCE	
EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE INTERNET FIJO CNT QUITO	
.....	42
3.1. Contextualización de la empresa	42
3.1.1. Misión	42
3.1.2. Visión.....	42
3.1.3. Objetivos estratégicos de CNT	42
3.1.4. Estructura organizacional.....	43
3.1.5. Servicios ofrecidos por CNT	43
3.1.6. Servicio de internet fijo CNT.....	43
3.2. Análisis de la situación actual del área de atención al cliente de CNT.....	44
3.2.1. Identificación de procesos del área de atención al cliente	44

3.2.2. Macro ambiente	44
3.2.3. PESTEL	45
3.2.4. Microambiente	47
3.2.5. 5 fuerzas de Porter	47
3.2.6. Matriz FODA respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP .	50
3.2.7. Matriz de evolución de los factores internos (EFI) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP	52
3.2.8. Matriz de evolución de los factores externos (EFE) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP	53
3.2.9. Matriz interna-externa (IE)	54
3.3. Plan de mejora para el área de atención al cliente de internet fijo de CNT.....	55
3.3.1. Objetivos del plan de mejora	55
3.3.1.1. Objetivo general	55
3.3.1.2. Objetivos específicos.....	55
3.3.2. Beneficios que va a aportar el proyecto	55
3.3.3. Metodología del proyecto	56
3.3.4. Indicadores clave de rendimiento (KPI's)	56
3.3.5. Sistema de información.....	57
3.3.6. “Sistema en la nube” - Open Smartflex	58
3.3.7. Detección de las necesidades de mejora	58
3.3.8. Ciclo operativo.....	58
3.3.9. Captura de datos y levantamiento de información.....	59
3.3.10. Proceso de manejo de peticiones del cliente mejorado	60
3.4. Plan de acción	64
3.5. Inversión requerida	68
3.6. Cuadro comparativo.....	69
3.7. Análisis financiero	69
3.7.1. Cálculo del retorno sobre la inversión	71
Conclusiones.....	72
Recomendaciones	73
Bibliografía.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1_¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios de internet fijo de CNT? ...	33
Tabla 2_Cuando ha presentado consultas o reclamos directamente en las agencias de CNT ¿en qué tiempo han sido solventados por el personal que lo atendió?	33
Tabla 3_Cuando ha presentado consultas o reclamos en las agencias de CNT ¿ha sido clara y completa la información proporcionada por los ejecutivos de servicio al cliente?	34
Tabla 4 ¿Recomendaría el uso del servicio de internet fijo de CNT a otras personas?..	34
Tabla 5 ¿Recomendaría visitar los centros de atención a sus amigos, familiares o conocidos?	35
Tabla 6 Según su opinión, ¿cuáles son las fortalezas más importantes que posee CNT en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (Puede escoger más de una)	35
Tabla 7 Según su opinión, ¿cuáles son los aspectos en los que CNT debería mejorar en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (puede escoger más de una)	36
Tabla 8 Precios por competidor y por velocidad del servicio	49
Tabla 9 Matriz FODA respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP..	50
Tabla 10 Matriz de Estrategias FODA	51
Tabla 11 Matriz de evolución de los factores internos (EFI) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP	52
Tabla 12 Matriz de evolución de los factores externos (EFE) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP	53
Tabla 13. Proceso mejorado	62
Tabla 14. Plan para mejora de calidad de atención al cliente, de clientes de internet fijo CNT – Objetivo 1	65
Tabla 15 Plan para mejora de calidad de atención al cliente, de clientes de internet fijo CNT – Objetivo 2	66
Tabla 16 Plan para mejora de calidad de atención al cliente, de clientes de internet fijo CNT – Objetivo 3	67
Tabla 17_Inversión requerida.....	68
Tabla 18 Cuadro comparativo situación actual-situación propuesta.....	69
Tabla 19 Costo por requerimiento de CNT actual.....	69
Tabla 20 Costo por requerimiento de CNT con la propuesta.....	70
Tabla 21 Retorno sobre la inversión y período de recuperación de la inversión.....	71

Índice de Gráficos

Figura 5. Matriz interna-externa de CNT	54
Figura 6. Áreas del conocimiento.....	56
Figura 7. Ciclo operativo	59
Figura 8. Proceso mejorado.....	61

Índice de Anexos

ANEXO 1. Formato Encuesta	77
ANEXO 2. Entrevista	79
ANEXO 3. Encuesta para alimentar sistema de BI	80
ANEXO 4. Estructura organizacional CNT - Nivel 1	81
ANEXO 5. Estructura organizacional CNT - Nivel 2	82
ANEXO 6. Estructura organizacional CNT - Nivel 3	83
ANEXO 7. Estructura organizacional CNT	84
ANEXO 8. Estructura organizacional CNT - Nivel 3	85
ANEXO 9. Proceso para manejo de peticiones del cliente	86
Anexo No. 10. Otros procesos del área de atención al cliente CNT	88
Proceso de soporte técnico	88
Anexo No. 11. Otros procesos del área de atención al cliente CNT	90
Proceso soluciones de problemas básicos	90

INTRODUCCIÓN

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El Internet se ha convertido en una herramienta importante en nuestra sociedad debido a que nos permite la comunicación, la búsqueda y la transferencia de información eliminando las barreras del tiempo y el espacio, y sin requerimientos tecnológicos, ni económicos relativos. El internet se inició en torno al año 1969, cuando el Departamento de Defensa de los EE. UU desarrolló ARPANET, una red de ordenadores creada durante la Guerra Fría cuyo objetivo era eliminar la dependencia de un Ordenador Central, y así hacer mucho menos vulnerables las comunicaciones militares norteamericanas.

En Ecuador empieza a ser usada en las politécnicas y bancos principalmente años 90, se crea Ecuonet como un servicio del Banco del Pacífico que empieza a manejar dominios y las primeras redes de internet. Se empieza la masificación de Internet con los exploradores gráficos Netscape, IE, Opera, etc. Aparece el email en Ecuador y compite fuertemente con el fax, apareciendo numerosos proveedores de internet y actualmente son más de 50 en varias especialidades como: empresarial, usuario en hogares, académico, etc.

Finales de los años 90 e inicio del 2000 el internet crece increíblemente, el número de cyber, las universidades todas tienen servicio de internet, las escuelas y colegios lo incluyen en sus herramientas. Se presiona el Internet de Banda ancha para hogar y empresas, aproximadamente en el 2005 aparecen las redes sociales blogs y las páginas personales son más comunes, el chat será utilizado como herramienta de trabajo y se utiliza el email para campañas políticas y promociones.

Actualmente internet y los tics son herramientas importantes de uso cotidiano por ciudadanos en sus relaciones con el gobierno, alumnos en todos los niveles, empresas y empresarios, ciudadanos para manejar sus finanzas y cuestiones domésticas normales.

Por otra parte, la calidad de servicio, en toda empresa u organización, es la base fundamental para el crecimiento de las mismas; sin embargo, en los últimos tiempos se

ha podido evidenciar que los mismos empleados no están 100% comprometidos en brindar un servicio de calidad, lo que ha generado consecuencias negativas para las organizaciones ocasionando insatisfacción y pérdida de clientes, por tal razón se está poniendo énfasis en revertir dicha problemática con capacitaciones e incentivando al personal de la importancia de brindar un buen servicio y que el cliente se sienta satisfecho.

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Qué factores influyen en la calidad de atención al cliente, de los usuarios de internet fijo de la empresa CNT, en la ciudad de Quito?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejora en la calidad de atención al cliente de internet fijo CNT en Quito, utilizando Business Intelligence.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los elementos teóricos – conceptuales que servirán de sustento para el desarrollo del presente tema de investigación.
- Realizar un diagnóstico general de la situación actual en atención al cliente y servicio de internet fijo que presta CNT, con el fin de identificar las causas del mal servicio a los clientes de internet fijo.
- Elaborar un plan de acción al personal de CNT, para que los requerimientos solicitados por los clientes sean efectuados de la mejor manera y en el tiempo adecuado.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas a nivel mundial se encuentran en constante búsqueda de técnicas y herramientas que les permitan mejorar continuamente sus procesos, con el fin de ser competitivos y mantenerse en el mercado sobre sus competidores.

En nuestro país, la mayor cantidad de empresas existentes son medianas y pequeñas, estas empresas, a pesar de sus esfuerzos por innovar y mejorar, tienen gran desventaja ante las empresas grandes, por su disponibilidad de recursos muy limitada, por lo cual, una herramienta que les permita, mediante la proporción de información actualizada en el momento justo, tomar decisiones acertadas, sería de gran ventaja e importancia para estas. Investigaciones como el presente trabajo, contribuyen a la mejora de conocimientos que puedan servir de base para futuros trabajos de investigación.

Por otro lado, en cuanto a la calidad de servicio al cliente, Zapata Mora (2018) indica: *“La queja sobre la calidad del servicio al cliente en Ecuador es recurrente. Expertos en el área indican que existe una carencia de estudios, cifras desactualizadas y falta de ejecución de protocolos en atención al cliente.”*

El presente estudio, se centra en la investigación de la calidad de atención a los clientes que utilizan el servicio de internet fijo de CNT, una empresa con gran presencia en el país, ofreciendo servicios con tecnología de punta y cuya estructura y planificación es formal y conocida por todos sus colaboradores, sin embargo, se ve la necesidad de dicha institución de contar con información actualizada que le permita mejorar continuamente la calidad del servicio que ofrece a sus clientes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se ha investigado, recopilado y analizado información de diversos autores sobre el tema planteado, así tenemos:

1.1.Contextualización espacio temporal del problema

El desarrollo de la tecnología y de las comunicaciones ha causado diversos impactos en las organizaciones a nivel mundial, obligando a las empresas a mantener sus niveles de competitividad, innovación de procesos, diversificación de productos y servicios, mejorar su infraestructura, capacitación constantemente al personal, entre otros; en la actualidad, el único modo en que una empresa pueda subsistir, es estar en constante búsqueda de métodos y herramientas que le permitan tener acceso a información útil y oportuna para la toma decisiones inteligentes.

Según Barrios Hernández, Olivero Vega, y Acosta Prado (2017), determinan que la forma en que cada empresa asume la realidad del entorno cambiante depende la rapidez de su adaptación, para los autores es importante que las organizaciones pongan esfuerzos en la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas ideas que proporcionen procesos innovadores.

En esa misma línea, Estrin (2010) expone que la innovación científica además de ser importante para los científicos y para la economía, afecta a todo el mundo debido a que la internet está cambiando la forma de trabajar, vivir, aprender y jugar de las personas, es tan solo un ejemplo de innovación que ha tenido un profundo impacto en el mundo entero.

Con respecto a la innovación, Carballo (2006) afirma que el fundamento de la innovación está en el binomio escasez-necesidad, además agrega que:

El cliente es imprescindible para innovar: Es un resorte central para “producir escasez” de forma continua [...] quien oferta ha de buscar nuevas áreas de mejora y de innovación para poder atender a los clientes y para poder

“adelantarse” a la manifestación de sus necesidades [...] la forma de hacerlo es analizar lo que quiere el cliente y lo que “puede querer”. (Carballo, 2006)

A nivel mundial, las empresas que se mantienen en este mercado cambiante y competitivo se encuentran en la búsqueda de herramientas que les permitan a sus directivos y colaboradores tener información relevante, que, mediante el análisis respectivo, encamine a la empresa hacia el mejoramiento de su productividad, eficiencia e innovación, dando como resultado final la satisfacción de clientes internos y externos de la organización.

En el Ecuador, el desarrollo tecnológico es escaso, constituyendo una gran desventaja a comparación de países desarrollados como Estados Unidos, mismos de los que dependemos para obtener la tecnología de la que carece el país, consecuentemente se convierte en un impedimento para avanzar de manera correcta en el mercado competitivo a nivel mundial.

A pesar de la desventaja antes mencionada, la necesidad de aprender y desarrollar nuevas herramientas, métodos y técnicas incluso ha llevado a los empresarios a importar maquinaria y tecnología del exterior, con el fin de impulsar sus empresas hacia una mejora en la atención al cliente.

El gobierno en la actualidad está promoviendo, mediante leyes y políticas públicas, el apoyo al emprendimiento, la productividad y competitividad a través del desarrollo de nuevas tecnologías, impulsando también a las empresas públicas y privadas en la innovación tecnológica, dando a entender la importancia que el país tiene que darle a este tema.

1.2.Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio

1. Artículo científico desarrollado por Erick Marino García Merino y Mary Janeth García Merino, titulado “*Análisis de los Modelos de Inteligencia de Negocios basados en Big Data en las Pymes del Ecuador*”, desarrollado en la Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil, año 2018.

El mencionado trabajo de investigación se centra en el uso de los principales elementos de la Big Data (La 3 Vs: Volumen, Velocidad y Variedad, añadiendo una cuarta V que contribuya a la extracción de Valor de la información), con el fin de analizar la situación actual de las empresas Pymes con respecto al uso de las redes sociales, el nivel de inversión en TICS, inversión en personal con conocimiento de TICS, así como inversión en software de código abierto; los resultados reflejaron que el factor económico constituye una evidente limitación para las Pymes que desean aplicar algún tipo de innovación tecnológica. Finalmente, los autores concluyen que: la Big Data per se comprende técnicas, métodos, procedimientos, herramientas y tecnologías tradicionales que se complementan con las no tradicionales, para obtener conocimientos útiles para las empresas; y, las herramientas open source en conjunto con las redes sociales aplicando Big Data proporcionan información relevante para el estudio de patrones en el comportamiento de usuarios y potenciales clientes.

2. Tesis desarrollada por Galo Andrés Chalco Valencia, titulada *“Implementación de Business Intelligence en la empresa Corporación Líderes”*, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, año 2018.

El mencionado documento se desenvuelve sobre el análisis de la historia, la condición actual, los objetivos, misión, visión, políticas, estructura organizacional, línea de productos que disponen, así como el entorno general y específico de la Corporación Líderes, empresa dedicada a la capacitación de empresas y personas a fin de que estos mejoren su desempeño laboral y personal, para llegar a proponer un modelo de Business Intelligence que dicha organización pueda implementar. El autor concluye que la empresa Corporación Líderes necesita implementar Business Intelligence y además cuenta con suficiente información para el efecto, de esta manera, busca facilitar a todos los niveles empresariales la obtención de información que apoye la toma de decisiones con el fin de generar nuevas estrategias de mercado, mejorar la operatividad de la organización, identificar problemas dentro del departamento de ventas; y, consecuentemente incrementar la rentabilidad, eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan dentro de la organización. Finalmente se recomienda: desarrollar inicialmente el enfoque de la implementación de Business Intelligence, apegado a los objetivos estratégicos de la organización,

para ir mejorando y creciendo según las necesidades de la empresa, y con el tiempo irlo implementando en los demás departamentos; también se recomienda utilizar informes gráficos que faciliten la vista del tablero de indicadores; y, capacitar a todo el personal en el uso de estas nuevas herramientas.

3. Artículo científico desarrollado por Diego Codero Guzmán y Guillermo Rodríguez López, titulado ***“La inteligencia de negocios: una estrategia para la gestión de las empresas productivas”***, desarrollado para la Revista Ciencia UNEMI (Universidad Estatal de Milagro), año 2017.

El estudio en mención se encaminó a determinar el conjunto de indicadores claves para el desempeño de las empresas productivas del Cantón la Troncal, provincia del Cañar, Ecuador, a fin de recopilar información para el diseño de un cuadro de mando integral de modo que se puedan implementar con los servicios multidimensionales que ofrecen las herramientas de Business intelligence, para finalmente presentar informes en tableros de control que permitan a los directivos la toma de decisiones. Para esto se realizaron encuestas a directivos de 130 empresas y a 259 clientes, de las cuales se obtuvo como resultado que las empresas siguen siendo gestionadas de manera empírica; y, algunas empresas necesitan mejorar la rapidez con la que resuelven los problemas de sus clientes. Finalmente, los autores mencionan las siguientes conclusiones: de acuerdo con el estudio, es factible la aplicación de un modelo que permita a las herramientas de Inteligencia de Negocios soportar los componentes estratégicos de las empresas; es imprescindible soportar los conocimientos teóricos así como las grandes decisiones de los directivos de las empresas en información integral, confiable y segura, manejada por una arquitectura de inteligencia de negocios; y, es necesario el apoyo de la universidad para la aplicación de la inteligencia de negocios, debido a la falta de conocimiento técnico sobre el tema, detectado mediante este estudio.

4. Tesis desarrollada por Juan Carlos Pozo Cadena, titulada *“Diseño de un sistema de información, bajo un enfoque de inteligencia de negocios, para el proceso de toma de decisiones. Caso: Empresa Diafoot”*, desarrollada en la Universidad Andina Simón Bolívar, año 2016.

En el mencionado trabajo de investigación se plantea el diseño de un sistema de información bajo el enfoque de inteligencia de negocios, que permita establecer métricas, dimensiones y conocer la interrelación entre los datos de las diferentes fuentes que la empresa Diafoot posee, a fin de convertirla en información que sirva para la toma de decisiones; mediante el uso de fuentes primarias y secundarias de información, de métodos como la observación directa, la entrevista y el método teórico histórico-lógico, permitiendo conocer que la toma de decisiones en la empresa se realiza de manera empírica, por la carencia de una fuente centralizada de información que le permita identificar si se está tomando efectivamente buenas decisiones o no, reconociendo además que la información disponible en Diafoot es adecuada para alimentar un data warehouse y por ende, abrir paso a la implementación de un sistema especializado de analítica de datos o Business Intelligence. Finalmente recomienda a la empresa el uso de Business Intelligence basada en la nube que beneficia a pequeñas y medianas empresas que disponen de menor infraestructura tecnológica y recursos; e iniciar el proyecto de BI en base al modelo de información propuesto en este trabajo, enmarcándolo en torno a los objetivos organizacionales.

1.3.Cuerpo teórico- conceptual

Microentorno

Según la página web del Instituto de Innovación en Formación Profesional (IFP), se encuentra conformado por las fuerzas cercanas a la empresa y que influyen en su capacidad para satisfacer al cliente, existen cuatro:

1. Proveedores: aquellos que proporcionan la materia prima e insumos para la producción el bien o servicio.
2. Intermediarios: red de distribución.
3. Administraciones públicas: normas e impuestos que afectan a la empresa.
4. Competidores: empresas que realizar igual actividad o actividades parecidas al de la empresa.

Macroentorno

Según la página web del Instituto de Innovación en Formación Profesional (IFP), es el conjunto de elementos que no interactúan en el conjunto de la empresa pero que pueden influir en ella, son los siguientes:

1. Elemento demográfico: tamaño de la población.
2. Elemento económico: situación del mercado, por ejemplo, si en el mercado predomina el consumo de marcas o está en recesión, el tipo de interés de los consumidores, etc.
3. Entorno cultural: la cultura afecta al tipo de producto y la manera de consumirlo.
4. Entorno tecnológico: tecnología disponible.
5. Entorno legal: leyes

PEST

“Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto.” (Ruiz Ballén, 2012, pág. 1), los factores dependen de la ubicación geográfica de la organización.

Matriz FODA

Según Ponce Talancón (2006), fue propuesta por Thompson en 1998, su nombre proviene de las palabras en español: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, constituye una herramienta que permite evaluar el conjunto de los factores fuertes y débiles que permiten diagnosticar la situación interna y evaluar la situación externa de la organización. (Ponce Talancón, 2006, pág. 2).

- Fortaleza: “es una función que está realizada de manera correcta” (Ponce Talancón, 2006, pág. 2)
- Debilidad: “se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente” (Ponce Talancón, 2006, pág. 2)

- Oportunidades: *“fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”* (Ponce Talancón, 2006, pág. 3)
- Amenazas: *“suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”* (Ponce Talancón, 2006, pág. 3)

Matriz EFI

Según Ponce Talancón (2006), una vez identificados los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa, se procede a evaluar la situación interna de la compañía mediante una matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), para lo cual se debe asignar un peso a cada factor que va desde 0.0(nada importante) hasta 1.0 (muy importante), posteriormente se asigna una calificación entre 1 y 4, la cual indica el grado de eficiencia con que las estrategias de la organización están respondiendo a cada factor, finalmente se procede a efectuar la multiplicación del peso y la calificación para determinar la calificación ponderada de cada factor y finalmente los resultados se suman para obtener un total ponderado. (p. 4)

Matriz EFE

Según Ponce Talancón (2006), a fin de enriquecer el análisis estratégico, la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), permite evaluar los factores externos, para lo cual, se identifican las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa y posteriormente se asigna un peso y una calificación a cada factor, finalmente se calcula el peso ponderado de cada factor y estos valores se suman para obtener la calificación ponderada de la organización. (p.6)

Matriz IE

Según Ponce Talancón (2006), La matriz Interna Externa se basa en los factores internos y externo, para realizar el gráfico, en el eje “x” se colocan los totales ponderados de la matriz EFI “y” en el eje y los totales ponderados de la matriz EFE, además se divide en tres espacios que implican estrategias y/o recomendaciones. (p.11)

Business Intelligence o inteligencia de negocios

Según Noriega Armendáriz y otros (2015), en octubre de 1958 Hans Peter Luhn, pionero de las ciencias de información, publicó en la revista de IBM un artículo en el cual utilizó por primera vez el término “Business Intelligence System” para describir un sistema automático que acepta información y arroja datos adecuada y rápidamente, por lo cual nos podemos dar cuenta que en ese tiempo ya se pensaba en formas de llevar la información a quien lo necesite, sin embargo, las funciones de las computadoras de ese tiempo eran muy limitadas. Todo esto contribuyó a la inteligencia de negocios.

Según el sitio web Analítica de Retail (2019), en la actualidad empresas como: Amazon, un gigante minorista online; CVS, retailer del área farmacéutica con casi 1000 tiendas en Estados Unidos; y, Waitrose, la cadena de supermercados más grande del Reino Unido, utilizaron business intelligence y big data para obtener soluciones rápidas y eficientes a problemas que se presentaban en áreas clave del negocio, así minimizaron riesgos y pudieron ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Conesa Caralt y Curto Díaz (2010) indican que el Business Intelligence es el conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades que están enfocadas a crear y administrar información que permita tomar las mejores decisiones a los usuarios de la organización.

Según Howson (2009) la inteligencia de negocios es un conjunto de tecnologías y procesos que permiten tener acceso, interactuar y analizar información, a las personas de todos los niveles de la organización, para administrar adecuadamente el negocio, a fin de mejorar su rendimiento, descubrir nuevas oportunidades y operar eficientemente, sin embargo afirma que no se puede dar más importancia a la tecnología que a las personas, pues de estos últimos depende que el BI se convierta en un éxito o un fracaso.

Howson (2009) también señala que un depósito de información no es sinónimo de inteligencia de negocios, sino que es necesario que la información llegue a los usuarios para ser manejada con eficiencia y hacerla útil.

Rodríguez Parrilla (2014) indica que *“la inteligencia es la capacidad que posee el ser humano de seleccionar, entre varias opciones, aquella que le dé solución acertada o correcta a un problema dado.”* (Rodríguez Parrilla, 2014, pág. 13), por lo tanto, podemos concluir que el personal es un activo indispensable en la organización, el cual necesita de herramientas y tecnología (Business Intelligence) que le permita conocer el entorno cambiante de la organización y encontrar las mejores soluciones que le permita a la empresa adaptarse y mejorar continuamente.

La página web de Sinnexus (s.f.) indica que en cada área de la empresa se acumulan diferentes datos, el Business Intelligence puede realizar distintos aportes de acuerdo a las necesidades de cada departamento con el objetivo de integrar y organizar la información disponible, se refiere concretamente al departamento de atención al cliente, para permitir la evaluación del valor de los segmentos del mercado y de cada cliente, además de ayudar a retener a los clientes más rentables.

Metodología de Business Intelligence

Medina La Plata (2012), propone una metodología estándar que se puede aplicar para la implementación de una solución de Business Intelligence, y señala los principales componentes:

1. **Planificación:** Identificar las áreas para aplicar BI, seleccionar la tecnología, evaluar el impacto y establecer la organización interna para afrontar la implementación de los proyectos que se van a desarrollar.
2. **Análisis de requerimiento:** determinar cuáles son las necesidades de información de los usuarios funcionales.
3. **Arquitectura y configuración de datos:** en base a la etapa anterior, diseñar la estructura lógica de solución.
4. **Proceso de extracción, transformación y carga:** dado que el modelo de datos construido en la etapa anterior se encuentra vacío, requiere de procesos que permitan alimentarlo de información.
5. **Explotación de información:** una vez realizado el paso anterior, se procede a desarrollar las consultas dinámicas que le permitan responder a un usuario el estado actual de un área o ámbito de responsabilidad.

En este punto es importante diferenciar tres conceptos básicos complementarios, pero con distintos objetivos, los cuales la gente tiende a confundir:

- **Business Analytics:** Es el conjunto de estrategias y sistemas que permiten analizar el rendimiento pasado de una organización para poder predecir comportamientos futuros y así detectar patrones ocultos de información. (Curto Díaz, 2016).

Como conclusión se puede describir a Business Analytics como un modelo que nos permite describir la relación entre variables, y mediante el uso de la estadística, dibujar escenarios a futuro que nos permitan anticiparnos a la ocurrencia de los hechos.

- **Big Data:** Paniagua (2015), lo define como un conjunto de estrategias, tecnologías y sistemas para el almacenamiento de gran cantidad de información, se resume en cuatro aspectos esenciales denominados las cuatro “V”: Volumen (tamaño de los conjuntos de datos generados), Velocidad (los datos que pierden su valor rápidamente por la generación de nuevos datos), Variedad (los datos pueden provenir de diversas fuentes), Veracidad (los datos pueden ser incorrectos o llegar incompletos, por lo que se necesita “limpiar” la información para generar valor).

En conclusión, Big Data se puede definir como un modelo que genera datos con las características descritas por las cuatro “V” precitadas.

Una vez aclarados estos conceptos, es importante entender la relación que tiene Business Intelligence con el área de atención al clientes, en este caso, Brunetta (2016) nos indica que “al visitar empresas y dialogar con profesionales de cualquier sector de la organización, se percibe que los métodos para entender la relación entre satisfacción, lealtad y rentabilidad de un cliente no siempre son claros y suelen no tener metodologías específicas que les permita aprender y compararse.”, es ahí donde la aplicación del Business Intelligence permitirá a la organización conocer a sus clientes y aplicar estrategias que le permitan ser innovadores, competitivos, satisfacer a sus clientes y mejorar la relación que la empresa tiene con ellos.

Ventajas y desventajas del Business Intelligence

Según Córdova (2012) entre las ventajas más significativas tenemos:

- Amenora el tiempo en que se toman decisiones.
- Eliminación del manejo y procesamiento manual de la información.
- Tener información centralizada.
- Aumento de la velocidad con la que la información está disponible para todos los usuarios de la organización.
- Apoya en la administración y seguimiento de las estrategias que se encuentran en ejecución.

Según Castro (2016) entre las desventajas del Business Intelligence tenemos:

- Generalmente requiere gran inversión.
- Riesgo de que el personal capacitado emigre de la organización.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la organización.
- Existe un mal concepto del software de BI.
- Falta de análisis del negocio.
- Falta de apreciación del impacto que causan los datos de mala calidad en la rentabilidad del negocio.

Proceso

Según Maldonado (2011) *“Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos”* (p.1), el autor indica que el proceso es un *“conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna [...] conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.”* (Maldonado, 2011, pág. 2)

Plan de mejora

Pedró y otros (2005) señala que *“un plan de mejora es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporizada”* (Pedró, y otros, 2005, pág. 11)

Según Marisol F. (2009), se debe invertir para poder aplicar una metodología de mejora, esta inversión se justifica en términos económicos a través de los ahorros y del incremento de la productividad que se producirán al mejorar los procesos, además el autor indica que la empresa que requiera el plan de mejora, debe desarrollar un sistema que permita: contar con empleados motivados, con disposición al cambio y que sean hábiles, es decir que hagan bien su trabajo para poder controlar sus defectos, errores y realizar varias tareas u operaciones.

Telecomunicaciones

Según Kustra (s.f.), la comunicación es la transferencia de informaciones, es la transmisión de un mensaje; se habla de telecomunicaciones cuando la comunicación se realiza entre personas o sistemas que se encuentran distantes, las técnicas de telecomunicaciones se diferencian por el tipo de aparatos utilizados, redes, urgencia del mensaje, el costo, ubicación de origen y el destino del mensaje.

Elementos del sistema de telecomunicaciones

Según Kustra (s.f), en toda comunicación hay tres elementos básicos:

- Transmisor: aquel que pasa el mensaje al canal, es necesario desarrollar operaciones de procesamiento de la señal para obtener una transmisión eficiente y efectiva, la más común es la modulación, es decir, el acoplamiento de la señal transmitida a las propiedades del canal.
- Canal de transmisión: enlace eléctrico que une la fuente y el destino del mensaje (transmisor y receptor).
- Receptor: el que extrae la señal del canal y lo entrega al transductor de salida, en este punto, el receptor se encarga de amplificar, demodular el mensaje (caso

inverso a lo que realiza el transmisor, ya que en este punto la señal vuelve a su forma original).

También Kustra (s.f.) no indica que existen contaminantes de la señal, es decir, efectos no deseados que reducen la intensidad de la señal tales como:

- Distorsión: alteración de la señal.
- Interferencia: contaminación por señales extrañas.
- Ruido: señales aleatorias e impredecibles de tipo eléctrico originadas naturalmente dentro o fuera del sistema de comunicación.

Reseña histórica

El resumen histórico de los hechos suscitados respecto de la creación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, se ha basado en un libro publicado en la página oficial de dicha entidad, escrita por Gomezjurado, Núñez, Cordero & Uyaguari (2014), quienes indican lo siguiente:

El 30 de julio de 1992, en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja, se creó la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL) para controlar el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones, además, se crea la Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL). Entre 1992 y 1997 se contrata empresas multinacionales para instalación de infraestructura tecnológica y líneas para el sistema de telecomunicaciones. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 120)

En agosto de 1995, durante el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, se promulgó la “Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones”, mediante la cual se privatiza el sector de las telecomunicaciones, transformando la EMETEL en sociedad anónima (EMETEL S.A.), también se creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) como organismo de administración y regulación de las telecomunicaciones en el país y la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), encargada de ejecutar las políticas de telecomunicaciones del Estado. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 121)

En 1996 EMETEL contrató líneas con Alcatel y Ericsson para Quito, Guayaquil, Ambato, Ibarra y Esmeraldas, detectándose además el primer sistema “By pass”, cuya empresa encargada de implementarlo fue sancionada administrativamente por la SUPTEL en base a las leyes vigentes, a partir de esa fecha, dicho organismo continuó interviniendo los sistemas fraudulentos en las telecomunicaciones. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 121)

El 15 de febrero de 1997, el 93% del mercado mundial de telecomunicaciones, conformado por 68 países, bajo el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), firmaron un acuerdo para dar fin al monopolio en las telecomunicaciones, lo que conllevó a un nuevo nivel de competitividad entre las operadoras de servicios de telecomunicación. Durante el período 1992 a 1997 el desarrollo de las telecomunicaciones en el Ecuador se mantuvo en un nivel moderado, aunque en comparación con otros países de la región, estaba por debajo. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 122)

Por la baja calidad de los servicios de telefonía fija y por no poder satisfacer la demanda creciente, se planteó la privatización del 35% de EMETEL S.A., y para facilitar la venta de dicha empresa, en noviembre de 1997, en el gobierno del Dr. Fabián Alarcón, se inscribió en el Registro Mercantil una escritura de escisión, misma que dividía la compañía en dos: ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., empresas de derecho privado con recursos públicos, sin embargo la subasta del 35% de las acciones de estas empresas fracasó ya que ninguna de las cinco telefónicas internacionales calificadas presentó sus propuestas de compra debido a oposiciones en el interior del gobierno, cosa que se repitió por segunda vez en abril de 1998. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, págs. 122-123)

El 13 de marzo de 2000 se promulgó la Ley para Transformación Económica del Ecuador, denominada Ley Trole I, mediante la cual busca facilitar la modernización de las telecomunicaciones y un régimen de libre competencia, evitando monopolios; y , el 28 de septiembre del mismo año se aprueba el Reglamento del Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones en las áreas rurales y urbano-marginales (FODETEL), el cual serviría financiado por las operadoras del país en función de sus ingresos. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 124)

Durante los años 2002 al 2007, se construye una Red Troncal de Fibra Óptica, y se adjudican bandas WLL a ECUADORTELECOM y a Setel del Grupo TV Cable, también ingresan a operar las empresas ETAPA, Linkotel, Global Crossing, quien se fusionó con Impsat. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 124)

La telefonía IP forma parte de las demandadas tecnologías de transmisión de datos, voz y video, la cual a su vez, reduce costos y presta un mejor servicio al usuario, ANDINATEL implementa esta tecnología IP en 2007 y la empresa Grupo Coripar S.A., obtiene concesión para ofrecer servicios de telefonía local; y, en el 2008 se implementan servicios de telefonía Rural inalámbrica por medio de tecnología CDMA (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 124)

Durante los años 2004-2008, mientras ANDINATEL producía utilidades de 100 millones de dólares aproximadamente, lo que permitió mayor inversión en infraestructura, redes de transporte y campañas masivas de uso de internet, PACIFICTEL presentaba pérdidas aproximadas de 40 millones de dólares, por lo cual la fusión de las dos empresas ayudó a salvar la situación económica de PACIFICTEL, dando como resultado, el 30 de octubre de 2008, la creación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 125)

Mediante Decreto Ejecutivo No. 8, del 24 de agosto de 2009, CONATEL se funcionó con CONARTEL, y las funciones de este último fueron asumidas por SENATEL. El 14 de enero de 2010, la CNT S.A., se transforma en empresa pública, pasando a denominarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, en 2010 se fusiona con TELECSA lo que permite a CNT ofrecer servicios de telefonía fija y móvil y en 2011 pone al servicio del país la televisión satelital DTH. CNT realiza grandes inversiones para la instalación de líneas telefónicas fijas, puertos de internet, implementación de la plataforma HSPA+, construcción de estructuras de fibra óptica; y, a finales de 2012 la entrega de 108 Centros Integrados de Servicios a nivel nacional. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, págs. 126-127)

Finalmente, los autores mencionan que en agosto de 2013 CNT EP inicia la construcción de centros de datos (Data Center) en Quito y Guayaquil, por lo cual varias empresas comienzan a ofrecer servicios de housing, monitoreo permanente, almacenamiento de datos, entre otros; y, finalmente, en noviembre de 2013 CNT EP empezó a entregar facturas electrónicas a todos sus clientes, como parte de una gestión ambiental responsable y del programa de facturación electrónica del Servicio de Rentas Internas SRI. (Gomezjurado, Núñez, Cordero , & Uyaguari, 2014, pág. 127)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En el presente trabajo de investigación se han definido los siguientes métodos, técnicas y herramientas de investigación:

2.1.Enfoque metodológico de la investigación

Según Alan y Cortez (2018) *“la investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados”* (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018, pág. 69); mientras que, según los mismos autores, *“si queremos recopilar información utilizando un enfoque cualitativo, debemos centrarnos en describir un fenómeno de una manera profunda y comprensiva. Esto generalmente se hace en entrevistas, observaciones o grupos focales.”* (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018, pág. 75)

El presente trabajo de investigación se realizará de manera mixta (es decir, cuantitativa y cualitativamente), debido a que se recolectarán datos, los cuales, mediante el respectivo análisis, permitirán obtener información útil para el desarrollo de la propuesta.

Según Pazmiño (2008) la investigación descriptiva *“se ocupa de estudiar los hechos en tiempo presente, es decir, aquellos que ocurren en la actualidad”*. (Pazmiño Cruzatti, 2008, pág. 27) por lo cual, en el presente trabajo de investigación también se utilizará la investigación descriptiva.

2.2.Población, unidad de estudio y muestra

Según Gómez (2009), *“cuando se desarrolla un trabajo de investigación se debe especificar con claridad en qué contexto y a quienes o a qué se investigó [...]el conjunto de todas las personas u objetos investigados, se lo llama “población” o “universo”, y a cada uno de los integrantes de la población que fueron investigados, se lo denomina ‘unidades de análisis’* (Gómez, 2009, pág. 35).

2.2.1. Cálculo de la población

En el presente estudio se ha considerado únicamente las personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito y que utilizan los servicios de internet fijo de CNT, los cuales son hombres y mujeres, mayores de edad.

De acuerdo con datos proporcionados por CNT con corte a mayo de 2019, la cifra de clientes que utilizan sus servicios de internet fijo en el Distrito Metropolitano de Quito asciende a 946.337 personas.

2.2.2. Cálculo de la muestra

La muestra se refiere a la totalidad de elementos que se van a investigar, Gómez (2009) señala que muestrear es *“precisar cuántos y cuales elementos de esa población debemos tomar para tener cierto grado de seguridad de las mediciones en la muestra son representativas de la población”* (Gómez, 2009, pág. 104).

Según Baca Urbina (2010), cuando se realiza una investigación de mercado aplicando encuestas, siempre existe una estratificación preliminar, lo que corresponde a un muestreo no probabilístico (p. 27). Debido a que el presente estudio va dirigido únicamente a los clientes de internet fijo de CNT, se utilizará el muestreo no probabilístico.

Debido a que se conoce el tamaño de la población (población finita), el cálculo de la muestra se realizará mediante la siguiente ecuación, proporcionada por el autor Baca Urbina (2010):

$$n = \frac{(N)(z)^2(p)(q)}{(e)^2 (N - 1) + (z)^2(p)(q)}$$

Dónde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- z = nivel de confianza
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- e = precisión, es decir error máximo admisible

Los valores determinados para el cálculo del tamaño de la muestra son:

- N = 946.337
- z = 95% equivalente a 1,96
- p = 0,50
- q = 0,50
- e = 0,05

Al reemplazar los valores en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(946.337)(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05)^2 (946.337 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 384$$

El tamaño de la muestra del presente proyecto se calcula en 384 clientes de servicio fijo de internet de CNT.

2.3.Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información

En el presente trabajo de investigación se utilizarán los siguientes métodos:

2.3.1. Encuesta

Según Alan y Cortez (2018) *“consisten en una recolección sistemática de información a una muestra representativa de un colectivo más amplio, por medio de un cuestionario pre-elaborado que contiene preguntas estandarizadas que intenta medir la distribución de dicho colectivo a través de varias características”* (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018, pág. 74). (El formato de encuesta aplicado se encuentra en el Anexo 1).

2.3.2. Entrevista

“La entrevista es una conversación planificada entre el investigador y el entrevistado para obtener información. Su uso constituye un medio para el conocimiento cualitativo de los fenómenos” (Hernández León, 2012, pág. 78). (Formato de entrevista en Anexo 2)

2.3.3. Observación

Según Alan y Cortez (2018) *“La observación es una herramienta esencial en un proceso investigativo con enfoque cualitativo. En esta observación, se necesita una participación directa entre el observador y el contexto en donde se desarrolla la investigación, a fin de reflexionar cada suceso y comportamiento”* (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018, pág. 82).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará la observación de campo, a fin de conocer los comportamientos tanto internos como los externos de los involucrados en el proceso de atención al cliente.

2.4. Procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas

2.4.1. Encuesta

Una vez recolectados los datos mediante la aplicación de las encuestas realizadas a 384 clientes de internet fijo de CNT, a continuación, se procede a analizar los resultados obtenidos:

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios de internet fijo de CNT?

Tabla 1

¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios de internet fijo de CNT?

Opciones	Q	%
Muy satisfecho	211	55%
Satisfecho	102	27%
Neutral	39	10%
Insatisfecho	13	3%
Muy insatisfecho	19	5%
Total personas	384	100%

Nota: Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Poco más de la mitad de los clientes que utilizan internet fijo de CNT se sienten satisfechos con dicho servicio, mientras que el 8% de ellos no se encuentran satisfechos.

2. Cuando ha presentado consultas o reclamos directamente en las agencias de CNT ¿en qué tiempo han sido solventados por el personal que lo atendió?

Tabla 2

Cuando ha presentado consultas o reclamos directamente en las agencias de CNT ¿en qué tiempo han sido solventados por el personal que lo atendió?

Opciones	Q	%
Inmediatamente	53	14%
Un día	113	30%
Una semana	113	30%
Más de una semana	74	19%
Nunca	31	8%
Total personas	384	100%

Nota: Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Poco menos de la cuarta parte de los encuestados afirmaron que al presentar consultas o reclamos en las agencias de CNT, estos fueron resueltos de manera inmediata, mientras que el 30% indica que su problema se solventó en un día, finalmente, más de la mitad de los encuestados indicaron que CNT dio solución a sus reclamos o inquietudes en una semana o más o incluso, algunos de ellos nunca recibieron solución.

3. Cuando ha presentado consultas o reclamos en las agencias de CNT ¿ha sido clara y completa la información proporcionada por los ejecutivos de servicio al cliente?

Tabla 3

Cuando ha presentado consultas o reclamos en las agencias de CNT ¿ha sido clara y completa la información proporcionada por los ejecutivos de servicio al cliente?

Opciones	Q	%
Si	265	69%
No	119	31%
Total personas	384	100%

Nota: Fuente: Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de usuarios encuestados indicaron que la información proporcionada por los ejecutivos de atención al cliente de CNT al momento de presentar consultas o reclamos fue clara y completa.

4. ¿Recomendaría el uso del servicio de internet fijo de CNT a otras personas?

Tabla 4

¿Recomendaría el uso del servicio de internet fijo de CNT a otras personas?

Opciones	Q	%
Si	119	31%
No	150	39%
Tal vez	115	30%
Total personas	384	100%

Nota: Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Tan solo un tercio de los encuestados afirmó que recomendaría los servicios de internet fijo de CNT.

5. ¿Recomendaría visitar los centros de atención a sus amigos, familiares o conocidos?

Tabla 5

¿Recomendaría visitar los centros de atención a sus amigos, familiares o conocidos?

Opciones	Q	%
Si	283	74%
No	60	16%
Tal vez	41	11%
Total personas	384	100%

Nota: Fuente: Elaboración propia

Interpretación

La mayor parte de encuestados manifestaron que sí recomendarían visitar los centros de atención de CNT.

6. Según su opinión, ¿cuáles son las fortalezas más importantes que posee CNT en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (Puede escoger más de una)

Tabla 6

Según su opinión, ¿cuáles son las fortalezas más importantes que posee CNT en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (Puede escoger más de una)

Opciones	Q	%
La cordialidad de la atención	209	26%
El tiempo que le tomó al asesor para resolver el requerimiento	148	18%
La imagen del centro de atención	64	8%
El tiempo de espera para ser atendido	89	11%
El conocimiento del personal para solucionar el requerimiento	124	15%
La comodidad durante el tiempo de espera	56	7%
La presentación e imagen del personal de atención	15	2%
El conocimiento sobre los productos y servicios	55	7%
Ninguna	42	5%
Total personas	803	100%

Nota: Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 26% de clientes encuestados considera que la fortaleza más importante que posee CNT en cuanto a la atención que entrega a sus clientes es la cordialidad de la atención, a este resultado le siguieron: el tiempo que le tomó al asesor resolver el requerimiento, el conocimiento del personal para solucionar el requerimiento y el tiempo de espera para ser atendido, en ese orden.

7. Según su opinión, ¿cuáles son los aspectos en los que CNT debería mejorar en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (puede escoger más de una)

Tabla 7

Según su opinión, ¿cuáles son los aspectos en los que CNT debería mejorar en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (puede escoger más de una)

Opciones	Q	%
La cordialidad de la atención	52	13%
El tiempo que le tomó al asesor para resolver el requerimiento	104	26%
La imagen del centro de atención	11	3%
El tiempo de espera para ser atendido	49	12%
El conocimiento del personal para solucionar el requerimiento	92	23%
La comodidad durante el tiempo de espera	13	3%
La presentación e imagen del personal de atención	5	1%
El conocimiento sobre los productos y servicios	38	9%
Ninguna	40	10%
Total personas	405	100%

Nota: Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 26% de encuestados considera que el aspecto que debe mejorar CNT en cuanto a la atención que entrega a sus clientes es el tiempo que le tomó al asesor para resolver el requerimiento, a este resultado le siguen: el conocimiento del personal para solucionar el requerimiento, la cordialidad de la atención y el tiempo de espera para ser atendido, en ese orden.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la encuesta, se puede concluir que aproximadamente el 82% de clientes que utilizan el servicio de internet fijo de CNT se encuentran a gusto con el servicio contratado y cerca del 8% no se encuentran conformes con el servicio, información que no es tan favorable para CNT, tomando en cuenta la cantidad de usuarios a los que presta sus servicios, además, con respecto al tiempo que a los ejecutivos de CNT les toma solucionar una consulta o reclamo, el 49% de los encuestados afirmó haber tenido que esperar una semana o incluso más de una semana para que su requerimiento se solvete y el 8% indicó que su requerimiento nunca se solucionó, resultados que tienen concordancia con los de la pregunta 7, ya que el 23% de los encuestados considera que el conocimiento del personas para solucionar requerimientos es un aspecto que se debe mejorar.

De lo antes expuesto se puede visualizar que estos factores repercuten en el porcentaje de personas que recomendaría o no el uso del servicio, ascendiendo tan solo al 31% la cantidad de clientes que con seguridad recomendarían el uso de este servicio, mientras que un 39% de encuestados no lo recomendaría, esta cifra constituye un problema notable para CNT, por otro lado, el 74% de las personas encuestadas recomendarían sin problema, visitar los centros de atención de CNT, indicando como la fortaleza más importante que dicho organismo tiene en cuanto a la atención al cliente, la cordialidad de la atención al servicio, con un 26% de opiniones, mismo porcentaje que obtuvo el principal aspecto que se debe mejorar, que es: el tiempo que le tomó al asesor resolver el requerimiento.

2.4.2. Entrevista

A continuación, se encuentra un resumen de la entrevista realizada al Ing. Jairo Llumiquinga L., quien ocupa el cargo de Gerente Comercial Masivo Directo de CNT:

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted ocupando el cargo de Gerente Comercial de CNT?

Llevo cuatro años en la institución.

2. ¿Cuáles son sus principales funciones?

Mis principales funciones diseñar las estrategias para que el canal consiga los objetivos dentro del plan de negocios, diseñar los procesos y diseñar todo aquello que permita el adecuado funcionamiento del canal. El canal se dedica a una venta proactiva, al segmento masivo para atender a los clientes con servicios de internet y telefonía fija.

3. De acuerdo con sus conocimientos y experiencia ¿Cómo considera que se debería crear una estrategia exitosa en retención y fidelización al cliente en internet fijo CNT?

Primero es la fidelización, después viene la retención. Considero que la fidelización se encuentra, incluso, antes de la venta misma, porque el cliente se obtiene a través de algún tipo de contacto, y cuando la persona ve la publicidad de CNT, desde ahí ya está teniendo contacto con la marca y con los servicios que se está brindando, después se pasa a la venta y con ello se pretende fidelizar aún más al cliente, los técnicos van al domicilio de la persona a realizar la instalación y si hay fallas en la instalación, el cliente al observar esas fallas ya no está siendo fidelizado.

La estrategia de fidelización es transversal y está presente en todos los procesos en los que interviene el cliente, desde la obtención del mercado potencial, hasta los procesos post venta, eso implica que se maneje mucha información del cliente, del mercado, de las nuevas tendencias, por lo que tenemos que estar muy atentos al cambio en la tecnología.

4. ¿Cómo ha influido la transformación digital en los procesos de atención al cliente?

La transformación digital tiene tanto impacto que inclusive la ingeniería de procesos como se la llevaba está quedándose atrás, porque ahora se está transformando en datos (big data), los procesos están empezando a ser medidos, es decir, todo proceso es mejorado a través de medición de tiempos y de medición de su efectividad, eso tiene un impacto muy importante porque se tiene que estar a la par de la tecnología y de lo que el mundo actual necesita.

En conclusión, es muy importante el mejoramiento de procesos a través del análisis de datos.

5. ¿Qué propósito le da CNT a la estrategia de negocios?

La inteligencia del negocio nos ayuda a ser más certeros en la toma de decisiones, involucra tomar información de todas las fuentes posibles, como primera instancia la base de datos que tenemos en la corporación (cuántos clientes tenemos, cuántos navegan, cuanto usan, cuánto pagan, etc), más las variables externas (rangos de edad, demografía, sectores, nivel socio económico), toda esta información, al ser cruzada, empieza a generarse inteligencia del negocio; y, la gobernanza de los datos también es un tema importante ya que debe existir alguien que nos indique por ejemplo: esto es una venta nueva, esto es una migración, etc., con el fin de ofrecer a cada sector la mejora que necesita.

6. ¿Cuáles son sus principales fortalezas en atención al cliente internet fijo?

La estructura que se tiene en el mercado, la base de datos que se maneja es muy importante y la cobertura es grande ya que llegamos a lugares que nadie llega, tenemos una creciente población, siempre están demandando servicios y la corporación está llegando a esos lugares, la gran capacidad de entrega de servicios que se tiene y la capacidad de inversión constituyen grandes fortalezas que debemos aprovechar.

7. ¿Cuáles son las principales oportunidades de negocios en internet fijo CNT?

La creciente demanda de datos, el internet deja de ser un tema suntuario para convertirse en un servicio básico, tenemos que lograr conectar a muchos más ecuatorianos con el mundo.

8. ¿Cuáles son las debilidades en atención al cliente y como mitigarlas?

Una de las debilidades de la corporación es la respuesta lenta a las oportunidades, tenemos en desarrollo varias cosas nuevas por ejemplo “wtx” que es la salida de

internet no solo a la casa u oficina sino a todo lado y eso está en proceso, tenemos el tema de multi pantalla que es un tema de videos a través de streaming que es algo que se está demandando actualmente, la televisión por cable está en declive ya que, si bien se sigue manteniendo la demanda, ya no presenta el mismo crecimiento que antes, ahora las personas están demandando otros servicios, pero la lentitud en sacar estos temas a tiempo, rápido, y de forma efectiva, nos hace perder un poco esa oportunidad.

9. ¿Cuáles son las amenazas en la atención al cliente de internet fijo y como combatirlas?

En el mundo de las telecomunicaciones hay muchas amenazas, el marco regulatorio, los fabricantes de terminales, la nueva tecnología, estamos hablando de tecnología 5G, en este tema, cambiar a 5G es una inversión que se debe realizar, pero si apenas hace unos años se implementó la tecnología LTE, ahora tenemos que actuar de nuevo, y eso, bien manejado, puede transformarse en una oportunidad, pero en este momento constituye una amenaza.

Finalmente puedo decir que la corporación tiene un buen ritmo de crecimiento.

Análisis

El desarrollo tecnológico constituye para CNT por una parte, una ventaja que está siendo aprovechada en la construcción de bases de datos que permite a sus directivos y colaboradores obtener información oportuna para la toma de decisiones, así como la medición de la eficiencia de sus procesos; y, por otra parte constituye una desventaja debido a la inversión importante que la compañía debe hacer para ofrecer los mejores y más novedosos servicios a sus clientes.

Es evidente que CNT se preocupa por estar a la vanguardia en cuanto a los servicios que ofrece, realizando investigación constante de las nuevas necesidades que se van generando en el mercado, aprovechando la cobertura que poseen, así como la imagen institucional confiable que les ha otorgado los años de trayectoria, operando en el mercado ecuatoriano.

A pesar de que CNT se encuentra claramente enfocado en la estrategia para fidelizar al cliente, esto, incluso antes del inicio de la relación comercial, todavía existe la necesidad de crear estrategias que se enfoquen exclusivamente en el personal que brinda servicio y asistencia directa a los clientes, para que de esta manera, se produzca una mejora en la percepción que tiene el cliente con respecto a la calidad del servicio brindado por la compañía.

CAPÍTULO III: PLAN DE MEJORA UTILIZANDO BUSINESS INTELLIGENCE EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE INTERNET FIJO CNT QUITO

3.1.Contextualización de la empresa

3.1.1. Misión

Brindar a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad.

3.1.2. Visión

Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs 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.

3.1.3. Objetivos estratégicos de CNT

CNT estructuró un Plan Estratégico Empresarial para el período 2017-2021, dentro del cual constan seis objetivos estratégicos, los cuales se enlistan a continuación:

Con respecto a la parte financiera

Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

Con respecto al cliente-sociedad (/CAMBIAR TIPO DE LETRA)

Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.

Incrementar el acceso de los ciudadanos a los servicios que brinda CNT EP, tomando en cuenta la planificación territorial.

Incrementar la participación de la CNT como principal proveedor de telecomunicaciones y TIC en el Sector Público

Con respecto a sus procesos internos

Incrementar productos y servicios de telecomunicaciones convergentes y TIC innovadores, de calidad y con excelencia al cliente

Con respecto al desarrollo – aprendizaje

Mantener el talento humano altamente capacitado, competente y comprometido con la organización.

3.1.4. Estructura organizacional

CNT es una compañía con una estructura organizacional definida en tres niveles, el organigrama diseñado para el área de atención al cliente se encuentra en el Anexo No. 8 de la presente investigación.

3.1.5. Servicios ofrecidos por CNT

Los servicios que ofrece CNT son cuatro, mismos que son:

- Planes de telefonía fija: llamadas dentro y fuera de país.
- Planes de internet banda ancha: conexión de internet fijo de alta velocidad.
- Planes de televisión: programación “CNT TV”.
- Planes de telefonía móvil: planes prepago y pospago.

3.1.6. Servicio de internet fijo CNT

CNT brinda a los usuarios dos tipos de internet fijo:

- Internet fijo cobre: este tipo de internet ofrece una velocidad desde 5 Mbps hasta un máximo de 15 Mbps, y una velocidad máxima de subida de 1 Mbps, CNT

entrega planes con tarifas mensuales desde \$20,90 hasta \$29,90 (tarifas sin impuestos).

- Internet fijo GPON: ofrece una velocidad desde 10 Mbps con velocidad de subida de 10 Mbps, hasta un máximo de velocidad del internet de 100 Mbps con velocidad de subida de 100 Mbps, convirtiéndose claramente en un internet con mayor velocidad que el de cobre. Los precios establecidos por CNT varían desde los \$24,90 mensuales hasta los \$110,00 (tarifas sin impuestos).

Ambos servicios cuentan con Modem WIFI propiedad de CNT y adicionalmente se cobra un precio de instalación de \$60,00 (más impuestos), para el caso de internet cobre y \$80,00 (más impuestos) por concepto de inscripción, para el caso de internet GPON.

3.2. Análisis de la situación actual del área de atención al cliente de CNT

3.2.1. Identificación de procesos del área de atención al cliente

El área de atención al cliente maneja tres diagramas de flujo básicos, el primero se refiere al manejo de la petición del cliente, el segundo indica el proceso a seguir para proporcionar soporte técnico y el tercero corresponde a la gestión de soluciones de problemas básicos (Anexo No 10).

El proceso que se ha seleccionado para realizar la respectiva mejora, utilizando Business Intelligence es el “Proceso para manejo de peticiones del cliente” (Anexo No. 9).

3.2.2. Macro ambiente

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones se encuentra operando en un ambiente cuyas fuerzas o factores pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, ya sea positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas), por lo cual es necesario identificar dichos factores con el fin de que la entidad pueda establecer estrategias que le permitan operar de la manera más eficiente, brindando un servicio de calidad a sus clientes. Para este fin, se ha utilizado la herramienta “PESTEL”.

3.2.3. PESTEL

Factor político

- La empresa pública CNT, cuenta con el respaldo del Gobierno Nacional, debido al interés que este tiene por impulsar el desarrollo tecnológico que permita mejorar la conectividad de la población ecuatoriana con el resto del mundo.
Esto es una oportunidad
- En enero de 2019, El Gobierno Nacional autorizó la concesión de la administración de CNT al sector privado, con lo cual se prevé la reducción de tarifas a los usuarios, optimización de costos para el Gobierno, y la implementación de tecnología de punta vigente en el mercado para la compañía.

Factor económico

- Se estima crecimiento del PIB para el 2019 de 0,2% por parte del Banco Central del Ecuador.
- La inflación en estos últimos tiempos se ha mantenido en niveles bajos, según cifras publicadas por el INEC en junio de 2019, la inflación anual de mayo de 2019, respecto a mayo de 2018 fue de 0,37%.
- En países en vía de desarrollo como el Ecuador, el Internet no se encuentra al alcance de todos, según cifras publicadas por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), hasta marzo de 2018, aproximadamente el 41% de los hogares contaban con este servicio.
- Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, el desarrollo de las telecomunicaciones en Ecuador tuvo una inversión tanto del sector público como del privado de aproximadamente 7.000 millones de dólares en el año 2015.

Factor social

- El internet pasa de ser un bien suntuario a un servicio básico, las telecomunicaciones actualmente se centran en el internet, donde todos los dispositivos necesitan conexión para funcionar, lo que produce un incremento no solamente de la demanda del servicio de internet fijo y móvil sino también de

mayor velocidad de conexión, este es el nuevo estilo de vida de la población ecuatoriana en los lugares donde ya se cuenta con el acceso a este servicio.

- Incremento de la penetración de los servicios de telecomunicaciones en centros educativos a nivel nacional para posibilitar la inclusión social y reducir la brecha en las telecomunicaciones.

Factor tecnológico

- Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, el sector de las telecomunicaciones continúa creciendo en el país, ya que la infraestructura, acceso a las TICs y el desarrollo de la educación (reducción del analfabetismo), permite la reducción de la brecha digital existente.
- El campo de las telecomunicaciones presenta una constante evolución, por lo cual, el mercado es cada vez más competitivo, debido a la creciente necesidad de la sociedad por estar conectados, por acceder a la información.

Factor ecológico

- Lineamientos ambientales regulados por el Ministerio del Ambiente (a nivel nacional) y por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la Secretaría de Ambiente.
- CNT se esfuerza por contribuir al desarrollo sustentable del Ecuador, al incorporar tecnologías que sean amigables con el medio ambiente e implantar programas de reciclaje de equipos y residuos electrónicos, por medio de convenios interinstitucionales con EMASEO EP y con la Fundación One Life, además de realizar campañas de concientización al personal sobre el uso responsable de los recursos.

Facto legal

- El sector de las telecomunicaciones es regulado por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, Ley Orgánica de Comunicación, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, el Reglamento a la Ley Orgánica de Comunicación y al Plan Nacional para el Buen Vivir.

- Por tratarse de una entidad del sector público, la contratación de personal se realiza bajo la Ley Orgánica del Servidor Público

3.2.4. Microambiente

Para realizar el análisis de los factores que componen el microambiente de CNT es decir, a nivel del Distrito Metropolitano de Quito, se ha utilizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter, así tenemos:

3.2.5. 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

En la actualidad existen varios proveedores de servicio de internet fijo en el Distrito Metropolitano de Quito, entre los más importantes tenemos:

- Netlife
- Grupo TV cable
- Claro
- Punto Net

Según datos publicados por ARCOTEL a mayo de 2019, la CNT EP, cuenta con una participación de mercado del 48% en cuanto a internet fijo, mientras que Netlife (Megadatos S.A.), cuenta con el 15% de participación, el Grupo TV cable (SETEL), abarca el 11% del mercado, Claro (CONECEL) cuenta con el 10% de participación; y, Punto Net tiene el 4% de participación del mercado.

Pese a que el mercado cuenta con varias empresas que brindan servicios de internet fijo en el Distrito Metropolitano de Quito, CNT tiene una gran ventaja, ya que, al ser una empresa pública con años de trayectoria en el mercado, su imagen es positiva ante la población ecuatoriana, esto se refleja en que su participación de mercado es la más alta.

Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a los proveedores de CNT de infraestructura, insumos tangibles y equipos indispensables para la provisión del servicio de internet fijo, CNT tiene una amplia gama de proveedores (cerca de 150), por lo cual, encontrar proveedores no constituye un problema para la compañía.

En el año 2016, CNT publicó su “Plan de impulso al desarrollo de proveedores con componente nacional”, a fin de convocar a los fabricantes nacionales al proceso de compras públicas, con el fin de fortalecer su red de proveedores nacionales con los mejores precios del mercado.

Amenaza de nuevos competidores

Según cifras publicadas por Arcotel a mayo de 2019, cerca del 12% de participación del mercado está cubierto por varios competidores directos, lo que obliga a las empresas a innovar y prestar mejores servicios.

Amenaza de productos sustitutivos

En el caso del internet fijo, los “productos sustitutos” están constituidos por:

- Internet móvil: empresas como Claro (con el 59% de participación del mercado), Movistar y Tuenti (cuyo proveedor OTECEL, cuenta con el 27% de participación del mercado), ofrecen este servicio en el Distrito Metropolitano de Quito. A pesar de que CNT también ofrece servicios de internet móvil, este solamente cuenta con el 14% de participación del mercado, según cifras publicadas por Arcotel a mayo de 2019.
- Internet satelital: empresas como Comsatel, Linksat Solutions S.A, Websatmedia, HughesNet, entre otros, ofrecen este servicio, en cualquier parte del país.

Rivalidad entre los competidores

En el caso del presente estudio, la competencia directa está constituida por todos los proveedores del servicio de internet fijo en el Distrito Metropolitano de Quito, en este punto se han analizado los principales competidores.

En cuanto al rango de precios manejados por cada competidor, tenemos el siguiente detalle:

Tabla 8
Precios por competidor y por velocidad del servicio

Proveedor	Desde		Hasta	
	Velocidad	Precio (USD)	Velocidad	Precio (USD)
Netlife	50 Mbps	36,50	1 Gbps	400,00
Grupo TV cable	15 Mbps	22,96	100 Mbps	313,60
Claro	10 Mbps	23,51	25 Mbps	30,00
Punto Net	20 Mbps	33,60	200 Mbps	110,00

Nota: Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el mercado cuenta con varias empresas que brindan servicios de internet fijo a precios competitivos, CNT mantiene su ventaja debido a su capacidad de cobertura, mediante la cual, llega a lugares donde ningún otro proveedor puede llegar.

3.2.6. Matriz FODA respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP

Tabla 9

Matriz FODA respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP

MATRIZ F.O.D.A.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• El personal que brinda servicios de atención al cliente es cordial• Se cuenta con una base de datos centralizada y completa con la información de los clientes• Capacidad que tiene CNT para entregar sus servicios en lugares donde ninguna otra empresa ha llegado.• Capacidad de CNT para invertir en nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none">• Demanda creciente de servicios de internet• Cambios socioculturales de la población en cuanto al uso de servicios de internet.• La imagen corporativa de CNT produce confianza en el mercado, debido a su trayectoria.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Demoras del personal de atención al cliente en atender y solventar requerimientos de los usuarios• El conocimiento del personal de atención al cliente sobre productos, servicios y soluciones a requerimientos realizados por los clientes• Desarrollo lento de nuevos productos y servicios, en respuesta a los cambios del mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo acelerado de nuevas tecnologías en el mercado mundial• Marco regulatorio estricto para empresas de telecomunicaciones

Nota: Fuente: elaboración propia.

Tabla 10
Matriz de Estrategias FODA

<p>ANALISIS INTERNO</p> <hr/> <p>ANALISIS EXTERNO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal que brinda servicios de atención al cliente es cordial • Se cuenta con una base de datos centralizada y completa con la información de los clientes. • Capacidad que tiene CNT para entregar sus servicios en lugares donde ninguna otra empresa ha llegado. • Capacidad de CNT para invertir en nuevas tecnologías. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demoras del personal de atención al cliente en atender y solventar requerimientos de los usuarios. • El conocimiento del personal de atención al cliente sobre productos, servicios y soluciones a requerimientos realizados por los clientes. • Desarrollo lento de nuevos productos y servicios, en respuesta a los cambios del mercado.
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente de servicios de internet. • Cambios socioculturales de la población en cuanto al uso de servicios de internet. • La imagen corporativa de CNT produce confianza en el mercado, debido a su trayectoria. 	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal en buenas prácticas de atención al cliente y en comunicación efectiva, con el fin de que el personal pueda comunicar de forma clara y concisa la información sobre consultas, requerimientos o reclamos realizados por nuevos o por posibles clientes.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo acelerado de nuevas tecnologías en el mercado mundial. • Marco regulatorio estricto para empresas de telecomunicaciones. 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y mantener comunicación con los clientes, con el fin de identificar nuevas necesidades y desarrollar estrategias que permitan solventarlas. 	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar estudios de percepción del servicio periódicamente para tomar las acciones correctivas correspondientes. • Realizar evaluaciones periódicas sobre la calidad del servicio y tiempos de espera, con el fin de identificar las actividades que general retrasos en la atención del cliente y tomar las acciones de mejora correspondientes.

Nota: Fuente: elaboración propia.

3.2.7. Matriz de evolución de los factores internos (EFI) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP

Tabla 10

Matriz de evolución de los factores internos (EFI) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP

FORTALEZA	MATRIZ EFI		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
	N	N	O
El personal que brinda servicios de atención al cliente es cordial	0.15	4	0.6
Se cuenta con una base de datos centralizada y completa con la información de los clientes	0.15	4	0.6
Capacidad que tiene CNT para entregar sus servicios en lugares donde ninguna otra empresa ha llegado.	0.1	3	0.3
Capacidad de CNT para invertir en nuevas tecnologías	0.1	3	0.3
DEBILIDADES			
Demoras del personal de atención al cliente en atender y solventar requerimientos de los usuarios	0.2	1	0.2
El conocimiento del personal de atención al cliente sobre productos, servicios y soluciones a requerimientos realizados por los clientes	0.15	1	0.15
Desarrollo lento de nuevos productos y servicios, en respuesta a los cambios del mercado.	0.15	2	0.30
TOTAL	1		2.45

Nota: fuente: elaboración propia

Análisis de los resultados

Las principales fortalezas que tiene CNT en cuanto a la atención del cliente de internet fijo corresponden a: el personal que brinda un servicio cordial; y, la base de datos centralizada que cuenta con información completa de sus clientes, lo que les permite contar con dicha información para la toma de oportuna toma de decisiones. Por

otra parte, la principal debilidad de la corporación es la respuesta lenta a los cambios del mercado, ya que la compañía tarda mucho en desarrollar nuevos productos y servicios para sus clientes.

Finalmente, mediante la matriz EFI, CNT EP obtuvo un puntaje ponderado total de 2.45, valor por debajo de la media (2.5), esto indica que la organización todavía es débil internamente.

3.2.8. Matriz de evolución de los factores externos (EFE) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP

Tabla 11

Matriz de evolución de los factores externos (EFE) respecto de la atención a clientes de internet fijo de CNT EP

OPORTUNIDADES	MATRIZ EFE		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
	N	N	O
Demanda creciente de servicios de internet	0.2	3	0.6
Cambios socioculturales de la población en cuanto al uso de servicios de internet	0.2	3	0.6
La imagen corporativa de CNT produce confianza en el mercado, debido a su trayectoria.	0.15	3	0.45
AMENAZAS			
Desarrollo acelerado de nuevas tecnologías en el mercado mundial	0.30	2	0.6
Marco regulatorio estricto para empresas de telecomunicaciones	0.15	3	0.45
TOTAL	1		2.7

Nota: fuente: elaboración propia

Análisis de los resultados

Las principales oportunidades que tiene CNT en cuanto a la atención del cliente de internet fijo, corresponden a: la demanda creciente de servicios de internet; y, los cambios socioculturales de la población, ya que actualmente el internet es muy utilizado por todos los miembros de la familia, en casi todas sus actividades, ya sean escolares, profesionales, de ocio, etc. Por otra parte, la principal amenaza para la empresa es el marco regulatorio que rige todas las actividades de las empresas de telecomunicaciones en el país.

Mediante la matriz EFE, CNT EP obtuvo un puntaje ponderado total de 2.7, valor por encima de la media (2.5), lo cual indica que la organización está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas del sector.

3.2.9. Matriz interna-externa (IE)

	Fuerte 3-4	Promedio 2-2,99 2,45	Débil 1-1,99
Fuerte 3-4	I	II	III
Promedio 2-2,99 2,7	IV	V	VI
Débil 1-1,99	VII	VIII	IX

Figura 5. Matriz interna-externa de CNT

En la figura 3,14 se encuentra la Matriz IE donde se observa que CNT está ubicada en el cuadrante V, dentro de la división “Retener y Mantener”, de acuerdo con los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI.

3.3. Plan de mejora para el área de atención al cliente de internet fijo de CNT.

3.3.1. Objetivos del plan de mejora

3.3.1.1. Objetivo general

- Desarrollar una propuesta para mejorar la calidad del servicio al cliente de internet fijo de la CNT, mediante herramientas de Bussines Intelligence.

3.3.1.2. Objetivos específicos

- Mejorar el nivel de capacitación necesaria para que el personal pueda solventar los requerimientos, quejas y consultas de los clientes.
- Reducir el tiempo promedio que utiliza el personal de CNT para atender los requerimientos, quejas y consultas de los clientes.
- Optimizar los costos operativos que tiene CNT en los centros de atención al cliente.

3.3.2. Beneficios que va a aportar el proyecto

La implementación de un sistema de información Business Intelligence permitirá obtener a la compañía los siguientes beneficios:

- Contar con información integrada, que puede ser consultada por todos los colaboradores de la organización.
- Permitirá contar a CNT con información precisa y adecuada que permita la toma de decisiones que encamine a la compañía a una mejora continua del servicio de atención al cliente de los usuarios de internet fijo.
- Permitir a los directivos de CNT analizar el comportamiento de los clientes de internet fijo, con el fin de elaborar nuevas estrategias para que la compañía pueda estar a la vanguardia de los servicios de telecomunicaciones.

3.3.3. Metodología del proyecto

La metodología propuesta para la implementación del proyecto de mejora se basa en el ciclo PHVA, misma que tiene 4 pasos:

1. Planificar
2. Hacer
3. Verificar
4. Actuar

Además, la presente propuesta contiene las siguientes áreas del conocimiento:



Figura 6. Áreas del conocimiento

3.3.4. Indicadores clave de rendimiento (KPI's)

Se han definido los KPI's para la compañía, mediante el método "SMART":

- Net Promoter Score (NPS): con el fin de medir la lealtad del cliente y prever el comportamiento de este, se deberán realizara encuestas a los clientes, a fin de conocer si existe la posibilidad que recomienden los servicios de CNT, una vez conocidos los resultados, se dividirá en tres grupos: Clientes promotores

(quienes la recomiendan), Pasivos (quienes tal vez la recomienden), Detractores (quienes no la recomienden)

NPS se calcula restando el % de Promotores - % de Detractores.

- Índice de satisfacción del cliente (ISC): con el fin de medir la satisfacción del cliente frente al servicio prestado a éste, mediante encuestas se deberá pedir al cliente de internet fijo que indique si se encuentra satisfecho o no con los servicios de atención recibidos.

El total de respuestas positivas sobre el total de respuestas será el resultado obtenido por CNT.

- Tiempo Medio de Operación (TMO): mediante este indicador se podrá conocer el promedio de tiempo que utiliza el personal de atención para solucionar una duda o requerimiento de los clientes de internet fijo de CNT, el conteo del tiempo se lo realizará mediante el sistema de distribución de turnos para atención al cliente.

3.3.5. Sistema de información

Actualmente las tecnologías de la información y comunicación son de vital importancia para el buen funcionamiento de las compañías, al obtener datos de los sistemas para ser analizados y mediante dicho análisis, realizar la toma de decisiones. Para el presente proyecto, se ha considerado el uso del sistema Customer Relationship Management (CRM), el cual se encuentra basado en la filosofía de la “Gestión de la Relación con el Cliente”, este sistema debe contener el catálogo de los productos y servicios de CNT, en este caso, específicamente de los servicios de internet fijo (área de estudio del presente proyecto), también, permite gestionar el ciclo de vida de estos, identificar las oportunidades para nuevos negocios, solicitudes realizadas, reclamos, quejas, solicitudes, número de incidencias, hasta la desactivación del cliente, incluyendo las razones por las cuales ha terminado la relación con CNT, además, constituye un canal de comunicación con los clientes, cuya plataforma de datos puede enriquecerse desde diferentes canales, en este caso, CNT tiene la posibilidad de contactar al cliente vía sitio web, vía telefónica o por medio de la atención en oficina.

3.3.6. “Sistema en la nube” - Open Smartflex

Este sistema creado para las empresas que brindan servicios públicos, cuyo servicio de hospedaje de datos se encuentra en la red, es un sistema actualmente utilizado por CNT, tiene herramientas tecnológicas avanzadas que permiten abarcar todos los procesos comerciales y operativos de la compañía y que, además, cubre los dominios funcionales más importantes de la compañía. El programa permite a los usuarios acceder a la información obtenida de manera oportuna y remota (ya sea desde un ordenador o desde el teléfono celular), y además permite generar reportes en tiempo real sin necesidad de depender de un área tecnológica, para luego compartir dicha información con el resto de los miembros de la organización, en dicho sistema se incorporarán las herramientas que permitirán medir la calidad del servicio al cliente, objeto de la presente propuesta de investigación.

3.3.7. Detección de las necesidades de mejora

En base al análisis de la atención al cliente de CNT, en su entorno micro y macro, y en los resultados obtenidos mediante las herramientas FODA, EFE, EFI e IE, se detectó las necesidades de capacitación del personal para solventar los requerimientos, quejas y consultas de los clientes en el menor tiempo posible, así como la necesidad de socializar los procesos y la planificación estratégica de la compañía con todos los colaboradores del área de atención al cliente, de allí parte el planteamiento de la estrategia basada en el sistema CRM para alcanzar el objetivos de mejora en la calidad de atención al cliente de internet fijo de CNT y la satisfacción del cliente hacia los servicios prestados por los asesores de atención al cliente.

3.3.8. Ciclo operativo

El ciclo operativo inicia con la captura de los datos respecto de la percepción que tiene el cliente de internet fijo con respecto a la calidad del servicio de la atención que recibió por parte del personal de CNT, esto es CRM Operativo, a partir de ello se genera el procesamiento de datos para la obtención de la información que será susceptible a análisis (CRM Analítico), posteriormente, y en base a la información analizada, se

culmina el proceso con la aplicación de los cambios y las correcciones necesarias en las estrategias de atención al cliente ejecutadas por CNT, esto es, CRM Estratégico.

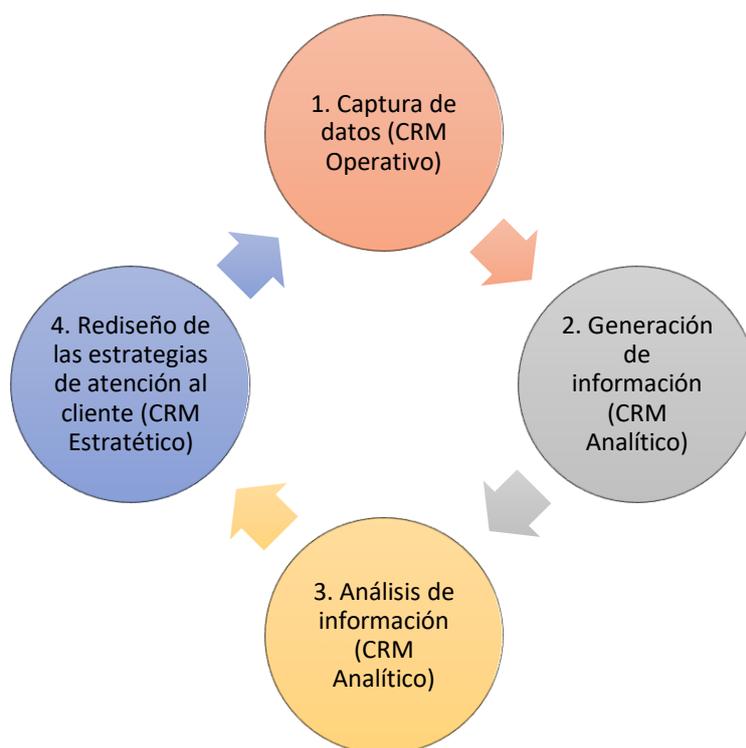


Figura 7. Ciclo operativo

3.3.9. Captura de datos y levantamiento de información

CNT cuenta con una base de datos actualizada con información que indica los nombres y apellidos del cliente, los servicios que tiene contratado, fechas de inicio de los contratos con la empresa, número de facturas emitidas, cantidad cobrada por cada factura, número de notas de crédito expedidas, número de quejas y reclamos ingresados en el sistema, sin embargo, para realizar la valoración de la satisfacción de la calidad del servicio se requiere el levantamiento de información mediante encuesta, para este fin, se dispondrá del siguiente cuestionario, mismo que podrá ser respondido a través de la web, presencialmente en el centro de atención o vía llamada telefónica, el formato de recolección de información a utilizar se encuentra en el Anexo No. 3.

3.3.10. Proceso de manejo de peticiones del cliente mejorado

Se ha procedido a mejorar el proceso de manejo de peticiones del cliente, en el cual se han incluido actividades que permitirán a CNT recabar información útil para la mejora continua en la calidad del servicio de atención al cliente.

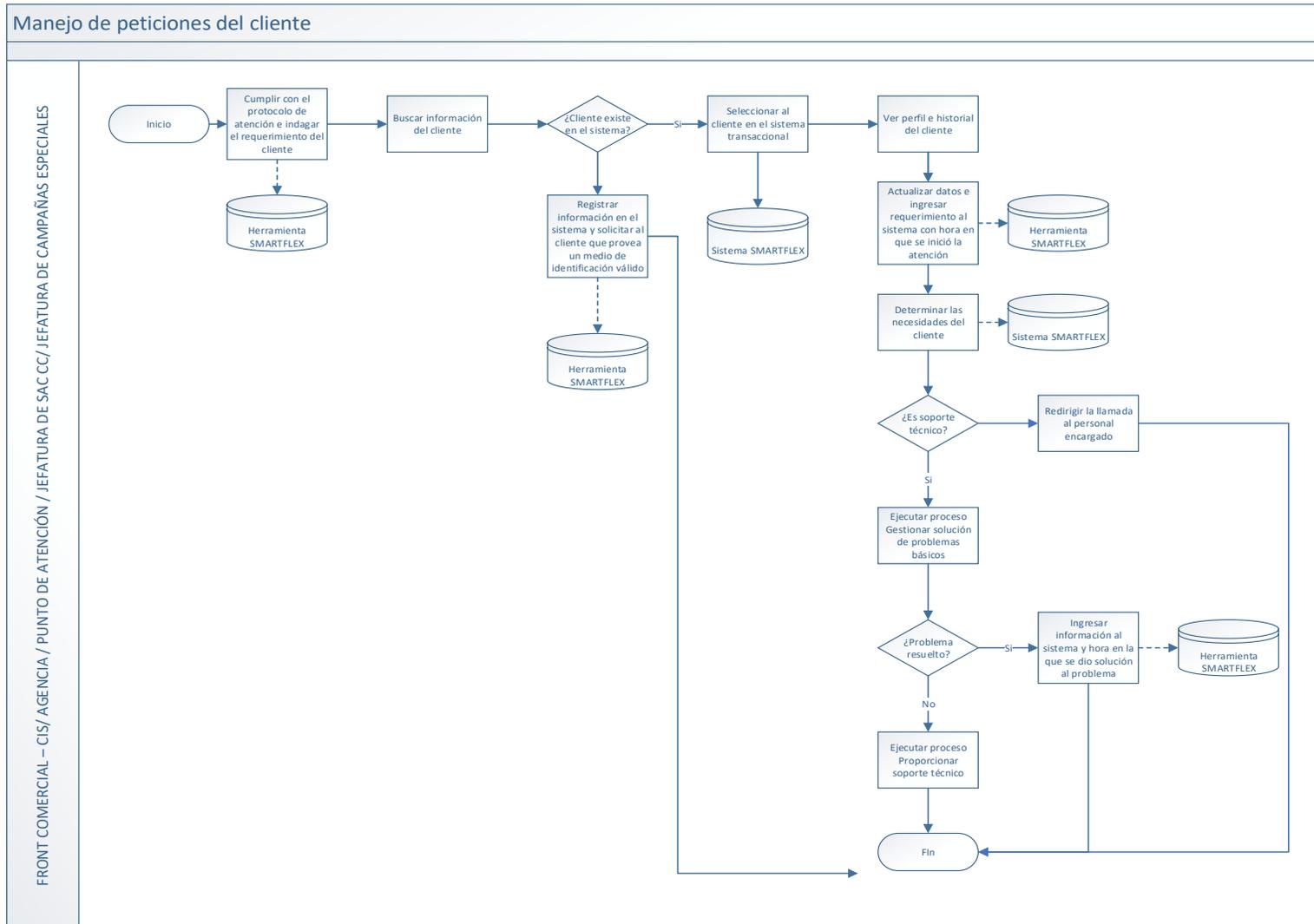


Figura 8. Proceso mejorado

Tabla 12.
Proceso mejorado

Descripción	
Nivel 0 →	Operaciones
Nivel 1 →	Aseguramiento
Nivel 2 →	Soporte Técnico Nivel 1
Fecha: 03/08/2018	
Responsable: Jefatura de Servicio al Cliente Contact Center	
Instrucciones	
I1	El cliente es atendido por el ASC / Operador, cumple el protocolo de atención establecido e inicia con la indagación de las necesidades del cliente. Los CAC y CC atenderán al cliente independientemente del canal de captación
I2	Solicitar al cliente su número de identificación, o número de servicio, ingresar los datos en el sistema SMARTFLEX con el fin de determinar si se encuentra registrado o no; en el caso de que el cliente es identificado, se muestran los datos del cliente, y los presenta en la pantalla del ASC.
I3	El Operador del Contact Center registra en ese momento la interacción en SMARTFLEX
I4	La validación de los datos del cliente se lo realizará en conjunto con las herramientas informáticas con el fin de corroborar la información entre la información anterior y la actual, en el caso de ser necesario la actualización de los datos del cliente es obligatorio cumplir con toda la información que requiere ser ingresada en la herramienta, se debe ingresar el requerimiento al sistema SMARTFLEX indicando la hora en la que se inició el contacto con el cliente
I5	El ASC visualizará en la herramienta el historial donde se presentará uno o todos los productos móviles atados al cliente, las gestiones realizadas de Postventa, y todo sobre la facturación.
I6	Presenta detalles relacionados con el cliente en cuanto a cuenta, cobranza, suscripción, etc.
I7	En caso de no tratarse de una llamada que requiera soporte técnico, es obligación del ASC redirigir la llamada al Operador de Contact Center en caso de no tratarse de un requerimiento de soporte técnico.
I8	Al resolver el problema se aplica la encuesta al cliente para ingresar la información en el sistema SMARTFLEX y la hora en que se dio solución.
I9	El tiempo de realizar todas las actividades de este flujo es de 3 a 4 minutos.
Documentos	
D1	Check List de primer nivel
D2	Comprobante de pago del producto

Elaboración: Propia

Como se puede observar, en el proceso se incluyeron actividades que permiten al personal de atención al cliente ingresar la información en el sistema mediante una aplicación rápida de la encuesta de satisfacción, así como también permite controlar el tiempo que se demora el personal en atender y dar solución al requerimiento del cliente

El diagrama de flujo propuesto con respecto al diagrama que actualmente maneja CNT, va cambiando a partir de la instrucción I4, ya que anteriormente solo era necesario ingresar la actualización de los datos en el sistema SMARTFLEX, mientras que la propuesta indica la obligación del personal de atención al cliente en ingresar también, al mencionado sistema, la hora en la que se inició el contacto con el cliente, así como, mediante la instrucción I8, la obligación de ingresar la hora en que se dio solución al requerimiento del cliente, todo esto con el fin de llevar un control que permita la toma de decisiones de las autoridades, para reducir el tiempo promedio de atención de quejas, requerimientos y consultas, así como optimización de los costos operativos de CNT.

Se propone además agregar la instrucción I7, mediante la cual se dispone al asesor redirigir la llamada al personal de contact center en caso de que el requerimiento no sea de carácter técnico, en vez de simplemente finalizar el proceso, pretendiendo de esta manera, mejorar el trato que se le da al cliente.

Finalmente se propone añadir la instrucción I8, eje fundamental de la propuesta, mediante la cual se deberá proceder con la aplicación de la encuesta de satisfacción al cliente para su ingreso inmediato en la herramienta SMARTFLEX, esto permitirá a CNT contar con la información que le permita mejorar continuamente la calidad de la atención al cliente y poner especial atención en las recomendaciones que estos den a la compañía.

Cabe indicar que actualmente, la herramienta SMARTFLEX es utilizada por CNT para contar con información oportuna de sus clientes, con respecto a los servicios contratados, los valores facturados por cada servicio, valores adeudados, nombres y apellidos, números de identificación y dirección del cliente, sin embargo, no cuentan con un banco de información que permita medir la situación actual sobre la percepción de los clientes con respecto a la calidad del servicio que reciben por parte del personal

de la compañía ni con información que permita medir los tiempos de atención para poder mejorar estos aspectos, razón por la cual, la presente propuesta es indispensable para CNT.

3.4. Plan de acción

Para obtener una mejora en la calidad del servicio de atención al cliente, de clientes de internet fijo de CNT, se ha planteado el siguiente plan, el mismo que especifica las actividades, fechas de ejecución, responsables y recursos por cada estrategia planteada a fin de cumplir con la presente propuesta:

Tabla 13.

Plan para mejora de calidad de atención al cliente, de clientes de internet fijo CNT – Objetivo 1

Objetivos	Estrategia	Actividades	Fechas ejecución	Responsable	Recursos
1. Mejorar el nivel de capacitación necesaria para que el personal pueda solventar los requerimientos, quejas y consultas de los clientes.	1. Capacitar al personal de atención al cliente en los temas de: buenas prácticas de atención al cliente; y, comunicación efectiva.	1. Realizar lista del personal que va a ser capacitado	Desde: 01 de agosto de 2019 Hasta: 02 de agosto de 2019	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	-Talento Humano -Recursos financieros -Recursos tecnológicos
		2. Buscar cotizaciones con empresas capacitadoras	Desde: 05 de agosto de 2019 Hasta: 05 de agosto de 2019	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
		3. Seleccionar y contratar empresa capacitadora	Desde: 06 de agosto de 2019 Hasta: 16 de agosto de 2019	Gerente General/ Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
		4. Enviar convocatoria al personal que va a ser capacitado a fin de que se presente en lugar, fecha y hora donde se llevará a cabo la capacitación.	Desde: 19 de agosto de 2019 Hasta: 19 de agosto de 2019	Delegado por parte del Gerente Comercial Masivo	
		5. Recibir informe de resultados de la capacitación.	Desde: 30 de agosto de 2019 Hasta: 30 de agosto de 2019	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
	2. Realizar un curso de inducción al personal nuevo de atención al cliente con respecto a la misión, visión, objetivos, productos, estructura y estrategias que CNT pretende alcanzar.	1. Realizar lista de personal que va a ser capacitado.	Desde: 02 de septiembre de 2019 Hasta: 03 de septiembre de 2019	Delegado por parte del Gerente Comercial Masivo	-Talento Humano -Recursos financieros -Infraestructura -Recursos tecnológicos
		2. Delegar al personal que será encargado de la capacitación.	Desde: 04 de septiembre de 2019 Hasta: 06 de septiembre de 2019	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
		3. Enviar convocatoria al personal que va a ser capacitado, a fin de que se presente en lugar, fecha y hora donde se llevará a cabo la capacitación.	Desde: 09 de septiembre de 2019 Hasta: 09 de septiembre de 2019	Delegado por parte del Gerente Comercial Masivo	
		4. Recibir informe de resultados de la capacitación.	Desde: 16 de septiembre de 2019 Hasta: 16 de septiembre de 2019	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
	3. Socializar los flujogramas de procesos a todo el personal de atención al cliente.	1. Realizar lista de personal que va a ser capacitado.	Desde: 01 de octubre de 2019 Hasta: 02 de octubre de 2019	Delegado por parte del Gerente Comercial Masivo	-Talento Humano -Recursos financieros -Infraestructura -Recursos tecnológicos
		2. Delegar al personal que será encargado de la capacitación.	Desde: 03 de octubre de 2019 Hasta: 07 de octubre de 2019	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
		3. Enviar convocatoria al personal que va a ser capacitado, a fin de que se presente en lugar, fecha y hora donde se llevará a cabo la capacitación.	Desde: 09 de octubre de 2019 Hasta: 09 de octubre de 2019	Delegado por parte del Gerente Comercial Masivo	
		4. Recibir informe de resultados de la capacitación.	Desde: 14 de octubre de 2019 Hasta: 14 de octubre de 2019	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
		5. Generar y presentar informe a las autoridades de CNT, para la toma de decisiones.	Desde: 27 de agosto de 2020 Hasta: 31 de agosto de 2020	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	

Nota: Fuente: elaboración propia.

Tabla 14

Plan para mejora de calidad de atención al cliente, de clientes de internet fijo CNT – Objetivo 2

Objetivos	Estrategia	Actividades	Fechas ejecución	Responsable	Recursos	
2. Reducir el tiempo promedio que utiliza el personal de CNT para atender los requerimientos, quejas y consultas de los clientes.	1. Incorporar herramientas para la medición de la calidad del servicio al cliente, de clientes que utilizan servicio de internet fijo de CNT, mediante la tecnología SMARTFLEX.	1. Adecuación del software.	Desde: 01 de agosto de 2019 Hasta: 01 de noviembre de 2019	Jefe de Sistemas	-Talento Humano -Recursos tecnológicos	
		2. Levantamiento de información.	Desde: 02 de noviembre de 2019 Hasta: 03 de enero de 2020	Asistentes de Atención de Servicio al Cliente		
		3. Depuración de base de datos.	Desde: 04 de enero de 2020 Hasta: 06 de marzo de 2020	Digitadores		
		4. Pruebas.	Desde: 09 de marzo de 2020 Hasta: 10 de abril de 2020	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas/ Jefe de Sistemas		
		5. Capacitación al personal con respecto al funcionamiento del sistema.	Desde: 13 de abril de 2020 Hasta: 17 de abril de 2020	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas / Jefe de Sistemas		
		6. Puesta en marcha.	Desde: 20 de abril de 2020 Hasta: 31 de julio de 2020	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas / Jefe de Sistemas		
	2. Efectuar estudios de percepción del servicio en clientes de internet fijo.	1. Generar informe de resultados de percepción del servicio mediante sistema SMARTFLEX.	1. Generar informe de resultados de percepción del servicio mediante sistema SMARTFLEX.	Desde: 03 de agosto de 2020 Hasta: 05 de agosto de 2020	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	-Talento Humano -Recursos tecnológicos
			2. Analizar y tomar decisiones en base al informe de resultados.	Desde: 06 de agosto de 2020 Hasta: 06 de agosto de 2020	Gerente General/ Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	
	3. Realizar evaluaciones periódicas sobre la calidad del servicio y tiempos de espera de los clientes de internet fijo.	1. Generar informe de resultados de la percepción en la calidad del servicio y sobre el tiempo promedio de espera de los clientes en ser atendidos, mediante sistema SMARTFLEX.	1. Generar informe de resultados de la percepción en la calidad del servicio y sobre el tiempo promedio de espera de los clientes en ser atendidos, mediante sistema SMARTFLEX.	Desde: 10 de agosto de 2020 Hasta: 12 de agosto de 2020.	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	-Talento Humano -Recursos tecnológicos
			2. Analizar y tomar decisiones en base al informe de resultados.	Desde: 13 de agosto de 2020. Hasta: 13 de agosto de 2020	Gerente General/ Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	

Nota: Fuente: elaboración propia.

Tabla 15

Plan para mejora de calidad de atención al cliente, de clientes de internet fijo CNT – Objetivo 3

Objetivos	Estrategia	Actividades	Fechas ejecución	Responsable	Recursos
3. Optimizar los costos operativos que tiene CNT en los centros de atención al cliente.	1. Realizar informe de optimización de costos operativos de atención al cliente de internet fijo de CNT, en base a resultados obtenidos después de la implementación del sistema SMARTFLEX	1. Levantamiento de información.	Desde: 24 de agosto de 2020 Hasta: 26 de agosto de 2020	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	-Talento Humano -Recursos tecnológicos
		2. Generar y presentar informe a las autoridades de CNT, para la toma de decisiones.	Desde: 27 de agosto de 2020 Hasta: 31 de agosto de 2020	Gerente Comercial Masivo / Jefe de Ventas Directas	

Nota:

Fuente:

elaboración

propia.

3.5. Inversión requerida

Para la puesta en marcha de la propuesta, se requerirán de los siguientes recursos propios de la institución:

- Recursos tecnológicos
- Sistema de BI contratado por CNT: Open Smartflex
- Infraestructura

Como principal recurso, se requiere que cada uno de los responsables destine horas laborables para la ejecución de la propuesta y de recursos financieros para realizar las capacitaciones al personal de atención al cliente. A continuación, se presenta un estimado del costo por el total de horas laborables requeridas de todos los responsables durante el tiempo que demore la implementación, así como de los costos financieros para las capacitaciones:

Tabla 16

Inversión requerida

Recursos	Costo estimado
Presupuesto para capacitaciones al personal de atención al cliente	\$ 2.600,00
720 horas laborables por cada responsable	\$ 9.750,00
Costo total del proyecto	\$ 12.350,00

Nota: fuente: elaboración propia

3.6. Cuadro comparativo

Tabla 17

Cuadro comparativo situación actual-situación propuesta

Indicadores	Situación actual	Situación propuesta
<u>NPS (Lealtad del cliente)</u>	58%	68%
NPS = % de clientes promotores - % de clientes detractores		
<u>ISC (Satisfacción del cliente)</u>	82%	87%
ISC = Respuestas positivas / Total respuestas		
<u>TMO (Tiempo medio de atención)</u>	18,15 minutos	15 minutos
TMO = Promedio de tiempo de la atención		

Nota: fuente: CNT / Elaboración propia.

3.7. Análisis financiero

Para el cálculo del ahorro que se espera tener con la puesta en marcha del plan, se ha calculado el número estimado de requerimientos o solicitudes atendidas actualmente para el total que CNT cancela por concepto de remuneraciones a operadores de atención al cliente:

Tabla 18

Costo por requerimiento de CNT actual

Detalle	Valor
Remuneración por cada operadora de atención al cliente CNT en Quito al año	\$ 5.520,00
Número de operadores que trabajan actualmente en atención al cliente en Quito	49

Total remuneraciones de operadores de atención al cliente en Quito al año	\$ 270.480,00
Número estimado de requerimientos atendidos al año (según tiempo medio de atención)	311.008
Costo por requerimiento atendido al año	\$ 0,87

Nota: fuente: CNT / Elaboración propia.

Esto indica que actualmente, de acuerdo con el tiempo promedio que se demora un operador en atender al cliente, a CNT le cuesta 0,87USD la solución de cada requerimiento.

Con la implementación de la presente propuesta, se espera que el personal de atención al cliente pueda atender más requerimientos, al necesitar menor tiempo para solucionarlos, lo que a su vez provoca una reducción en los costos por cada cliente atendido de 0,87USD a 0,72USD (es decir, un ahorro de 15 centavos por requerimiento), con el tiempo, CNT podrá analizar la necesidad de continuar contratando los 49 operadores de atención al cliente en caso de necesitar atender un número alto de requerimientos, o por el contrario, reducir el número de personal, al presentarse una cantidad menor de solicitudes.

*Tabla 19
Costo por requerimiento de CNT con la propuesta*

Detalle	Valor
Remuneración por cada operadora de atención al cliente CNT en Quito al año	\$ 5.520,00
Número de operadores que trabajan actualmente en atención al cliente en Quito	49
Total remuneraciones de operadores de atención al cliente en Quito al año	\$ 270.480,00
Número estimado de requerimientos atendidos al año (según tiempo medio de atención)	376.320
Costo por requerimiento atendido al año	\$ 0,72

Nota: fuente: CNT / Elaboración propia.

3.7.1. Cálculo del retorno sobre la inversión

Los factores descritos anteriormente son suficientes para realizar el cálculo del retorno sobre la inversión al implementar el plan de mejora:

Tabla 20
Retorno sobre la inversión y período de recuperación de la inversión

Detalle	Valor
Costo total del proyecto	\$ 12.350,00
Ahorro total para el primer año (ahorro de \$0,15 x requerimientos atendidos en el año)	\$ 56.448,00
Retorno sobre la inversión (Ahorro total / Costo total del proyecto)	457%
Meses para recuperar la inversión (12 / Retorno sobre la inversión)	2,63

Nota: fuente: CNT / Elaboración propia.

Como se indica en la tabla No 21, la inversión será recuperada por CNT en menos de 3 meses, este resultado justifica y alienta la aplicación de la propuesta.

Conclusiones

- El marco teórico desarrollado en la presente investigación permitió sentar las bases para el diseño de la propuesta de plan de mejora para los usuarios de internet fijo de CNT en Quito.
- En el desarrollo de la presente investigación se utilizó la metodología cuantitativa y cualitativa, utilizando como herramientas de recolección de información la encuesta, la entrevista y la observación.
- La calidad de la atención al cliente de internet fijo de CNT se puede mejorar en cuanto al conocimiento que el personal tiene sobre los procesos que se deben seguir para solución de conflictos, así como también en el tiempo que cada operador de atención al cliente se demora en atender un requerimiento o queja.
- Se ha determinado la necesidad de implementar dentro del sistema SMARTFLEX contratado por CNT una herramienta que además permita tener una mejora continua en la atención al cliente, poniendo atención en los tiempos de espera de los clientes para ser atendidos, del nivel de satisfacción de los clientes con los servicios prestados, así como con la atención recibida mediante los diferentes puntos de atención.
- Se ha determinado que actualmente CNT tiene un nivel de lealtad por parte de sus clientes de un 58%, un índice de satisfacción del cliente de 82% y un tiempo promedio de atención de 13,5 minutos, resultados que se pueden mejorar con la aplicación de la propuesta; por otro lado, se estima que la inversión podrá ser recuperada en menos de tres meses después de su aplicación.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Universidad Israel impulsar más este tipo de investigaciones que contribuyen al desarrollo del conocimiento en el país, al ser un tema de reciente aplicación en el país.
- Se recomienda a los estudiantes identificar las herramientas más adecuadas que vayan acorde a la investigación que deseen desarrollar, diseñando las encuestas y entrevistas acordes con la información que les servirá para el desarrollo de su trabajo investigativo.
- Se recomienda a CNT realizar evaluaciones periódicas al personal de atención al cliente y al personal encargado de realizar soporte técnico, respecto de su nivel de conocimiento sobre los procesos, productos y servicios que ofrece la compañía, para asegurar un incremento en el nivel de satisfacción del cliente.
- Se recomienda realizar capacitaciones al personal de CNT sobre el uso e importancia del sistema Business Intelligence, para conseguir un uso adecuado y sacar completo provecho con la implantación del mismo.
- Se recomienda a CNT replicar las capacitaciones al personal de nuevo ingreso para asegurar el cumplimiento del plan de mejora.

Bibliografía

- Alan Neill, D., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: UTMACH.
- Analítica de retail. (10 de 02 de 2019). *Analíticaderetail*. Obtenido de <http://analiticaderetail.com/casos-de-exito-business-intelligence/>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., & Acosta Prado, J. (2017). *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación*. Barranquilla: Editorial Mejoras.
- Brunetta, H. (2016). *Estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes*. Buenos Aires: Pluma digital ediciones.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Ediciones Díaz de Aantos.
- Castro, N. (19 de 10 de 2016). *Programación V Universidad Latina de Panama*. Obtenido de <https://programacionulatina1997.wordpress.com/2016/10/19/ventajas-y-desventajas-de-la-inteligencia-de-negocios-business-intelligence-bi/>
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2009). *Tecnologías de informacion en los negocios*. México: Mc Graw Hill.
- Conesa Caralt, J., & Curto Díaz, J. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona: Editorial UOC.
- Conesa, J., & Curto, J. (2015). *Cómo crear un data warehouse*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cordova, C. (2012). *Business Intelligence*. Obtenido de <http://bi-cordoba-lopez.blogspot.com/p/ventajas-y-desventajas-del-bi.html>
- Curto Díaz, J. (2016). *Introducción al business intelligence*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.
- Esther, P. (2015). *Big data El poder de los datos*. Fundación Innovación Bankinter.
- Estrin , J. (2010). *Innovación Sostenible*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- F., M. (2009). *La Mejora continua, una necesidad de estos tiempos*. El Cid Editor.
- Fernandes de Maylder, C., Lopez La Falce, J., & Ribeiro Gomez, S. (2013). *Los impactos del Business Intelligence en la Gestión del Área comercial de empresa del Sector de Comunicación de Minas Gerais: un estudio de caso*. Habana: Ciencias de la Información Vol. 44.
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Gomezjurado, J., Núñez, J., Cordero , J., & Uyaguari, F. (2014). *Historia de las telecomunicaciones en el Ecuador*. Quito: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- Hernández León, R. (2012). *El proceso de investigación científica (2a. ed.)*. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.

- Innovación en Formación Profesional. (s.f.). *El entorno del marketing: microentorno y macroentorno*. Obtenido de iFP Innovación en Formación Profesional: <https://www.ifp.es/blog/el-entorno-del-marketing-microentorno-y-macroentorno>
- Kustra, R. (s.f.). *Telecomunicaciones*. Buenos Aires: ITBA.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. B - EUMED.
- Medina La Plata, E. (2012). *Business Intelligence - una guía práctica*. Lima: UPC.
- Noriega Armendáriz, R., Valdivia Urdiales, M., Valenzuela Corral, J., Tamer Salcido, M., Acosta Favela, J., & López Ávila, R. (2015). *Culcyt*. Obtenido de <file:///C:/Users/HEWLETT%20PACKARD/Downloads/788-3484-1-PB.pdf>
- Paniagua, E. (2015). *Big data El poder de los datos*. Fundación Innovación Bankinter.
- Pazmiño Cruzatti, I. (2008). *Tiempo de investigar, investigación científica 1: cómo hacer una tesis de grado*. Quito: EDITEKA Ediciones.
- Pedró, F., Abad, F., Arboix, E., Chaves, M., Gimeno, S., Gómez, J., . . . Vilardell, I. (2005). *Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Ponce Talancón, H. (septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Rodríguez Parrilla, J. (2014). *Cómo hacer inteligente su negocio*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rosado Gomez, A. (2010). *INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: ESTADO DEL ARTE*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Rozenfarb, A. (2008). Impacto de la Business Intelligence en el Proceso de Toma de Decisiones. *UPIICSA*, 1-8.
- Ruiz Ballén, X. (2012). *Análisis PEST*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Sinnexus. (s.f.). Obtenido de Sinnexus Business Intelligence Informática Estratégica: https://www.sinnexus.com/business_intelligence/departamental.aspx
- Zapata Mora, B. (26 de 04 de 2018). *EU*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/26/nota/6731814/atencion-cliente-falencias-ecuador>

ANEXOS

ANEXO 1. Formato Encuesta

Formato - Encuesta a clientes de internet fijo de CNT

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios de internet fijo de CNT?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Neutral
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

2. Cuando ha presentado consultas o reclamos directamente en las agencias de CNT ¿en qué tiempo han sido solventados por el personal que lo atendió?
 - Inmediatamente
 - Un día
 - Una semana
 - Más de una semana
 - Nunca

3. Cuando ha presentado consultas o reclamos en las agencias de CNT ¿ha sido clara y completa la información proporcionada por los ejecutivos de servicio al cliente?
 - Si
 - No

4. ¿Recomendaría el uso del servicio de internet fijo de CNT a otras personas?
 - Si
 - No
 - Tal vez

5. ¿Recomendaría visitar los centros de atención a sus amigos, familiares o conocidos?
 - Si

- No
- Tal vez

6. Según su opinión, ¿cuáles son las fortalezas más importantes que posee CNT en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (Puede escoger más de una)

- La cordialidad de la atención
- El tiempo que le tomó al asesor para resolver el requerimiento
- La imagen del centro de atención
- El tiempo de espera para ser atendido
- El conocimiento del personal para solucionar el requerimiento
- La comodidad durante el tiempo de espera
- La presentación e imagen del personal de atención
- El conocimiento sobre los productos y servicios
- Ninguna

7. Según su opinión, ¿cuáles son los aspectos en los que CNT debería mejorar en cuanto a la atención que entrega a sus clientes? (puede escoger más de una)

- La cordialidad de la atención
- El tiempo que le tomó al asesor para resolver el requerimiento
- La imagen del centro de atención
- El tiempo de espera para ser atendido
- El conocimiento del personal para solucionar el requerimiento
- La comodidad durante el tiempo de espera
- La presentación e imagen del personal de atención
- El conocimiento sobre los productos y servicios
- Ninguna

ANEXO 2. Entrevista

Formato - Entrevista

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted ocupando el cargo de.....?
2. ¿Cuáles son sus principales funciones?
3. De acuerdo con sus conocimientos y experiencia ¿Cómo considera que se debería crear una estrategia exitosa en retención y fidelización al cliente en internet fijo CNT?
4. ¿Cómo ha influido la transformación digital en los procesos de atención al cliente?
5. ¿Qué propósito le da CNT a la estrategia de negocios?
6. ¿Cuáles son sus principales fortalezas en atención al cliente internet fijo?
7. ¿Cuáles son las principales oportunidades de negocios en internet fijo CNT?
8. ¿Cuáles son las debilidades en atención al cliente y como mitigarlas?
9. ¿Cuáles son las amenazas en la atención al cliente de internet fijo y como combatir las?

ANEXO 3. Encuesta para alimentar sistema de BI

SATISFACCIÓN AL CLIENTE CNT

Estimado Sr./Sra.
Gracias por su visita.
Llenando esta breve encuesta, nos ayudará a obtener mejores resultados.

*Obligatorio



Que tipo de Internet ofrecido por CNT utiliza? *

- Fibra Óptica G-Pon (Banda ancha)
- Tecnología en Cobre (Vía telefónica)

Cuando ha presentado consultas o reclamos a CNT en que tiempo han sido solventados? *

- INMEDIATAMENTE
- UN DIA
- UNA SEMANA
- MAS DE UNA SEMANA
- NUNCA

Es clara la información que ofrecen los ejecutivos de servicio de CNT? *

Seleccione una

- Sí
- No

Responde la calidad de los productos de CNT a sus necesidades? *

- Sí
- No

Que recomendación nos daría para el mejoramiento de nuestro servicio? *

- MAYOR CAPACITACION
- PANEL DE CALIFICACION DE ATENCION AL CLIENTE
- Otro: _____

Que tan probable es que vuelva a contratar el servicio de CNT? *

- 1 2 3 4 5
- Muy probable Nada probable

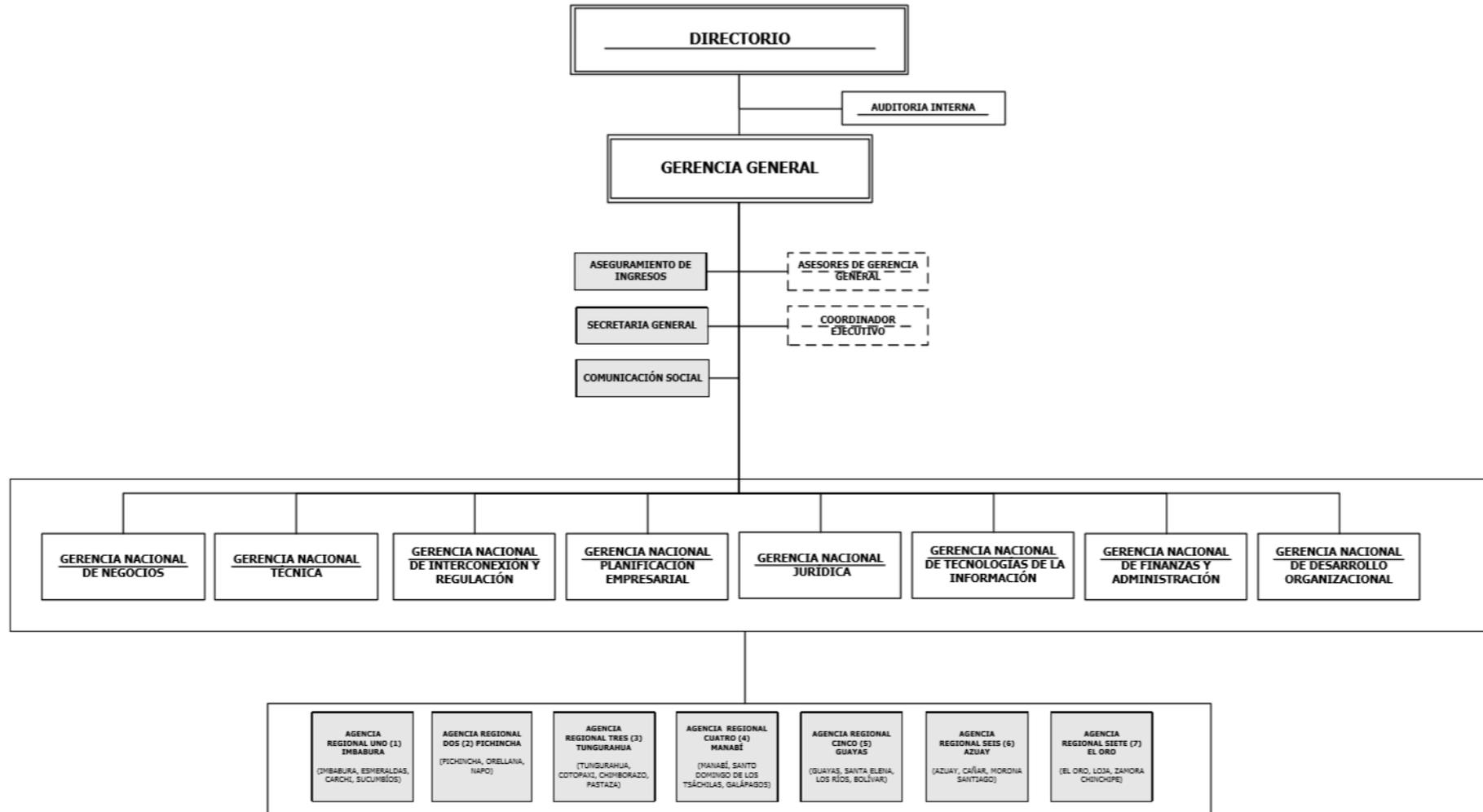
Se encuentra satisfecho con los servicios de atención recibidos *

- Si
- No

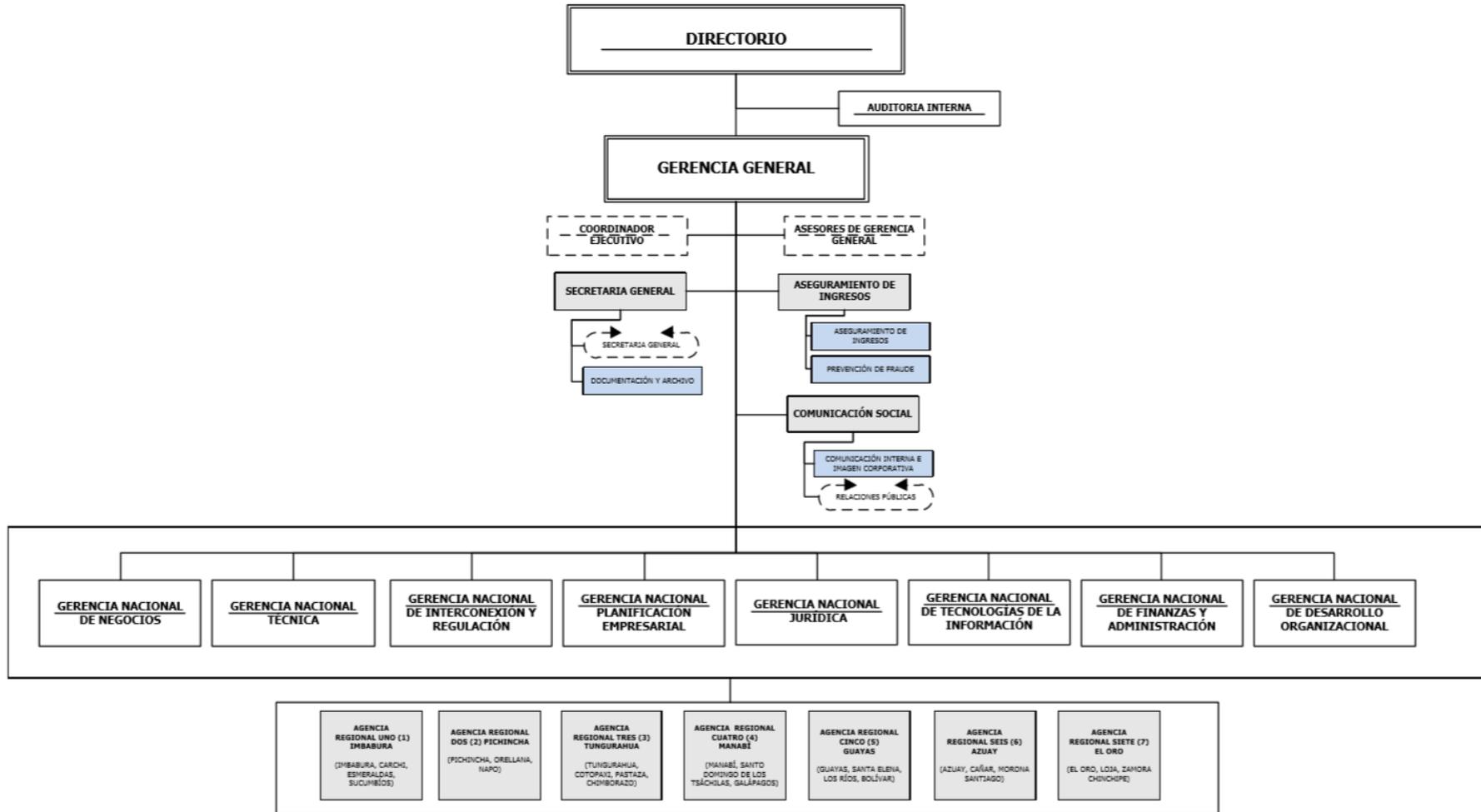
Que opina de los precios establecidos por los servicios de internet CNT? *

- 1 2 3 4 5
- Muy costoso Muy barato

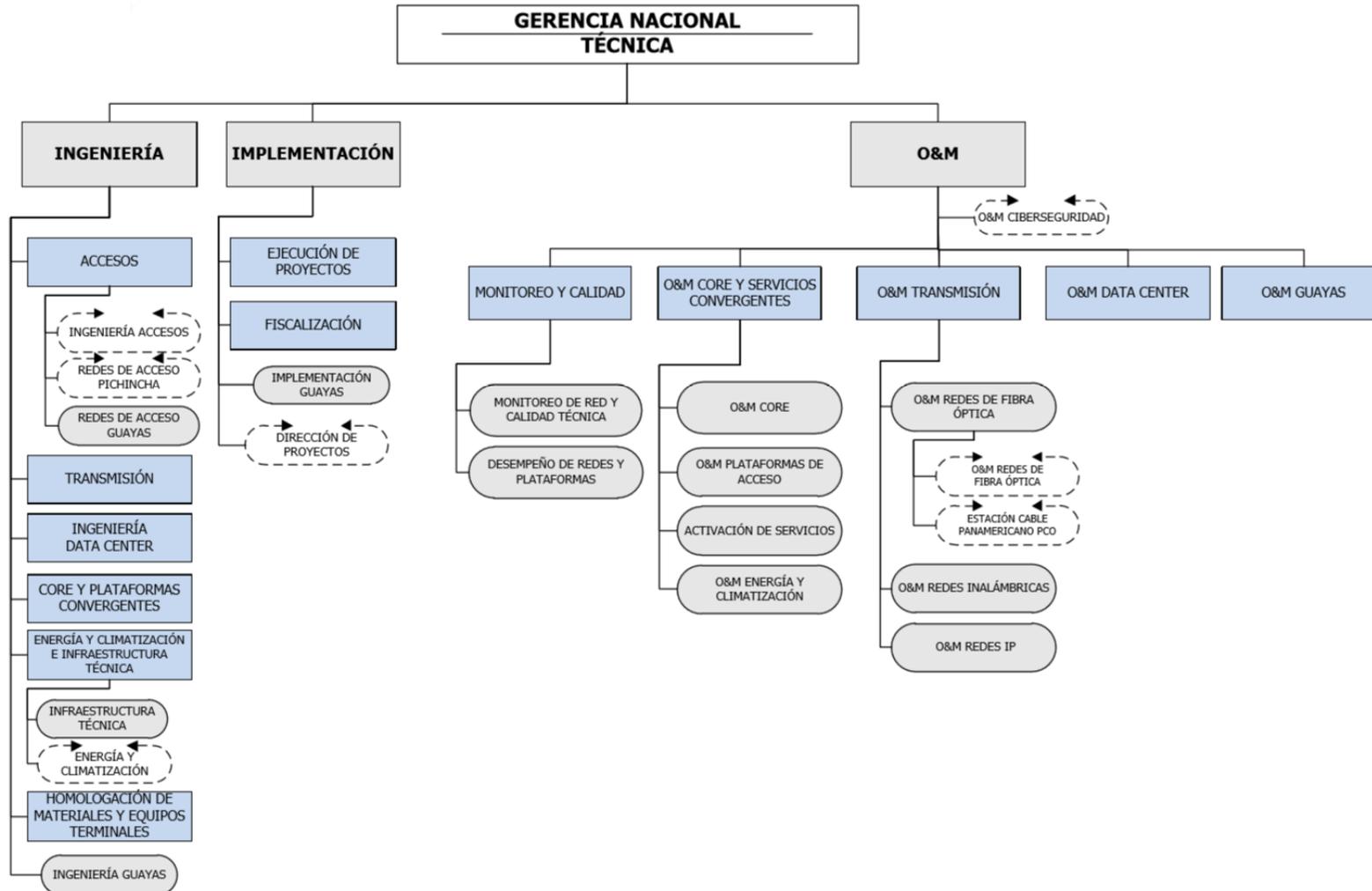
ANEXO 4. Estructura organizacional CNT - Nivel 1



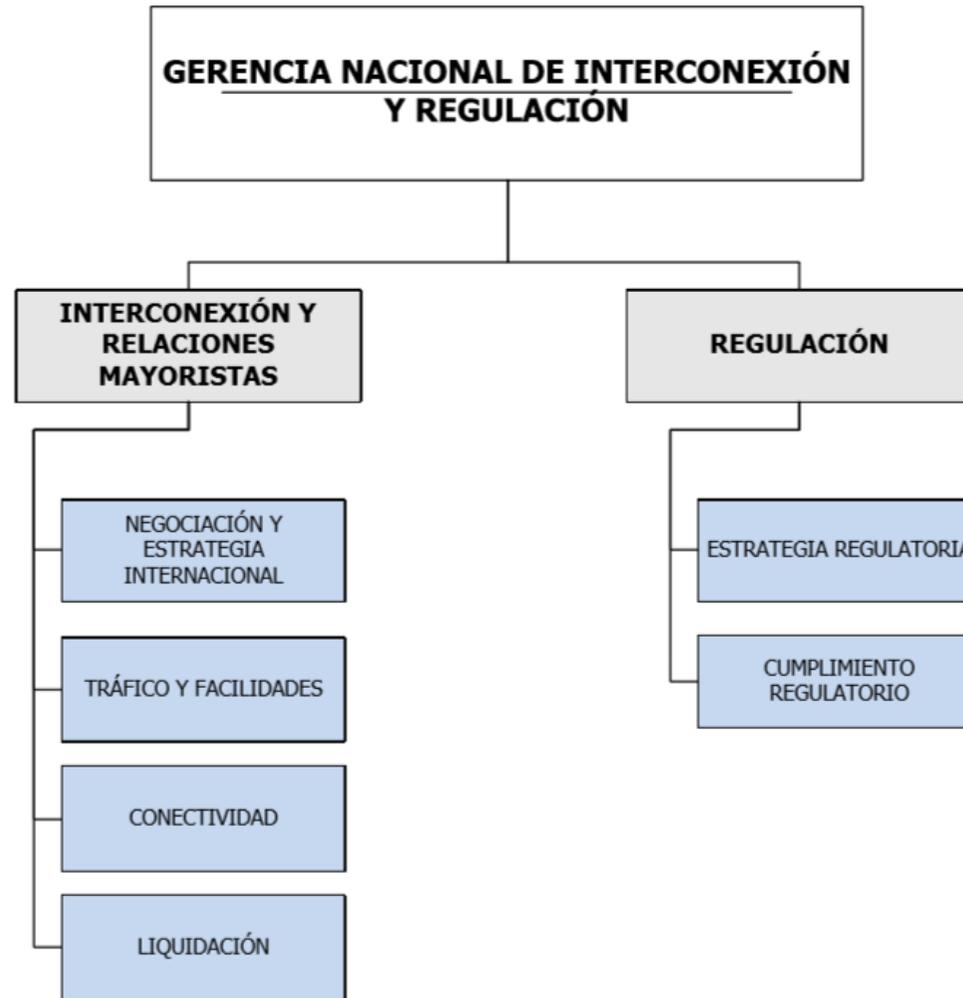
ANEXO 5. Estructura organizacional CNT - Nivel 2



ANEXO 6. Estructura organizacional CNT - Nivel 3



ANEXO 7. Estructura organizacional CNT



ANEXO 8. Estructura organizacional CNT - Nivel 3

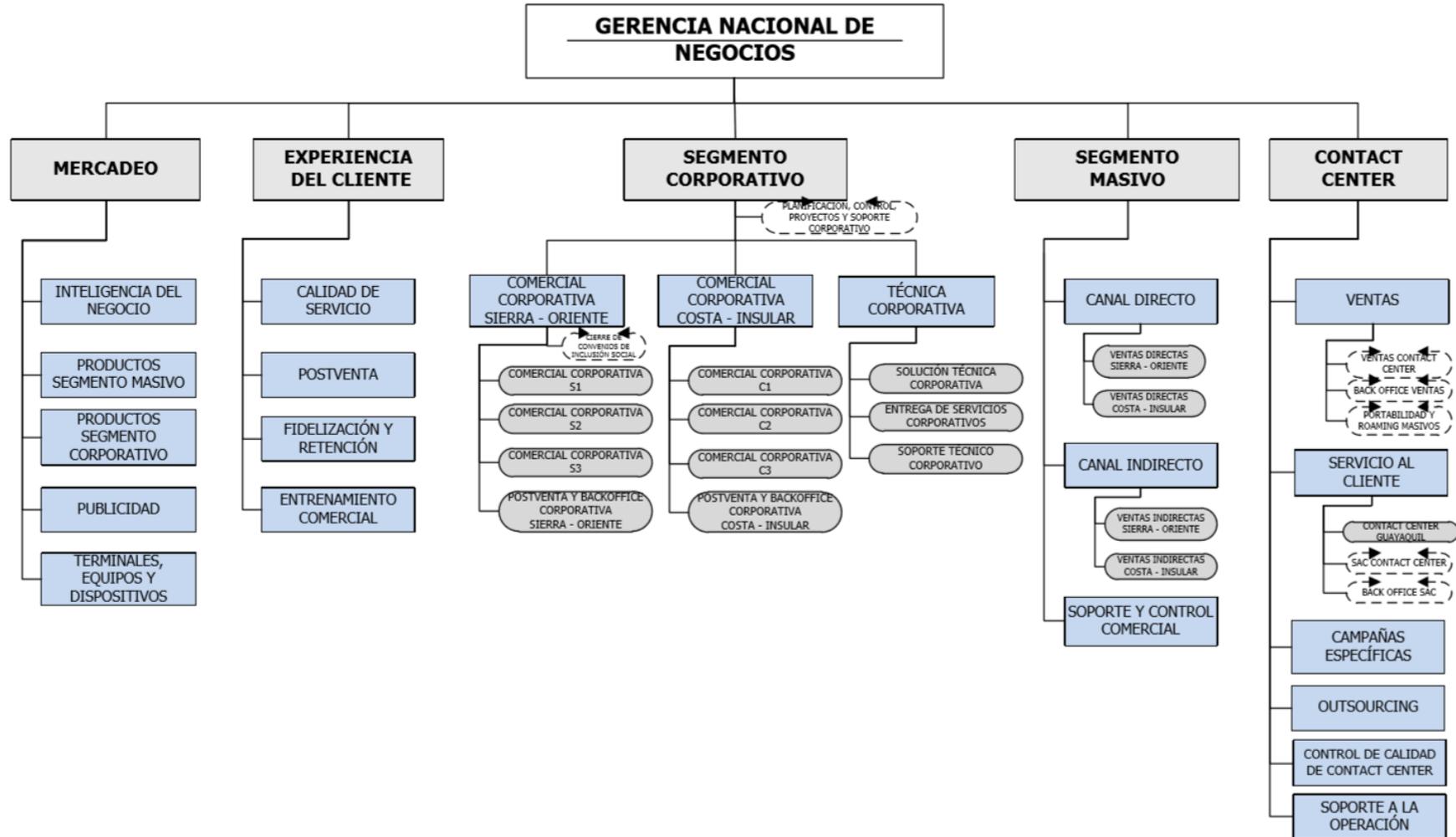
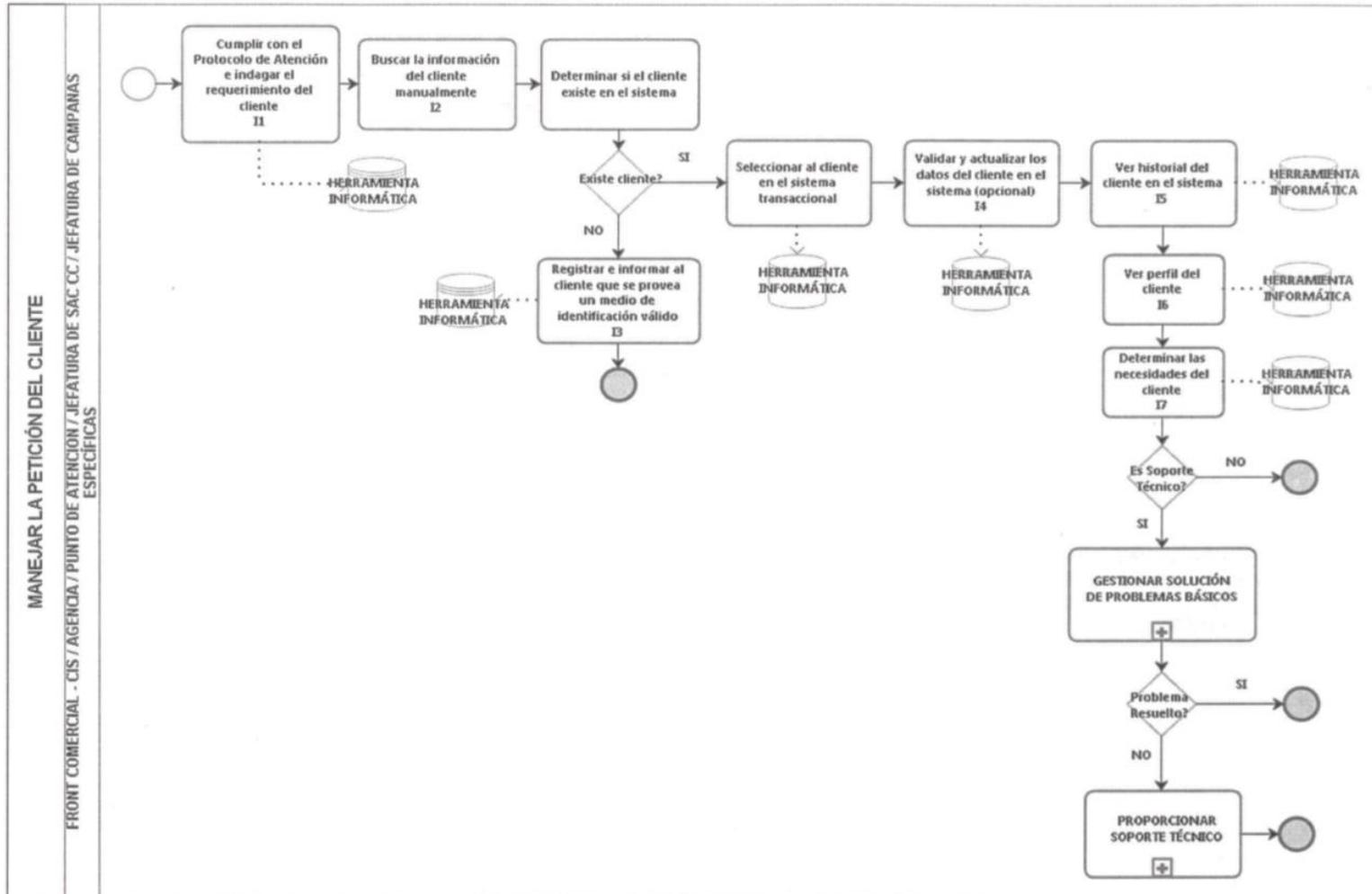


Figura 1 Estructura organizacional CNT - Nivel 3 (Fuente: CNT EP)

ANEXO 9. Proceso para manejo de peticiones del cliente

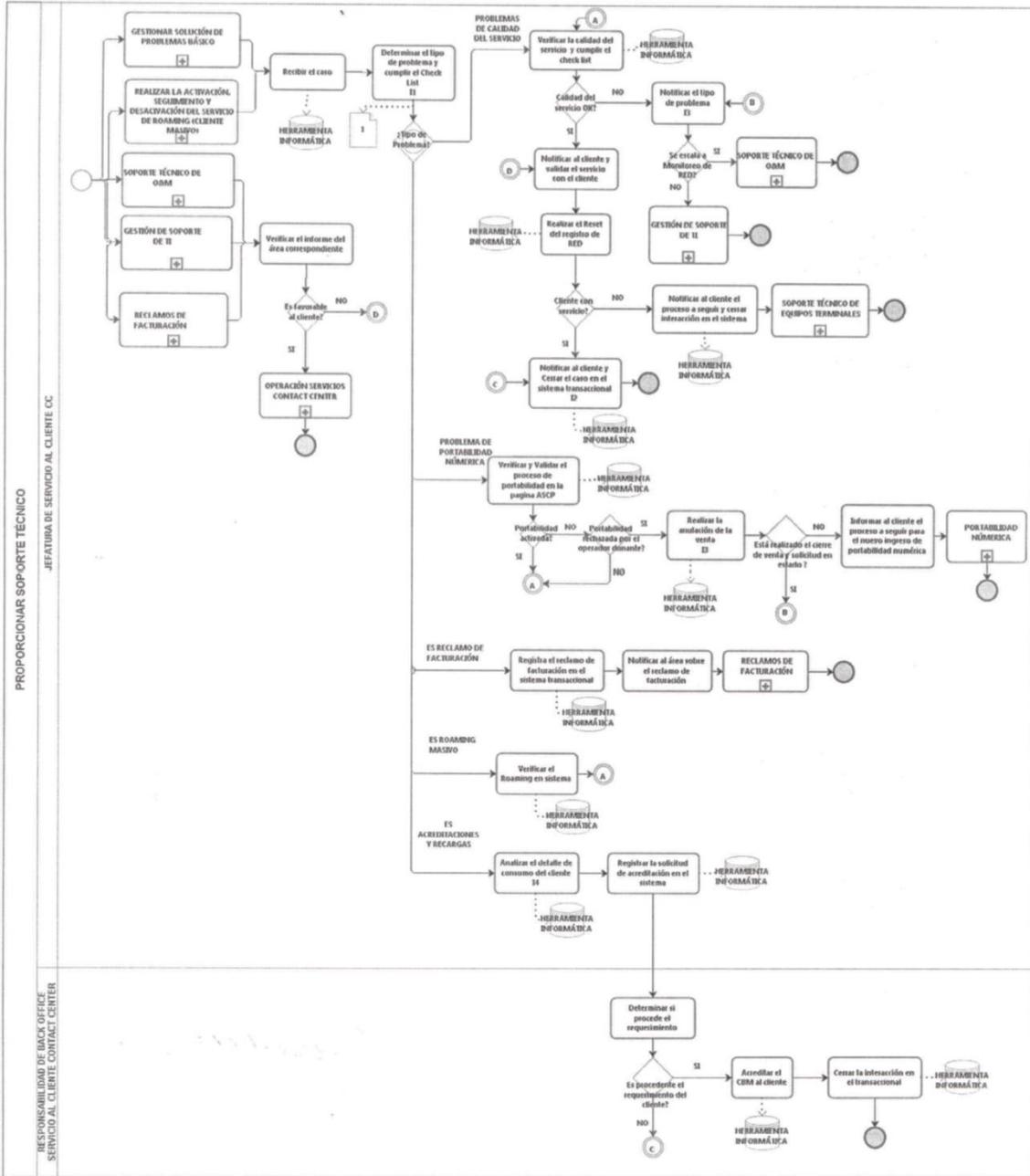


Descripción	
Nivel 0 →	Operaciones
Nivel 1 →	Aseguramiento
Nivel 2 →	Soporte Técnico Nivel 1
Fecha: 03/08/2018	
Responsable: Jefatura de Servicio al Cliente Contact Center	
Instrucciones	
I1	El cliente es atendido por el ASC / Operador, cumple el protocolo de atención establecido e inicia con la indagación de las necesidades del cliente. Los CAC y CC atenderán al cliente independientemente del canal de captación
I2	Solicitar al cliente su número de identificación, o número de servicio, ingresar los datos en el sistema SMARTFLEX con el fin de determinar si se encuentra registrado o no; en el caso de que el cliente es identificado, se muestran los datos del cliente, y los presenta en la pantalla del ASC.
I3	El Operador del Contact Center registra en ese momento la interacción en BPM, y el ASC del Front Comercial no registra en ese momento la interacción.
I4	La validación de los datos del cliente se lo realizará en conjunto con las herramientas informáticas con el fin de corroborar la información entre la información anterior y la actual, en el caso de ser necesario la actualización de los datos del cliente es obligatorio cumplir con toda la información que requiere ser ingresada en la herramienta.
I5	El ASC visualizará en la herramienta el historial donde se presentará uno o todos los productos móviles atados al cliente, las gestiones realizadas de Postventa, y todo sobre la facturación.
I6	Presenta detalles relacionados con el cliente en cuanto a cuenta, cobranza, suscripción, etc.
I7	El tiempo de realizar todas las actividades de este flujo es de 3 a 4 minutos.
Documentos	
D1	Check List de primer nivel
D2	Comprobante de pago del producto

Nota: Fuente: CNT EP, elaborado por Guapulema Paúl, aprobado por Vallejo Fernando.

Anexo No. 10. Otros procesos del área de atención al cliente CNT

Proceso de soporte técnico

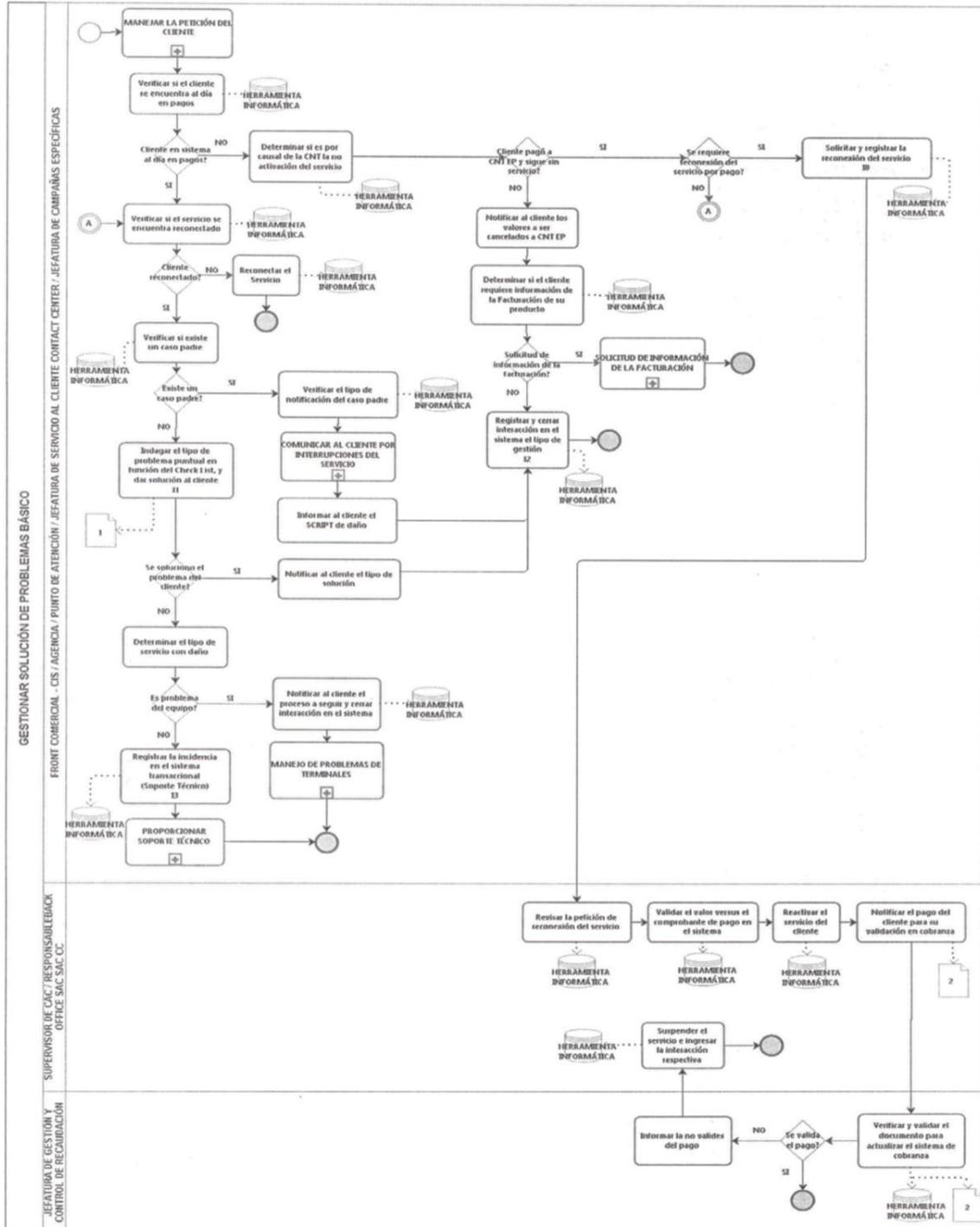


Descripción	
Nivel 0 →	Operaciones
Nivel 1 →	Aseguramiento
Nivel 2 →	Soporte Técnico Nivel 1
Fecha: 03/08/2018	
Responsable: Jefatura de Servicio al Cliente Contact Center	
Instrucciones	
I1	El ASC evaluará el servicio en un segundo nivel de acuerdo al Check List, en donde se incorporará todos los casos que evaluará.
I2	El ASC registrará todas las interacciones y notas realizadas en el transcurso de la gestión.
I3	<p>El ASC determinará el nivel de escalamiento a las demás áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefatura de Monitoreo de RED: <ul style="list-style-type: none"> a) Cobertura b) Llamadas Internacionales y Nacionles c) Problemas Masivos – Navegación / VOZ / SMS FRONT d) IVR, en caso de no completar las llamadas e) Problemas de consultas a través de USSD - Jefatura Service Desk: <ul style="list-style-type: none"> a) OCS b) Solicitudes estado 13 c) Cambios de Plan d) Aprovisionamiento e) Corrección de Tarifas f) IVR, problemas en configuración <p>Nota: para la realización de todas estas actividades se tendrán los siguientes tiempos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Back Office: de 3 a 8 minutos 2. Jefatura de Monitoreo de RED: de 30 minutos a una semana (por otros operadores) 3. Jefatura de Service Desk: de 2 horas a 72 horas.
I4	El operador revisará el detalle del consumo del cliente
Documentos	
D1	Check list de segundo nivel

Nota: Fuente: CNT EP, elaborado por Guapulema Paúl, aprobado por Vallejo Fernando.

Anexo No. 11. Otros procesos del área de atención al cliente CNT

Proceso soluciones de problemas básicos



Descripción	
Nivel 0 →	Operaciones
Nivel 1 →	Aseguramiento
Nivel 2 →	Soporte Técnico Nivel 1
Fecha: 03/08/2018	
Responsable: Jefatura de Servicio al Cliente Contact Center	
Instrucciones	
I0	Para el caso de los puntos presenciales autorizados se escaneará el documento para respaldo del ADC; y para el Operador de Contact Center solicitará el envío del correo institucional del comprobante de pago.
I1	El ASC evaluará el servicio en un primer nivel de acuerdo al Check List, en donde se incorporará todos los casos que evaluará el primer nivel.
I2	El ASC registrará todas las interacciones y notas realizadas en el transcurso de la gestión.
I3	<p>En los centros de atención al cliente el front comercial determinará el nivel de escalamiento a las demás áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefatura de Monitoreo de RED: <ul style="list-style-type: none"> f) Cobertura g) Llamadas Internacionales y Nacionales h) Problemas Masivos – Navegación / VOZ / SMS FRONT i) IVR, en caso de no completar las llamadas j) Problemas de consultas a través de USSD - Jefatura Service Desk: <ul style="list-style-type: none"> g) OCS h) Solicitudes estado 13 i) Cambios de Plan j) Aprovisionamiento k) Corrección de Tarifas l) IVR, problemas en configuración <p>Nota1: la realización de estas actividades tendrá un tiempo de 7 minutos en puntos presenciales y 3 minutos por contact center.</p> <p>Nota 2: en el caso de contact center, se escalará al segundo nivel interno de la Jefatura de SAC CC.</p>
Documentos	
D1	Check List de primer nivel
D2	Comprobante de pago del producto

Nota: Fuente: CNT EP, elaborado por Guapulema Paúl, aprobado por Vallejo Fernando.