

Diagnóstico de la actividad de Aseguramiento de Ingresos en ETECSA

Diagnosis of the Revenue Assurance activity in ETECSA

Ing. Ana Margarita Méndez Ramos^{1*}, Dr.C. Ester Susana Michelena Fernández²

Recibido: 03/2020 | Aceptado: 10/2020

Palabras clave

Riesgos
Ingresos
Servicios
Procesos
Procedimientos

Resumen

Los resultados actuales de la actividad de Aseguramiento de Ingresos, puesta en marcha desde hace más de 15 años en ETECSA, permitieron reconocer un nivel no homogéneo de su implementación en las unidades organizativas en que se encuentran definidas estas funciones, lo cual impacta en la gestión de la actividad y por ende de la empresa. Para llevar a cabo un proceso de mejora, se diseñó y accionó un procedimiento de trabajo conformado por dos etapas, con el objetivo de diagnosticar la situación de la actividad en el contexto empresarial, el análisis de los factores que inciden en su desempeño y demostrar la necesidad de realizar mejoras, a partir de los elementos que componen el alcance de la actividad. En este trabajo se presentan los principales resultados de la aplicación de la Etapa 2 de este procedimiento de diagnóstico: Análisis y diagnóstico de la actividad. Su aplicación permitió identificar brechas existentes con relación a referencias del sector y estructurar un procedimiento para implementar el proceso de mejora de la actividad de Aseguramiento de Ingresos, como parte de la gestión por procesos en ETECSA. Para desarrollar la investigación se utilizaron como herramientas y técnicas, el análisis documental, entrevistas a especialistas, análisis de la información contenida en los sistemas informáticos, resultado de encuestas aplicadas a especialistas de la actividad, además se emplearon herramientas estadísticas como el diagrama Pareto.

Keywords

Risks
Income
Services
Processes
Procedures

Abstract

The current results of the Revenue Assurance activity, applied for more than 15 years in ETECSA, allowed to recognize a non-homogeneous level of its implementation in the organizational units in which these functions are defined, which impacts on the activity management and therefore on the Company. To carry out an improvement process, a two-stage work procedure was designed and implemented, with the aim of diagnosing the activity situation in the business context, analyzing factors that have impact on its performance and describing the need for

1* Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. Dirección de Inteligencia Empresarial, Cuba, anamargarita.mendez@etecsa.cu

2 Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba, emichele@tesla.cujae.edu.cu

improvements, based on the elements comprising the activity scope. This work shows the main results during the Stage 2 implementation of this diagnostic procedure: Analysis and diagnosis of the activity. Its application enabled to identify existing gaps in relation to the sector references and to structure a procedure to implement the improvement process related to the Revenue Assurance activity, as part of the process management in ETECSA. To develop this research, document reviews, interviews with specialists, analysis of information contained in the computer systems, survey results applied to specialists in the activity were used as tools and techniques. In addition, statistical tools such as the Pareto diagram were also practiced.

Introducción

Las prácticas de Aseguramiento de Ingresos (AI) fueron adoptadas por diversas industrias, pero las compañías de telecomunicaciones llevaron el liderazgo como una necesidad ante el entorno complejo y cambiante en que operan las mismas, caracterizado por la diversidad de productos y servicios con fuerte vinculación con la tecnología, la inclusión progresiva de otros socios, el manejo de gran cantidad de transacciones para asegurar todos los ingresos por los servicios brindados y la necesidad de cumplir distintas regulaciones.

En sus inicios, los esfuerzos se concentraron básicamente en la localización de problemas en el Sistema de Facturación de los Operadores. Mattison en 2009 habla de la “Vieja Escuela” del AI, “donde se esperaba que el personal fuera responsable del dominio de la Conmutación a la Facturación”, lo cual aseguraba que cada Registro de Detalle de Llamadas (CDR, por sus siglas en inglés) que saliese de la conmutación fuese contabilizado en el sistema de facturación, y nada más. Este autor asegura que esto sólo representa una pequeña parte del ingreso general al que está expuesta una típica empresa de telecomunicaciones. Igualmente, considera que en la manera en que estas empresas adoptan el AI, las organizaciones más antiguas tienden a tener menos necesidad de estas actividades que las más jóvenes, ya que con el tiempo, más áreas tienen un control institucionalizado y estandarizado, haciendo redundante la imposición de controles de AI.

La actividad de AI es interdisciplinaria, comprende el conocimiento técnico y funcional de cada aspecto del modelo operativo de la empresa con impacto directo o indirecto en los servicios de telecomunicaciones. Para

ello desarrolla un conjunto de acciones e implementa controles por oposición en todo el ciclo de ingresos de los servicios en los diferentes procesos que abarca, correlaciona informaciones de los diferentes procesos, identifica y evalúa la mayor cantidad posible de riesgos de pérdidas de ingresos, evalúa las causas de los problemas, emite en caso necesario alertas, implementa procedimientos y mecanismos para prevenir o minimizar estas fugas, propone mejoras a los procesos y establece un cierto nivel de confianza (integridad) en la cadena de gestión del ingreso, con el objetivo de poder asegurar que los servicios prestados sean facturados, cobrados y registrados en contabilidad de forma correcta y oportuna. En tal sentido la actividad en sí tiene un enfoque a procesos.

Un proceso de mejora significa la creación organizada de un cambio con niveles superiores en el desempeño de un producto, proceso u organización y debe ser continuo a través de la utilización de los resultados de las auditorías, análisis de datos, de las revisiones por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a acciones correctivas y preventivas.

Clásicos de la Calidad como Harrington (1992) y Jurán (1999) aseguran que el mejoramiento continuo se debe buscar a través de la mejora de los procesos para buscar mejores resultados, lo cual significa cambiarlos para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables.

Michelena (2001) plantea que la necesidad de integración y enfoque de mejoramiento para las funciones de diagnóstico, planificación y control, permiten relacionar al nivel estratégico, donde se revelan las necesidades de lo que la organización debe mejorar estratégicamente, con el nivel operativo donde se

detectan las desviaciones que ocurren con respecto a lo planificado y las acciones de mejora a ejecutar para corregir éstas. Este es el resultado del mejoramiento continuo orientado desde el ambiente externo y hacia el ambiente interno de la misma.

La ISO 9001: 2015 establece la necesidad de analizar la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero, por lo que bajo este enfoque, todas las acciones que se realicen encaminadas a reducir la probabilidad de ocurrencia de un "peligro" o situación no deseada con carácter preventivo, constituyen acciones de mejora, para lo cual es necesario considerar los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios.

Este enfoque a procesos ha sido abordado por diversos autores. Toscano (2012) plantea que el enfoque de proceso brinda una visión global del funcionamiento de la actividad en sí y la vincula con el exterior de manera estrecha. Para Garbanzo-Vargas (2016), el principio del desarrollo organizacional es articular en forma eficiente cada una de las partes de la organización, personas, estructura y procesos en función de los objetivos planteados y mantener un constante monitoreo sobre sus comportamientos y sus rendimientos.

Por tanto, un proceso de mejora en la actividad de AI debe abordarse desde un enfoque a procesos. ETECSA basa su gestión en enfoque a procesos, lo cual propicia la mejora continua en todos sus procesos y actividades, hacia resultados superiores y en consecuencia, tiene implementada una Metodología para el Estudio Organizativo de los Procesos Empresariales (ETECSA, 2006), la cual establece el método a seguir para la identificación, análisis y mejora de las actividades que integran cada uno de los procesos que ocurren en la empresa.

Por otro lado, el entorno en que los operadores de telecomunicaciones desarrollan sus procesos es complejo. El nuevo ecosistema digital, hace que estos se enfrenten a nuevos retos ante las transformaciones de la demanda de productos y servicios, lo que sumado a otros elementos como el ascenso de los servicios OTT —*Over The Top*— que permiten realizar llamadas por internet a costo cero, como alternativa a los servicios tradicionales, la trayectoria descendente de los servicios de mensajería de texto

SMS y MMS debido al constante incremento de aplicaciones de Mensajería Instantánea Móvil (MIM), como WhatsApp, Messenger (Facebook), Telegram, Snapchat, Line, IMO, entre otros y el consumo cada vez mayor de contenido sobre la banda ancha en los terminales móviles, complejizan las áreas de fugas de ingresos, por lo que son múltiples los retos a los que se enfrenta la actividad de Aseguramiento de Ingresos, lo cual hace necesario el diseño e implementación de este proceso de manera coherente y en particular de acuerdo al contexto específico de cada operador y las mejores prácticas del sector.

La actividad de AI se comenzó a implementar de manera gradual en ETECSA, abarcando los diferentes servicios: Fijos, Internacionales y Móviles, por lo que no existía en sus inicios un enfoque integral de la actividad, ni una estructura con las funciones rectoras metodológicas, que coordinaran este proceso a nivel empresarial, hasta el año 2012. No obstante, las acciones realizadas y el control ejercido por parte de esta área, aún se evidencian deficiencias en su implementación. Se identifican algunos aspectos como: insuficiencias en los análisis de riesgos en los ciclos de ingresos de los servicios y carencia de un adecuado enfoque basado en procesos, poca participación de los especialistas de AI en la concepción y evaluación de los nuevos servicios, lo cual no facilita el carácter proactivo de la actividad, diferencias entre las áreas responsables en cuanto a la gestión de la documentación e insuficientes análisis y valoraciones de los resultados de la gestión, son algunos aspectos que evidencian la necesidad de mejoras a la actividad.

De acuerdo a lo relacionado anteriormente, se plantea como problema que actualmente la actividad de AI no se gestiona adecuadamente por un insuficiente enfoque integral y de mejora en los elementos que la componen y sus interacciones con otros procesos, lo que provoca un nivel de desempeño que no se corresponde con los requerimientos empresariales y las buenas prácticas de los operadores.

Siendo objetivo de esta investigación, el diagnóstico de la actividad de AI en ETECSA, para identificar posibles brechas y oportunidades de mejoras que puedan considerarse para estructurar un plan de acción para la mejora, elevar la integridad de la información asociada a los ingresos por los servicios brindados y lograr de manera general el mejor desempeño de la actividad.

Materiales y métodos

Para realizar el diagnóstico se diseñó un procedimiento compuesto por dos etapas (Figura 1). En la concepción metodológica del procedimiento de diagnóstico, se tuvieron en cuenta elementos de las bibliografías consultadas y además que de manera simple, permitieran conducir la investigación desde dos enfoques. En primer lugar, desde un aspecto más general referido a la empresa como parte del contexto externo de la actividad y en segundo orden, un diagnóstico más específico del contexto interno de esta.

Etapa 1. Situación actual de la empresa, está estructurada en cinco aspectos. Tiene como objetivo exponer una caracterización general de la empresa y del contexto en que desarrolla su gestión, el estado de los procesos empresariales, el resultado de los principales indicadores, los aspectos organizativos asociados con los cambios organizacionales y el posicionamiento de la actividad de Aseguramiento de Ingresos dentro de la estructura organizativa. Para abordar esta etapa se utilizan diferentes técnicas como entrevistas y revisión de documentos en diferentes formatos, incluidos los contenidos en los sistemas informáticos.

Etapa 2. Análisis y diagnóstico de la actividad, está estructurada igualmente en cinco aspectos. En esta etapa se realiza una caracterización de la situación actual de la actividad de AI y su desempeño. Se analiza la estructura de ingresos según la cartera de servicios de la Empresa. Se profundiza en el marco de procesos eTOM y el proceso de Gestión de AI con las actividades que lo conforman a partir del modelo *Framework* 16.0 (TMForum). Se analizan comparativamente los procedimientos de AI implementados en la empresa

y contra el referente eTOM y por último se analizan los resultados del diagnóstico. En esta etapa se utilizan como métodos, técnicas y herramientas, como el análisis documental, entrevistas a especialistas, análisis de la información contenida en los sistemas informáticos, análisis del resultado de las encuestas aplicadas a especialistas de la actividad, además se emplean herramientas estadísticas como el diagrama Pareto.

Esta investigación forma parte de un proyecto de mejoras. De acuerdo con el momento en que se realizó, las informaciones consultadas que sirvieron de soporte a la misma abarcaron hasta el año 2018. En este trabajo se relacionan los resultados de la Etapa 2.

Resultados y discusión

A partir de los aspectos relacionados en la Etapa 2 del modelo de diagnóstico, se presenta el resumen de los principales resultados, los cuales para su mejor comprensión se estructuran en los cuatro elementos que definen una Estrategia de AI (Figura 2).

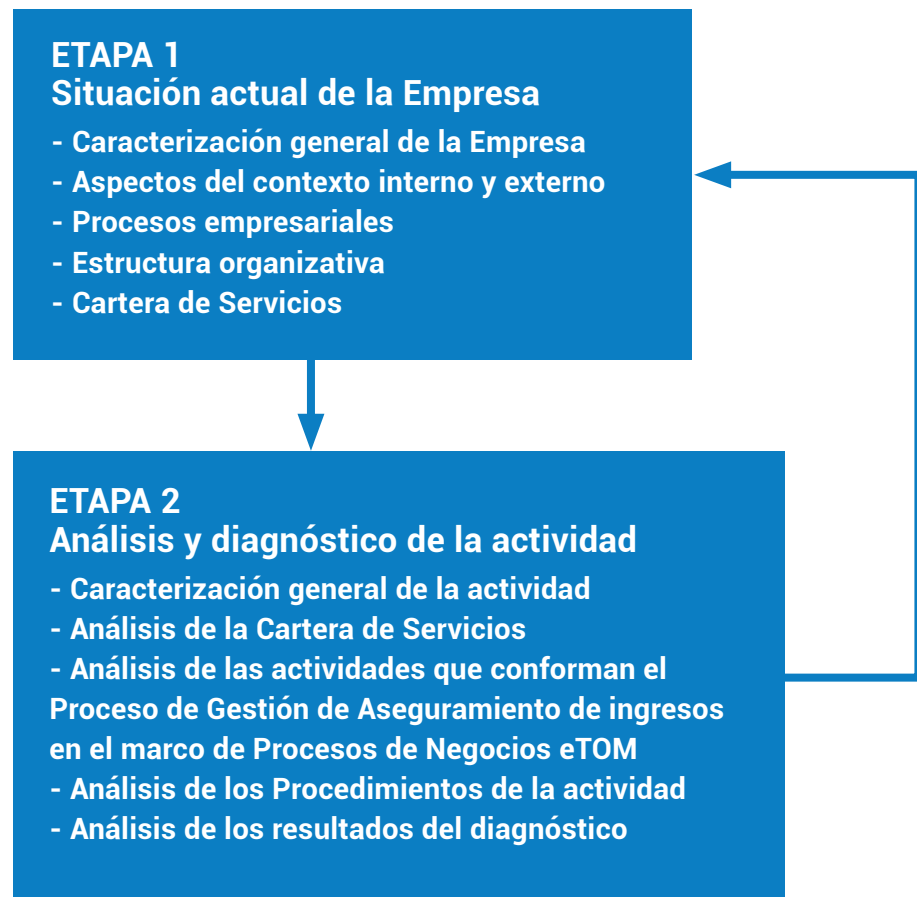


Figura 1. Procedimiento de diagnóstico de la actividad de Aseguramiento de Ingresos

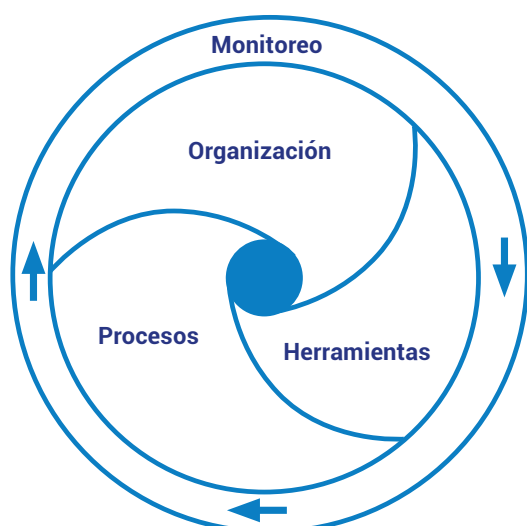


Figura 2: Estrategia de Aseguramiento de Ingresos

Organización

Desde el punto de vista organizativo se tienen como principales resultados los siguientes:

- Existe relativa similitud con algunos modelos organizativos adoptados por otros operadores como el modelo Integrado y de Responsabilidad Compartida (niveles I, II y III de dirección). Aunque este aspecto no es definitorio, pues la actividad depende de cuestiones del contexto del negocio como la oferta, la madurez de la actividad y la necesidad del control corporativo, lo cual no varía los métodos para la ejecución de la actividad, las experiencias en el sector apuntan a que constituye una fortaleza este tipo de organización de la actividad en la empresa, con la ventaja de poder garantizar el control punta a punta sobre la cadena de generación de ingresos.

- La actividad se encuentra representada en la Misión del área rectora metodológica con las funciones de coordinación y control a nivel empresarial con una visión integral del negocio.

- Se identificaron elementos de mejora a las funciones de AI descritas en los Mapas de Responsabilidades a nivel II y III de dirección fundamentalmente.

- El personal con las funciones de AI en los diferentes niveles de dirección, no está dedicado completamente a esta actividad, lo cual limita el desempeño de la misma.

- Existe como fortaleza, la constitución y funcionamiento de los Comités de AI en los niveles de dirección I y III y algunas unidades organizativas del

nivel II, en los cuales se presentan y aprueban los resultados de la gestión de la actividad.

- La actividad está institucionalizada. Existen aspectos a mejorar en los documentos rectores que evidencien un mayor compromiso con el cumplimiento de la legislación, el enfoque a riesgos, la gestión por procesos y la implementación de un sistema de mejora continua, así como la necesidad de definir nuevos documentos o derogar otros que coexisten y responden a estructuras anteriores o no están alineados completamente con los definidos por el área rectora metodológica.

- Existen diferencias en la documentación a nivel operativo como resultado del grado de madurez alcanzado en unas áreas con respecto a otras desde la implementación de la actividad.

- No existe una estrategia empresarial que defina las prioridades en la gestión de la actividad y hacia los servicios de mayor impacto en los ingresos y procesos prioritarios. El análisis de la cartera de servicios de la Empresa según los ingresos totales por servicios del año 2018, aportó una referencia sobre estas prioridades, donde en aproximadamente siete servicios se concentra alrededor del 89% de los ingresos.

Procesos

Desde el punto de vista de procesos se tienen como principales resultados los siguientes:

- Insuficiente representatividad de la actividad de AI en el proceso empresarial al que pertenece dentro del Mapa General de Procesos y desactualización de la documentación de dicho proceso.

- Proceso de Gestión de AI no descrito, lo cual influye en la no existencia de un procedimiento general que estandarice las diferentes actividades que se deben tener en cuenta para su implementación. El marco de procesos eTOM ofrece una referencia sobre estas actividades.

- Existen procedimientos para la gestión de la actividad por cada tipología de Servicios: Fijos, Móviles e Internacionales, con diferencias significativas entre ellos, al no existir una referencia estandarizada a nivel empresarial e igualmente al analizarlos contra la referencia de las actividades del Proceso de Gestión de AI en eTOM, además de fases con descripciones insuficientes o no detalladas y responsabilidades carentes, ambiguas o que no se corresponden con las funciones de la actividad.

Herramientas

Desde el punto de vista de las herramientas para la gestión de la actividad se tienen como principales resultados, los siguientes:

- Falta de Herramientas o sistemas para la gestión integral operativa de AI. Se solicitan reportes de información para AI a las múltiples herramientas y sistemas de soporte a la operación y comercialización de los servicios.

- Se gestiona un mismo servicio con varias plataformas, algunos sistemas no validan los datos de entradas en las operaciones manuales que se realizan o existe desalineación entre estos sistemas. Algunos sistemas son obsoletos y no permiten actualizaciones.

Monitoreo

Desde el punto de vista de monitoreo se tienen como principales resultados los siguientes:

- Los controles implementados en la cadena de gestión de AI actual, no cubren todos los elementos y procesos del ciclo de ingresos de los servicios. No se evidencia el análisis documental sobre la evaluación de riesgos realizada.

- Los resultados de la gestión se recogen en informes estandarizados por el área rectora metodológica, a partir de los cuales se consolida la información integral de la actividad a nivel empresarial, estos resultados se utilizan de acuerdo a los requerimientos informativos de la em-

presa en otros procesos. Son insuficientes los análisis y evaluaciones realizadas en los informes de gestión.

- Carencia o insuficientes indicadores propios de la Gestión de AI, de acuerdo a referencias internacionales consultadas, implementadas por otros operadores.

Conclusiones

1. El diseño e implementación de un procedimiento de diagnóstico permitió conducir la investigación para la identificación de brechas que afectan la gestión eficaz de la actividad y posibles áreas de mejora en cada uno de los elementos que componen una Estrategia de AI, y además evidenciar los aspectos que constituyen fortalezas en la actividad.

2. El procedimiento implementado permitió concentrar en un mismo análisis de manera integral, informaciones y resultados obtenidos en diferentes periodos de madurez de la actividad.

3. El entorno externo en que se desarrolla la empresa desde el punto de vista de los servicios e ingresos es complejo, lo cual exige un mejor desempeño de las áreas de AI.

4. A pesar del enfoque a proceso que desarrolla la Empresa, en la actividad es insuficiente su aplicación, orientándose más hacia los servicios.

5. Los resultados del diagnóstico permitieron estructurar los aspectos para facilitar el diseño de un procedimiento de mejora y abordar su tratamiento.

Referencias bibliográficas

- Consultel. (2014). *Curso básico de Aseguramiento de Ingresos*. Buenos Aires. Argentina.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40, pp 67-87.
- Harrington, H. J. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. y Blanton Godfrey, A. (1999). *Juran's Quality handbook*. (Fifth Edition ed.): McGraw-Hill.
- Mattison, R. (2009). *Los Estándares de Aseguramiento de Ingresos* (F. T. Ishu, Trans. 2009 ed.). USA: XiT Press, Oakwood Hills, Illinois. GRAPA.
- Michelena, E. (2001). Gestión del Mejoramiento continuo de la Calidad en las organizaciones empresariales modernas. *Ingeniería Industrial*, XXII.
- Norma ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*.
- Tmforum.(s.f.). *TmforumFrameworkx. Corporate Modeler*. Obtenido de: <http://www.ilsa.kz/etom/main/diagram439cf1a2d74c11db943e000e3573f0d3.htm>
- Toscano, I. R. (2012). *Rediseño del proceso de compra de la Empresa de Mantenimiento del Petróleo*.