



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA
ANDINATEL COTOPAXI S.A.: ÁREA DE NEGOCIOS –
RECAUDACIÓN.**

ALEX BAYARDO LARA NARANJO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

SANGOLQUÍ, MARZO 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ALEX BAYARDO LARA NARANJO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Andinatel Cotopaxi S.A.: Área de Negocios Recaudación, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, Marzo 2009

Alex Bayardo Lara Naranjo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. Armando Mora Zambrano e Ing. Ena Tandazo Regalado

CERTIFICAN

Que la tesis titulada Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Andinatel Cotopaxi S.A.: Área de Negocios – Recaudación, realizada por el señor Alex Bayardo Lara Naranjo, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido, representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la empresa Andinatel Cotopaxi S.A., así como por la capacidad investigativa demostrado por el autor, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat pdf.

Autorizan a nombre del autor, señor Alex Bayardo Lara Naranjo para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Director de la Carrera de Ingeniería Comercial

Sangolquí, Septiembre de 2008

Ing. Armando Mora Zambrano

DIRECTOR

Ing. Ena Tandazo Regalado

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo Alex Bayardo Lara Naranjo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Andinatel Cotopaxi S.A.: Área de Negocios – Recaudación, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2008

Alex Bayardo Lara Naranjo

DEDICATORIA

A mis padres por todo el esfuerzo, el sacrificio y el cariño que me han demostrado a lo largo de toda mi vida, a mis hermanos y sobrinos por estar siempre a mi lado para ustedes el presente trabajo en el cual puse mucha dedicación, el corazón y todo, todo mi amor.

Alex Bayardo Lara Naranjo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Dios por haberme dado el ser, a el niño Jesús que en momentos difíciles siempre ha sido un aliciente de fe y espiritualidad, por ellos estoy aquí con vida y cumpliendo una de las aspiraciones que me he propuesto alcanzar en la vida.

Esta tesis es el fruto y el esfuerzo de muchas personas que tal vez me falte papel para expresarles a todos mis más grandes y sinceros agradecimientos, aquí quiero dejar constancia de el aprecio y la gratitud que siento por todas las personas que voy a mencionar.

En primer lugar quiero agradecer a mis padres Gladys y Napoleón por ser mi sustento y mi apoyo en todo momento tanto económico como moral, por siempre creer y confiar en mí a pesar de los tantos dolores de cabeza y de mi inmadurez, por ser siempre la base y el pilar de mi vida por nunca dejarme solo desde el momento que me dieron la vida y por siempre estar junto a mi lado desde el día que inicie mi vida estudiantil, gracias por su paciencia.

A mis hermanos Byron, Rolando y Cristian, con quienes he compartido toda mi vida y han estado a mi lado ayudándome, escuchándome y a veces hasta criticándome a mi hermano mayor un reconocimiento especial por ser mi guía y mi ejemplo a seguir, a mis hermanos menores toda mi gratitud por compartir hasta hoy de la misma manera como cuando éramos niños, su presencia ha sido fundamental en mi vida para alcanzar este logro, gracias ñañitos.

A mis sobrinitos que sin haber e estado mucho tiempo a mi lado siempre fueron mi estímulo para no decaer una sonrisa un abrazo o un beso me dieron siempre las fuerzas que a veces sentía perder, gracias mis enanos.

A toda mi familia en especial a mis tíos, Geovanny y Gloria, que siempre que los necesite estuvieron a mi lado cuando me encontraba fuera de casa, y siempre supieron darme un consejo y una voz de aliento, a todos mis tíos, primos por hacer que la familia sea un motivo por el que se desee alcanzar el éxito personal y colectivo, gracias por entenderme.

No quiero dejar pasar por alto el agradecer profundamente a mi Director de Tesis Ing. Armando Mora y a mi Codirectora Ing. Ena Tandazo quienes con sus conocimientos, paciencia y apoyo fueron un aporte invaluable en la guía, desarrollo y culminación de este trabajo.

A mis amigos, de manera específica a todos mis compañeros quienes culminamos este reto y alcanzamos esta meta, por estar ahí en las buenas y en las malas por apoyarme y brindarme su amistad sincera que se que perdurara para toda la vida, gracias amigos de la dicha.

Y por ultimo pero sin dejar de ser importante el mas cariñoso agradecimiento a mi tía abuelita la Marinita, por haberme cuidado desde que era un niño, por haberme enseñado tantas cosas como el saber valorar la vida y saber luchar y salir a pesar de las adversidades o la falta de algo o todo, gracias por seguir velando por mi viejita linda.

Alex Bayardo Lara Naranjo.

ÍNDICE TEMÁTICO

CONTENIDO	PÁGINAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO DE DIRECTOR Y CODIRECTOR.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INTRODUCCIÓN.....	xi

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1. La Empresa: Reseña Histórica.....	1
1.1.1. Ubicación.....	3
1.1.2. Organigrama Actual de Andinatel Cotopaxi S.A.....	4
1.2. Servicios que Ofrece la Empresa.....	4
1.3. Problemática de Andinatel Cotopaxi S.A. diagrama Causa – Efecto.....	14
1.3.1. Diagrama de Ishikawa de Andinatel Cotopaxi S.A.....	15
1.4. Marco Teórico	17
1.4.1. Las Telecomunicaciones.....	17
1.4.2. Consideraciones de un sistema de diseño de telecomunicación.....	17
1.4.3. Normas Internacionales que Regulan las Telecomunicaciones.....	19
1.4.4. Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT.....	20
1.4.5. Constitución de la República del Ecuador.....	21
1.4.6. Concejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).....	25
1.4.7. Concejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL).....	27
1.4.8. Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL).....	29
1.4.9. Procesos.....	30
1.4.9.1. Jerarquización de Procesos.....	32
1.4.9.2. Clasificación de los Procesos.....	33
1.5. Marco Conceptual.....	34

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Diagnóstico Situacional.....	39
2.1.1. Análisis Externo.....	39
2.1.1.1. Microambiente.....	39
2.1.1.1.1. Clientes, Preguntas, Tabulación, Gráficos e Interpretación.....	39
2.1.1.1.2. Proveedores, Preguntas, Tabulación, Gráficos e Interpretación.....	44
2.1.1.1.3. Competencia.....	50
2.1.1.1.4. Normativa.....	51
2.1.1.2. Análisis Interno, Preguntas, Tabulación, Gráficos e Interpretación.....	53
2.1.3. Matrices.....	84
2.1.3.1. Matriz de Impacto Externo.....	84
2.1.3.2. Matriz de Impacto Interno.....	85
2.1.3.3. Matriz de Aprovechabilidad.....	86
2.1.3.4. Matriz de Vulnerabilidad.....	87
2.1.3.5. Hoja de Trabajo Foda.....	88
2.1.3.6. Matriz de Estrategia Foda.....	89
2.1.3.7. Síntesis Foda.....	91
2.2. Direccionamiento Estratégico.....	92
2.2.1. Matriz Axiológica.....	93

2.2.2. Misión.....	96
2.2.3. Visión.....	97
2.2.4. Objetivos.....	97
2.2.4.1. Objetivo General.....	97
2.2.4.2. Objetivos Específicos.....	97
2.2.5. Políticas.....	99
2.2.5.1. Políticas de Calidad.....	100
2.2.5.1.1. Políticas de Talento Humano.....	100
2.2.5.1.2. Desarrollo y Promoción.....	102
2.2.5.1.3. Políticas de Compra.....	102
2.2.6. Estrategias.....	103
CAPITULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS	
3.1. Diagrama de Calidad y Cadena de valor de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.....	106
3.2. Diagrama IDEF – 0.....	108
3.2.1. Uso del IDEF- 0.....	108
3.3. Inventario de Procesos Por Áreas.....	110
3.3.1. Gobernantes.....	110
3.3.2. Básicos.....	110
3.3.3. Habilitantes.....	110
3.3.4. Selección de Procesos.....	111
3.3.4.1. Preguntas Claves.....	111
3.4. Hoja de Costos Personal Operacional y Total.....	113
3.4.1. Costo del Personal.....	113
3.4.2. Costo Operacional.....	115
3.5. Análisis de Procesos seleccionados con Diagramación y Simbología.....	115
3.5.1. Diagramación y Simbología.....	115
3.5.2. Detección de Novedades y Problemas.....	117
3.5.3. Tiempos y Costos de cada Proceso.....	117
• Planificación de Actividades.....	118
• Recepción de Reclamos (Monto en Facturas).....	119
• Venta de Internet.....	120
• Venta de Líneas Nuevas.....	121
• Recaudación Efectivo.....	122
• Recaudación Tarjeta de Crédito.....	123
• Recaudación Cheque.....	124
• Recaudación Transferencias (Entidades Públicas).....	125
• Envío de Notificaciones a Clientes en Mora.....	126
• Conciliación de Recaudaciones cada fin de mes.....	127
• Servicio llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y Fax.....	128
• Gestión de Pagos.....	129
3.6. Análisis de cada Proceso y Novedades Encontradas.....	130
• Planificación de Actividades.....	130
• Recepción de Reclamos (Monto en Facturas).....	131
• Venta de Internet.....	132
• Venta de Líneas Nuevas.....	133
• Recaudación Efectivo.....	134
• Recaudación Tarjeta de Crédito.....	135

- Recaudación Cheque.....136
- Recaudación Transferencias (Entidades Públicas).....137
- Envío de Notificaciones a Clientes en Mora.....138
- Conciliación de Recaudaciones cada fin de mes.....139
- Servicio llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y Fax.....140
- Gestión de Pagos.....141

3.7. Matriz de Análisis Resumido de los Procesos Analizados.....141

CAPITULO IV. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1. Herramientas a utilizar en cada Proceso.....144

- 4.1.1.Simbología.....144
- 4.1.2.Hoja ISO y Flujodiagramación.....145
- 4.1.3.Hoja de Mejoramiento.....147

4.2. Mejoramiento de cada Proceso Analizado Aplicando las Herramientas.....147

- Planificación de Actividades.....148
- Recepción de Reclamos (Monto en Facturas).....152
- Venta de Internet.....155
- Venta de Líneas Nuevas.....159
- Recaudación Efectivo.....163
- Recaudación Tarjeta de Crédito.....167
- Recaudación Cheque.....171
- Recaudación Transferencias (Entidades Públicas).....175
- Envío de Notificaciones a Clientes en Mora.....179
- Conciliación de Recaudaciones cada fin de mes.....183
- Servicio llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y Fax.....186
- Gestión de Pagos.....190

4.3. Matriz de Análisis Comparativo.....194

4.4. Informe del Beneficio Esperado.....195

CAPITULO V. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN MEJORADA

5.1. Cadena De Valor Mejorada en base al Proceso Administrativo.....196

5.2. Factores de Éxito.....198

5.3. Indicadores de Gestión.....199

5.4. Organigrama por Procesos.....203

5.5. Organigramas.....204

- 5.5.1.Organigrama Estructural de la CNT Cotopaxi.....204
 - 5.5.1.1. Organigrama Estructural Área de Negocios-Recaudación.....205
 - 5.5.2.Organigrama personal o de Posición.....206

5.6. Manual de Funciones.....208

5.7. Perfil de puestos.....212

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....219

6.2. Recomendaciones.....222

BIBLIOGRAFÍA.....225

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO

PÁGINAS

Tabla 1.1 Estadísticas de las Líneas, Abonados y Ventas realizadas por Andinatel a nivel Nacional y Provincial 2007.....	12
Tabla 1.2 Estadísticas de las Líneas, Abonados y Ventas realizadas por Andinatel a nivel Nacional y Provincial 2008.....	12
Tabla 1.3 Estadísticas de las Líneas, Abonados y Ventas realizadas por Andinatel a nivel Nacional y Provincial Área de Concesión.....	12
Tabla 2.1 Clientes – Atención que brinda la empresa.....	40
Tabla 2.2 Clientes – Costo de planillas.....	41
Tabla 2.3 Clientes – Tiempo de respuesta que da la empresa a pedidos.....	42
Tabla 2.4 Clientes – Servicio que proporciona la empresa.....	43
Tabla 2.5 Clientes – Los reclamos son atendidos.....	44
Tabla 2.6 Proveedores – Pedidos que realiza la empresa.....	45
Tabla 2.7 Proveedores - Pago de los productos o servicios.....	46
Tabla 2.8 Proveedores – Reclamos y devoluciones que realiza la empresa son atendidos.....	47
Tabla 2.9 Proveedores – Calidad de productos o servicios que entrega a la empresa.....	48
Tabla 2.10 Proveedores – Tiempo de respuesta que da a la empresa.....	49
Tabla 2.11 Capacidad Administrativa – Principios y valores conoce y aplica.....	53
Tabla 2.12 Capacidad Administrativa – Planes, objetivos, políticas, estrategias.....	55
Tabla 2.13 Capacidad Administrativa – Misión y visión conoce y aplica.....	56
Tabla 2.14 Organización – Organigrama conoce y aplica.....	57
Tabla 2.15 Organización - Funciones asignadas conoce y aplica.....	58
Tabla 2.16 Organización – Reglamentos, instructivos conoce y aplica.....	59
Tabla 2.17 Organización – Distribución de espacios físicos en el trabajo.....	60
Tabla 2.18 Organización – considera que el trabajo está organizado.....	61
Tabla 2.19 Dirección – Liderazgo del jefe inmediato.....	62
Tabla 2.20 Dirección – Comunicación que recibe y da a la jefatura.....	63
Tabla 2.21 Dirección – Decisiones que se toman en el trabajo.....	64
Tabla 2.22 Dirección – Grado de motivación que recibe de su jefe.....	65
Tabla 2.23 Dirección – Necesidad de control en el trabajo.....	66
Tabla 2.24 Evaluación – Presenta reportes de su trabajo.....	67
Tabla 2.25 Evaluación – Trabajo es evaluado.....	68
Tabla 2.26 Presupuesto – Presupuesto de la empresa conoce y aplica.....	69
Tabla 2.27 Presupuesto – Presupuesto de la empresa cubre las necesidades.....	70
Tabla 2.28 Contabilidad – contabilidad que lleva la empresa.....	71
Tabla 2.29 Tesorería – Cobros que realiza la empresa.....	72
Tabla 2.30 Tesorería – Pagos que realiza la empresa.....	73
Tabla 2.31 Inventarios – Inventario de los bienes de la empresa.....	74
Tabla 2.32 Capacidad Productiva – Producción de la empresa.....	75
Tabla 2.33 Capacidad Productiva - Entrega del servicio a clientes.....	76
Tabla 2.34 Capacidad Productiva – Venta del servicio.....	77
Tabla 2.35 Capacidad Productiva – Materiales que necesita para trabajo.....	78
Tabla 2.36 Tecnología – Herramientas y equipos que utiliza en el trabajo.....	79
Tabla 2.37 Tecnología – Programas y equipos de computación que utiliza.....	80
Tabla 2.38 Talento Humano – Recibe capacitación.....	81
Tabla 2.39 Talento Humano – Capacitación que recibe la aplica.....	82
Tabla 2.40 Talento Humano – Remuneración que recibe.....	83

Tabla 3.1	Inventario de Procesos.....	111
Tabla 3.2	Preguntas Claves.....	112
Tabla 3.3	Selección de Procesos.....	112
Tabla 4.4	Mapa de Procesos Seleccionados.....	113
Tabla 4.5	Costo del Personal.....	114
Tabla 4.6	Costo de Operación.....	115
Tabla 5.1	Organización por Procesos.....	203

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO

PÁGINAS

Cuadro 1.1	Entidades Internacionales que Regulan las Telecomunicaciones.....	20
Cuadro 1.2	Instituciones Nacionales del Sector.....	30
Cuadro 3.1	Simbología.....	116
Cuadro 4.1	Simbología.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO

PÁGINAS

Gráfico 1.1	Entidades Nacionales de Control de las Telecomunicaciones.....	25
Gráfico 1.2	Diagrama simplificado de los elementos de un proceso.....	31
Grafico 3.1	Cadena de Valor y Diagrama de Calidad en el Área de Negocios – Recaudación.....	107
Gráfico 3.2	Diagrama IDEF-0.....	108
Grafico 3.3	IDEF-0 Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi....	109
Gráfico 3.4	Diagrama de Análisis de Procesos.....	116
Grafico 4.1	Plan Mensual de Actividades.....	151
Grafico 4.2	Recepción de Reclamos.....	154
Grafico 4.3	Venta de Internet.....	158
Grafico 4.4	Venta de Líneas Nuevas.....	162
Grafico 4.5	Recaudación Efectivo.....	166
Grafico 4.6	Recaudación Tarjeta de Crédito.....	170
Grafico 4.7	Recaudación Cheque.....	174
Grafico 4.8	Recaudación Transferencias.....	178
Grafico 4.9	Envío Notificaciones a clientes en mora.....	182
Grafico 4.10	Conciliación de Recaudación cada fin de mes.....	185
Grafico 4.11	Servicios llamadas locales nacionales extranjeras y fax.....	189
Gráfico 4.12	Gestión de Pagos.....	193
Grafico 5.1	Cadena de Valor Mejorada.....	197

ÍNDICE DE FOTOS

CONTENIDO

PÁGINAS

Foto 1.1	Actual Edificio Andinatel Cotopaxi S.A.....	3
Foto1.2	Telefonía Publica.....	9
Foto 1.3	Transmisión de Datos.....	10
Foto 1.4	Internet.....	10

INTRODUCCIÓN

La Administración por Procesos permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar las actividades de procesos, con el propósito de aumentar la satisfacción de los clientes acorde a las necesidades del mercado, se fundamenta en la necesidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las organizaciones, debido a que en la actualidad las empresas trabajan en un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman a diario se proyecten y se cumplan en el corto y mediano plazo.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi, ha venido desarrollándose en el mercado desde hace muchos años con procesos ya obsoletos, no diseñados acorde a las necesidades y realidades del mundo moderno; con esta particularidad no ha permitido optimizar el uso de los recursos con una adecuada distribución.

Es por ésta razón que la corporación necesita un mejoramiento de procesos, con la finalidad de dotarle las herramientas necesarias que contribuyan al fortalecimiento de los procesos para así alcanzar cambios significativos en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia y eficacia de esta forma se conformará una empresa competitiva y de calidad.

La presente tesis se ha desarrollado minuciosamente abarcando el contenido en seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I Empieza por las generalidades de la empresa, la reseña histórica, ubicación, productos y servicios que ofrece, así como también la identificación de los problemas internos con el Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto, y finalmente el marco teórico y conceptual esto ayudará a comprender la razón y el porqué de la empresa.

Capítulo II Mediante este capítulo se realiza el diagnóstico situacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones en función de su situación actual, con el propósito de determinar establecer las estrategias necesarias para incrementar las

fortalezas y oportunidades y disminuir o eliminar las debilidades y amenazas, mediante un direccionamiento estratégico de sus actividades en el corto y mediano plazo.

Capítulo III Conlleva a realizar el levantamiento, inventario y análisis de los procesos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi, a fin de detectar los problemas en cada proceso con las respectivas frecuencias, volúmenes, costos y tiempos.

Capítulo IV Define una propuesta de mejoramiento, basada en el análisis de los procesos, apoyado en dos herramientas como Flujodiagramación, hojas ISO y hoja de mejoramiento. Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando acciones de: mejoramiento, fusión, eliminación y creación y buscando soluciones a las deficiencias encontradas.

Capítulo V Se presenta la propuesta de organización mejorada para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi, basada en: la cadena de valor en base al proceso administrativo, los factores de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos planificados, la organización basada en los organigramas estructural, funcional, personal y de procesos y se determinan los perfiles profesionales por cargos.

Capítulo VI Se determina las conclusiones y recomendaciones para que la investigación desarrollada ayude a la empresa a ser competitiva, eficiente y eficaz en el mercado cumpliendo con las expectativas de los clientes.

INTRODUCTION

The Administration Process allows a systematic approach, analyze and improve the processes to increase customer satisfaction, according to market needs, is based on the need to respond to new conditions of development organizations, because the companies currently working on a system of objectives, strategies and action plans that provide a benchmark to ensure that decisions are taken daily and meets are planned in the short and medium term.

The Cotopaxi National Telecommunication Corporation has been developing in the market for many years with outdated processes, not designed with the needs and realities of the modern world, with this feature has not allowed an optimal use of resources with an adequate distribution .

It is for this reason that the corporation needs an improved process for the purpose of giving the necessary tools to contribute to strengthening the processes for reaching significant changes in the organization, but it should focus on working with efficiency and effectiveness of this will form a competitive enterprise and quality.

This thesis has been thoroughly cover the content distributed in six chapters as follows:

Chapter I Starts with the generalities of the company, the history, location, products and services, as well as the identification of internal problems with the Ishikawa diagram cause-effect, and finally the theoretical and conceptual framework will help reason and understand why the company.

Chapter II This chapter is the situational analysis of the National Telecommunication Corporation on the basis of their current situation to determine the strategies needed to establish the strengths, and increase opportunities and reduce or eliminate the weaknesses and threats, using a routing strategic activities in the short and medium term.

Chapter III Leads to the survey, inventory and analysis of processes in Cotopaxi National Telecommunications Corporation, to identify problems in each process with the respective frequencies, volumes, costs and times.

Chapter IV Defines a proposal for improvement based on analysis of processes, supporting tools like Flujodiagramación in two, leaves and leaf ISO improvement. Proposed changes may mean a reduction of time and cost of taking action: enhancement, fusion, deletion and creation and addressing the weaknesses identified.

Chapter V Presents the proposed organization for improved National Telecommunication Corporation Cotopaxi, based on the value chain based on the administrative process, success factors and management indicators to monitor and evaluate the planned objectives, the organization based on the organizational structure, functional and process personal and professional profiles are determined by the charges.

Chapter VI Sets out the conclusions and recommendations for the research developed to help the company to be competitive, efficient and effective in meeting the market expectations.

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1. La Empresa: Reseña Histórica¹.



En marzo de 1970 el gobierno del presidente José María Velasco Ibarra dio por terminado el contrato con All American Cables and Radio y sus actividades fueron asumidas por la Empresa Estatal Cables y Radios del Estado. En febrero de 1971, el gobierno creó dos compañías regionales dependientes del ministerio de Obras Públicas, que agruparon a ENTEL, ETQ, ETG y la recién creada Cables y Radios del Estado.

En 1972, la dictadura militar integró todo el sector de telecomunicaciones en un solo organismo: el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL). En 1974, comenzó a funcionar la central de tránsito de telefonía internacional.

La Ley Especial de Telecomunicaciones de 1992 creó la Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL) que sustituyó a IETEL. La denominada Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, del 30 de agosto de 1995,

¹ Ensayo sobre las telecomunicaciones en el Ecuador

creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), para administrar y regular las actividades de telecomunicaciones; La Secretaria Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) que ejecuta las políticas de las telecomunicaciones; y asignó a La Superintendencia de Telecomunicaciones las funciones de control y supervisión de las acciones públicas y privadas en el área de telecomunicaciones.

Para cumplir con la ley reformativa de 1995, EMETEL se escinde en las empresas Andinatel S.A., con sede en Quito y Pacifictel S.A., con domicilio en Guayaquil, las mismas que existen hasta la actualidad.

En el mes de marzo del 2000, se expidió la Ley para la Transformación Económica, que abre el sector de telecomunicaciones a un régimen de libre competencia. Dispone ese instrumento, conocido con el nombre de Ley Trole, que todos los servicios de telecomunicaciones se brindaran en sistemas de libre competencia, sin monopolios ni prácticas restrictivas.

Actualmente existe un proyecto para unificar las dos empresas de telecomunicaciones de la costa y de la sierra Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. y de esta manera fusionarlas en una sola y denominarla Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

- **Razón Social**

Andinatel S.A. se presenta al país y al mundo como orgullo de los ecuatorianos, como una empresa moderna, eficiente y altamente competitiva. Frente a un negocio de alta dinámica y competitividad como son las telecomunicaciones, Andinatel S.A. trabaja día a día en el diseño, producción y oferta de servicios innovadores, adaptados a las exigencias del mercado interno y externo y adopta decisiones agresivas para competir con estandarización de calidad, acorde a las exigencias de un mundo globalizado.

Andinatel S.A. ofrece las más variadas herramientas de comunicación que la convierten en una institución vital para el desarrollo de las telecomunicaciones en el país. Hoy con orgullo se puede afirmar que Andinatel S.A. es la empresa líder en servicios de telecomunicaciones en el Ecuador.

FOTO 1.1

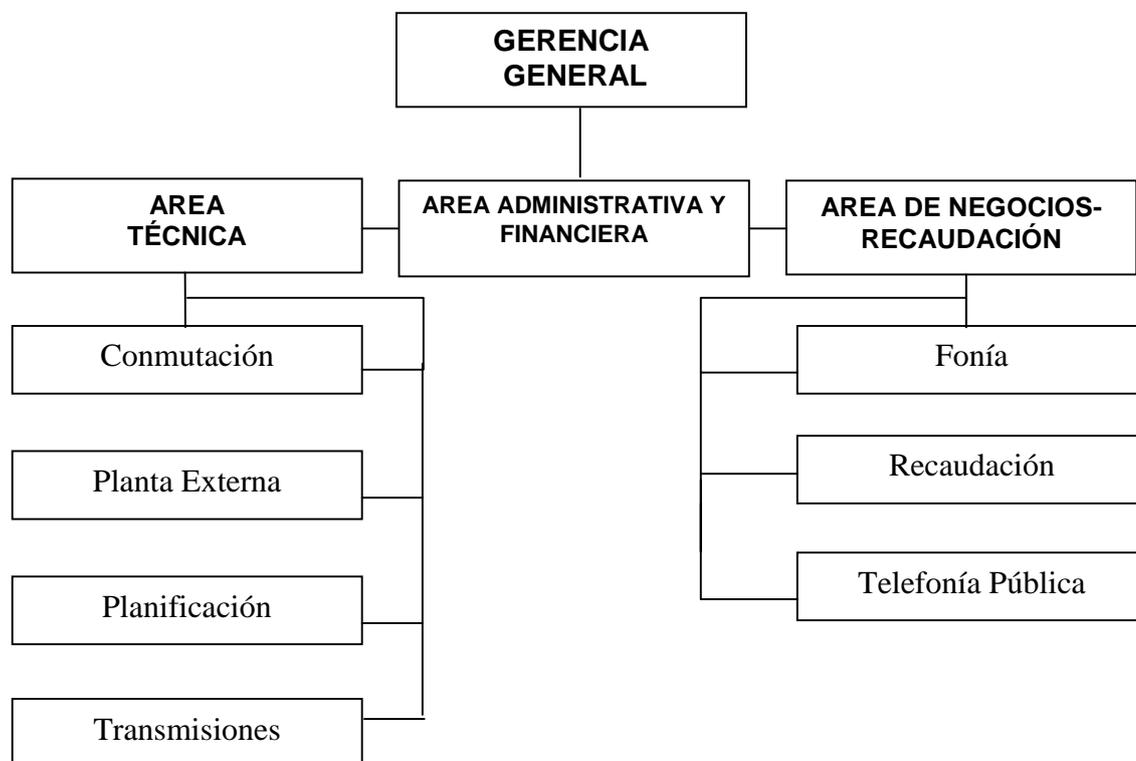
ACTUAL EDIFICIO ANDINATEL COTOPAXI S.A.



1.1.1. Ubicación.

Andinatel Cotopaxi S.A., se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi, en la ciudad de Latacunga, en las calles Belisario Quevedo y Gral. Maldonado, Teléfono (03) 2810141 y su horario de atención es de 8h00 a 18h00.

1.1.2. Organigrama Actual de Andinatel Cotopaxi S.A.



Fuente: Gerente Andinatel Cotopaxi S.A.

Se puede observar que el área administrativa y financiera opera como eje principal de la empresa y es la única que tiene contacto con la gerencia, pues coordina con el área técnica y el área de negocios, distorsionando la naturaleza de la empresa que es la de dar el servicio de telefonía con su área técnica y la comercialización de este servicio; dándole más importancia a los asuntos administrativo financieros, que son necesarios como apoyo, pero no forman parte de la naturaleza de la empresa.

1.2. Servicios que ofrece Andinatel Cotopaxi S.A.

TELEFONIA FIJA

CORPORATIVO ELITE:

SERVICIOS BASICOS:

- Línea Nueva

- Línea Telefónica Temporal
- Teléfonos Remotos
- Traslado
- Integración Disolución PBX
- Multiplexor
- E1 Conmutado
- Acometidas

SERVICIOS ADICIONALES:

- Cambio de Número
- Cesión de Derechos
- Bloqueo y Desbloques
- Números Reservados
- Suspensión y Reinstalación Temporal del Servicio
- Rectificación de Nombre y Dirección

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS:

- Transferencia de Llamadas
- Llamada en Espera
- Marcación Abreviada
- Código Secreto
- Facturación Detallada
- Clip
- Rastreo de Llamadas

SERVICIO DE RED INTELIGENTE:

- Servicio 1-700
- Servicio 1-800
- Servicio 1-900

COMERCIAL:

SERVICIOS BÁSICOS:

- Línea Nueva

- Línea Telefónica Temporal
- Teléfonos Remotos
- Traslado
- Integración Disolución PBX

SERVICIOS ADICIONALES:

- Cambio de Número
- Cesión de Derechos
- Bloqueo y Desbloques
- Números Reservados
- Suspensión y Reinstalación Temporal del Servicio
- Rectificación de Nombre y Dirección
- Cambio de Categoría
- Exoneración 3ra Edad

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS:

- Transferencia de Llamadas
- Llamada en Espera
- Marcación Abreviada
- Código Secreto
- Facturación Detallada
- Clip
- Rastreo de Llamadas

SERVICIO DE RED INTELIGENTE:

- Servicio 1-700
- Servicio 1-800
- Servicio 1-900

RESIDENCIAL

SERVICIOS BÁSICOS:

- Línea Nueva

- Línea Telefónica Temporal
- Teléfonos Remotos
- Traslado

SERVICIOS ADICIONALES:

- Cambio de Número
- Cesión de Derechos
- Bloqueo y Desbloques
- Números Reservados
- Suspensión y Reinstalación Temporal del Servicio
- Rectificación de Nombre y Dirección
- Exoneración 3ra Edad

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS:

- Transferencia de Llamadas
- Llamada en Espera
- Marcación Abreviada
- Código Secreto
- Facturación Detallada
- Clip
- Rastreo de Llamadas

POPULAR

SERVICIOS BASICOS:

- Línea Nueva
- Traslado

SERVICIOS ADICIONALES:

- Cambio de Número
- Cesión de Derechos
- Bloqueo y Desbloques
- Números Reservados
- Suspensión y Reinstalación Temporal del Servicio
- Rectificación de Nombre y Dirección

- Cambio de Categoría
- Exoneración 3ra Edad

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS:

- Transferencia de Llamadas
- Llamada en Espera
- Marcación Abreviada
- Código Secreto
- Facturación Detallada
- Clip
- Rastreo de Llamadas

TELEFONÍA INTERNACIONAL

CORPORATIVO ELITE:

- Alo Mundo 30
- Alo Mundo Optimo Básico
- Alo Mundo Optimo Básico Plus
- Alo Mundo Optimo Especial
- Alo Mundo Optimo Especial Plus
- Alo Mundo Sereno
- Discado Internacional
- Operadora

COMERCIAL:

- Alo Mundo 30
- Alo Mundo Optimo Básico
- Alo Mundo Optimo Básico Plus
- Alo Mundo Optimo Especial
- Alo Mundo Sereno
- Discado Internacional
- Operadora

RESIDENCIAL:

- Alo Mundo 30
- Alo Mundo Optimo Básico
- Alo Mundo Optimo Especial
- Alo Mundo Sereno
- Discado Internacional
- Operadora

POPULAR:

- Alo Mundo Sereno
- Discado Internacional
- Operadora

TELEFONÍA PÚBLICA

- Expressalo
- Cabinas y Locutorios
- Teléfonos Públicos

FOTO 1.2



Fuente: www.andinatel.com

TRANSMISIÓN DE DATOS

FOTO 1.3



Fuente: www.andinatel.com

INTERNET

FOTO 1.4



Fuente: www.andinatel.com

NUEVAS CAMPAÑAS

- Andinanet - Gente Hablando
- Expressalo - Te Tumbo 1

Además cuenta con un servicio adicional de llamadas sin costo (atención y servicio al cliente) en las siguientes áreas:

INFORMACION CALL CENTER

100PRE

- **OP.0** Promociones de temporada
- **OP.1** Consultar Valor de su Planilla Telefónica.
- **OP.2** Información Guía Telefónica.
- **OP.3** Reporte de Daños en su línea Telefónica
- **OP.4** Información Productos y Servicios.
- **OP.5** Detalle de Planilla Telefónica.
- **OP.6** Consulta de disponibilidad y venta de líneas nuevas
- **OP.9** Atención a través de Asesores de Servicio

ANDINADATOS

- 1800 AT DATOS (1-800-283-286)

ANDINATEL ELITE

- 1-800 AT ELITE (1-800-283-548)

PLANES LARGA DISTANCIA ALO MUNDO

- 1-800-AT MUNDO (1-800-286-863)

ANDINANET

- 1800-100-100

TARJETA EXPRESSALO

- 1-800 ALO ALO (1-800-256-256)

LARGA DISTANCIA NACIONAL AUTOMÁTICA

- 105

LARGA DISTANCIA INTERNACIONAL

- 116

**ESTADÍSTICAS DE LAS LÍNEAS, ABONADOS Y VENTAS REALIZADAS
POR ANDINATEL A NIVEL NACIONAL Y PROVINCIAL.**

Tabla 1.1

2007

Mes	Líneas principales				Líneas en Centrales	Centrales	Población	Densidad Telefónica (%)	Digitalización (%)
	Abonados	Servicio	Teléfonos Públicos	Total					
Enero	944,433	3,276	9,233	956,942	1,099,919	85	5,626,165	17.01%	100.00%
Febrero	944,463	3,299	9,156	956,918	1,100,020	85	5,637,009	16.98%	100.00%
Marzo	947,196	3,173	9,185	959,554	1,103,870	85	5,647,876	16.99%	100.00%
Abril	949,182	3,202	9,210	961,594	1,104,958	85	5,658,766	16.99%	100.00%
Mayo	950,289	3,141	9,231	962,661	1,105,558	85	5,669,681	16.98%	100.00%
Junio	953,183	3,124	9,054	965,361	1,105,281	85	5,680,615	16.99%	100.00%
Julio	953,989	3,201	9,092	966,282	1,109,080	92	5,691,578	16.98%	100.00%
Agosto	955,613	3,169	9,036	967,818	1,109,844	92	5,702,561	16.97%	100.00%
Septiembre	958,625	3,197	9,023	970,845	1,139,488	92	5,713,572	16.99%	100.00%
Octubre	974,182	3,139	8,877	986,198	1,140,816	94	5,724,602	17.23%	100.00%
Noviembre	966,198	3,208	8,842	978,248	1,144,397	96	5,735,658	17.06%	100.00%
Diciembre	968,893	3,108	8,869	980,870	1,145,149	97	5,746,736	17.07%	100.00%

Fuente: Información entregada por la Operadora

Tabla 1.2

2008

Mes	Líneas principales				Líneas en Centrales	Centrales	Población	Densidad Telefónica (%)	Digitalización (%)
	Abonados	Servicio	Teléfonos Públicos	Total					
Enero	969,841	2,987	8,874	981,702	1,142,661	97	5,757,841	17.05%	100.00%
Febrero	971.182	3.058	8.877	983.117	1.141.745	97	5.768.969	17,04%	100,00%
Marzo	973.042	3.037	8.879	984.958	1.144.198	97	5.780.122	17,04%	100,00%
Abril	975.668	2.983	8.886	987.537	1.148.645	97	5.791.295	17,05%	100,00%
Mayo	978.557	3.009	5.957	987.523	1.154.679	100	5.802.493	17,02%	100,00%
Junio	980.636	2.985	5.933	989.554	1.154.730	100	5.813.719	17,02%	100,00%
Julio	983.870	2.982	5.942	992.794	1.155.415	102	5.824.967	17,04%	100,00%
Agosto	986.834	3.105	5.932	995.871	1.156.831	107	5.836.240	17,06%	100,00%

Fuente: Información entregada por la Operadora

ANDINATEL

El área de concesión de ANDINATEL comprende las provincias de: Bolívar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Sucumbios y Tungurahua. El número de líneas principales por la operadora hasta agosto de 2008, es de 995.871 líneas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1.3

PROVINCIA	Líneas principales				Líneas en Centrales	Centrales	Población *	Densidad Telefónica por Operadora(%)	Digitalización (%)
	Abonados	Servicio	Teléfonos Públicos	Total					
BOLÍVAR	14.052	92	109	14.253	16.346	6	178.729	7,97%	100,00%
CARCHI	17.784	73	199	18.056	20.788	2	160.312	11,26%	100,00%
CHIMBORAZO	42.216	175	264	42.655	48.995	8	431.673	9,88%	100,00%
COTOPAXI	35.213	140	221	35.574	41.653	8	402.180	8,85%	100,00%
ESMERALDAS	37.917	117	254	38.288	45.855	12	431.647	8,87%	100,00%
IMBABURA	47.459	154	372	47.985	53.346	10	403.774	11,88%	100,00%
MORONA SANTIAGO **	899	11	3	913	1.136	0	6.847	13,33%	100,00%
NAPO	5.944	49	108	6.101	7.104	3	96.614	6,31%	100,00%
ORELLANA	5.710	26	59	5.795	6.576	4	94.372	6,14%	100,00%
PASTAZA	8.777	33	150	8.960	9.968	2	78.437	11,42%	100,00%
PICHINCHA	651.375	1.850	3.527	656.752	757.061	37	2.511.514	26,15%	100,00%
SANTO DOMINGO	44.494	133	138	44.765	58.216	7	366.789	12,20%	100,00%
SUCUMBÍOS	8.061	27	138	8.226	9.152	5	175.879	4,68%	100,00%
TUNGURAHUA	66.933	225	390	67.548	80.635	3	497.473	13,58%	100,00%
TOTAL	986.834	3.105	5.932	995.871	1.156.831	107	5.836.240	17,06%	100,00%

Fuente: Información entregada por la Operadora

1.3. Problemática de Andinatel Cotopaxi S.A., diagrama Causa – Efecto

EL diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto) demuestra claramente las dificultades que tiene la empresa identificados como: causas, molestias, pérdidas y estancamiento en otras actividades por falta de recursos, los diferentes problemas se encuentran centralizados en: recaudación, organización, ventas, logística, administrativo y un poco en lo que se refiere a marketing, estas causas dan como efecto una baja recuperación de la cartera vencida.

El presente estudio pretende mejorar los procesos en esta área para garantizar su efectividad y por consecuencia el mejor desarrollo de toda la empresa.

1.3.1. Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto) de ANDINATEL COTOPAXI S.A.



Recaudación.- esta área es la más vulnerable ya que existen problemas en lo que a cobros se refiere, ocasionando pérdidas al final de cada mes por no recuperar la cartera esperada, esto se debe también a que no se realizan los respectivos seguimientos a los clientes luego de que estos adquieren el servicio.

Organización.- como todas las disposiciones vienen de la empresa central o matriz que se encuentra en Quito a generado un centralismo y una excesiva dependencia hacia la misma, por tal razón no se pueden tomar decisiones propias o unilaterales sin informar primero a la instancia principal esto no permite el desarrollo de Andinatel Cotopaxi S.A.

Ventas.- en esta área se necesita crear una conciencia de compra y de venta hacia los clientes una cultura de pagar por lo que se recibe, de ahí la falta de compromiso de los usuarios, y también por parte del que vende el servicio ya que no existe un control durante el proceso y menos aun se establecen políticas que garanticen el pago o recaudación de los mismos.

Logística.- en este aspecto no se cuenta con canales de comunicación empresa cliente en el que se puedan llegar a acuerdos de pago no existen prorrogas o financiamientos en el caso de ser necesario aunque últimamente se esta proponiendo esta política, y este problema conlleva a otro a no tener un seguimiento una base actualizada de los clientes en mora.

Administrativo.- no existe una estructura organizacional definida en el que se pueda establecer claramente las actividades y responsabilidades de los empleados todos deben conocer las funciones que realizan dentro de la empresa y a qué área corresponden, el desconocer esto hace que el empleado este desmotivado no se siente comprometido con la institución, por otra parte no existe el cómo y con que realizar las actividades para hacerlo eficiente y eficazmente y con una optimización de recursos.

Marketing.- en este aspecto las deficiencias son mínimas, no existe la suficiente difusión de productos y servicios con los que cuenta la empresa, se debe generar una

expansión ya que no llegan en la medida ni en la forma correcta a los potenciales usuarios.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Las Telecomunicaciones²

La telecomunicación (del prefijo griego *tele*, "distancia" o "lejos", "comunicación a distancia") es una técnica consistente en transmitir un mensaje desde un punto a otro, normalmente con el atributo típico adicional de ser bidireccional. El término *telecomunicación* cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de ordenadores a nivel de enlace. El Día Mundial de la Telecomunicación se celebra el 17 de mayo.

La base matemática sobre la que se desarrollan las telecomunicaciones fue desarrollada por el físico inglés James Clerk Maxwell. Maxwell, en el prefacio de su obra *Treatise on Electricity and Magnetism* (1873), declaró que su principal tarea consistía en justificar matemáticamente conceptos físicos descritos hasta ese momento de forma únicamente cualitativa, como las leyes de la inducción electromagnética y de los campos de fuerza, enunciadas por Michael Faraday. Con este objeto, introdujo el concepto de onda electromagnética, que permite una descripción matemática adecuada de la interacción entre electricidad y magnetismo mediante sus célebres ecuaciones que describen y cuantifican los campos de fuerzas. Maxwell predijo que era posible propagar ondas por el espacio libre utilizando descargas eléctricas, hecho que corroboró Heinrich Hertz en 1887, ocho años después de la muerte de Maxwell, y que, posteriormente, supuso el inicio de la era de la comunicación rápida a distancia. Hertz desarrolló el primer transmisor de radio generando radiofrecuencias entre 31 MHz y 1.25 GHz.

1.4.2. Consideraciones de un sistema de diseño de telecomunicación

Los elementos que integran un sistema de telecomunicación son una televisión, una línea o medio de transmisión y posiblemente, impuesto por el medio, un canal y finalmente un receptor. El transmisor es el dispositivo que transforma o codifica los

² <http://es.wikipedia.org>

mensajes en un fenómeno físico, la señal. El medio de transmisión, por su naturaleza física, es posible que modifique o degrade la señal en su trayecto desde el transmisor al receptor debido a ruido, interferencias o la propia distorsión del canal. Por ello el receptor ha de tener un mecanismo de decodificación capaz de recuperar el mensaje dentro de ciertos límites de degradación de la señal. En algunos casos, el receptor final es el oído o el ojo humano (o en algún caso extremo otros órganos sensoriales) y la recuperación del mensaje se hace por la mente.

La telecomunicación puede ser punto a punto, punto a multipunto o teledifusión, que es una forma particular de punto a multipunto que funciona solamente desde el transmisor a los receptores, siendo su versión más popular la radiodifusión.

La función de los ingenieros de telecomunicación es analizar las propiedades físicas de la línea o medio de comunicación y las propiedades estadísticas del mensaje a fin de diseñar los mecanismos de codificación y decodificación más apropiados. Cuando los sistemas están diseñados para comunicar a través de los órganos sensoriales humanos (principalmente vista y oído), se deben tener en cuenta las características psicológicas y fisiológicas de percepción humana. Esto tiene importantes implicaciones económicas y el ingeniero investigará que defectos pueden ser tolerados en la señal sin que afecten excesivamente a la visión o audición, basándose en conceptos como el límite de frecuencias detectables por los órganos sensoriales humanos.

Posibles imperfecciones en un canal de comunicación son: ruido impulsivo, ruido térmico, tiempo de propagación, función de transferencia de canal no lineal, caídas súbitas de la señal (microcortes), limitaciones en el ancho de banda y reflexiones de señal (eco). Muchos de los modernos sistemas de telecomunicación obtienen ventaja de algunas de estas imperfecciones para, finalmente, mejorar la calidad de transmisión del canal.

Los modernos sistemas de comunicación hacen amplio uso de la sincronización temporal. Hasta la reciente aparición del uso de la telefonía sobre IP, la mayor parte de los sistemas de comunicación estaban sincronizados a relojes atómicos o a relojes secundarios sincronizados a la hora atómica internacional, obtenida en la mayoría de los casos vía GPS.

Ya no es necesario establecer enlaces físicos entre dos puntos para transmitir la información de un punto a otro. Los hechos ocurridos en un sitio, ocurren a la misma vez en todo el mundo. Nos adentramos en una nueva clase de sociedad en la que la información es la que manda. El conocimiento es poder, y saber algo es todo aquello que se necesita. En Europa la sociedad de la información se creó como respuesta de la Comunidad Europea al crecimiento de las redes de alta velocidad de los Estados Unidos y su superioridad tecnológica.

Las telecomunicaciones en esencia se puede decir que desde el inicio de sus tiempos han contribuido de una manera extraordinaria al desarrollo de los pueblos desde el primer mensaje que se hizo por telégrafo hasta la actualidad cuando se tiene el Internet y las comunicaciones satelitales; ha permitido mantener más cerca a las personas y mejor comunicados a los pueblos y naciones, no cabe duda que su aporte al desarrollo mundial ha sido significativo.

1.4.3. Normas Internacionales que Regulan las Telecomunicaciones

- Constitución de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial No. 781 del 14 de septiembre de 1994.
- Instrumento de Enmienda a la Constitución y Convenio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, publicado en el Registro Oficial No. 192 del 12 de noviembre de 1997.

Entidades Internacionales que Regulan las Telecomunicaciones

Cuadro 1.1

	UIT <u>Unión Internacional de Telecomunicaciones</u>	pressinfor@itu.int
	CITEL <u>Comisión Interamericana de Telecomunicaciones</u>	citel@oas.org
	ASETA <u>Asociación de Empresas de Telecomunicaciones de la Comunidad Andina</u>	info@aseta.org.ec
	FCC <u>Comisión Federal de Telecomunicaciones - USA</u>	fccinfo@fcc.gov
	AHCIEET <u>Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones</u>	fgomez@ahciet.es
	IEEE <u>Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE) Región 9 - América Latina y El Caribe</u>	t.quiel@iee.org
	CAN <u>Comunidad Andina</u>	contacto@comunidadandina.org
	CAATEL <u>Comité Andino de Autoridades de Telecomunicaciones</u>	frodriquez@comunidadandina.org.pe

Fuente: <http://www.persys.com.mx>

1.4.4. Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT³

La Unión Internacional de Telecomunicaciones - UIT es la organización más importante de las Naciones Unidas en lo que concierne a las tecnologías de la información y la comunicación. En su calidad de coordinador mundial de gobiernos y sector privado, la función de la UIT abarca tres sectores fundamentales, a saber: radiocomunicaciones, normalización y desarrollo. La UIT también organiza eventos TELECOM y fue la principal entidad patrocinadora de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información.

La UIT tiene su sede en Ginebra (Suiza) y está formada por 191 Estados Miembros y más de 700 Miembros de Sector y Asociados.

³<http://www.itu.int/net/home/index-es.aspx>

La UIT, que se basa en el principio de la cooperación internacional entre los gobiernos y el sector privado, constituye un foro mundial en el cual los poderes públicos y la industria pueden colaborar a fin de alcanzar un consenso sobre diversos temas que afectan a la orientación futura de esta industria cada vez más vital.

De acuerdo con el Plan Estratégico de la Unión para el período 2008-11 adoptado por los Estados Miembros, las 7 metas principales de la Unión son:

1. Mantener y ampliar la cooperación internacional
2. Ayudar a reducir la brecha digital, y promover la conectividad global a través de la implementación de las metas y objetivos de la CMSI
3. Ampliar la composición de los miembros de la Unión
4. Desarrollar herramientas para proteger las redes
5. Seguir aumentando la eficacia y la eficiencia
6. Divulgar información y conocimientos sobre las TIC
7. Promover la creación de un entorno propicio

El Dr. Hamadoun Touré fue elegido Secretario General de la UIT en la Conferencia de Plenipotenciarios celebrada en Antalya, Turquía, en noviembre de 2006 y asumió sus funciones el 1 de enero de 2007.

1.4.5. Constitución de la República del Ecuador

- Publicada en el Registro Oficial del 7 de Octubre del 2008.

Leyes

- Ley Especial de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial No. 996 del 10 de agosto de 1992 y sus reformas.
- Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial No. 785 del 18 de abril de 1975 y sus reformas, publicadas en los Registros Oficiales: No. 691 del 9 de mayo de 1995 y No. 699 del 7 de noviembre del 2002.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial No. S-116 el 10 del julio del 2000.

- Ley Reformativa al Código Penal No. 99-38 mediante la cual se reforma el artículo 422, publicada en el Registro Oficial No. 253 del 12 de agosto de 1999.

Reglamentos y Normas:

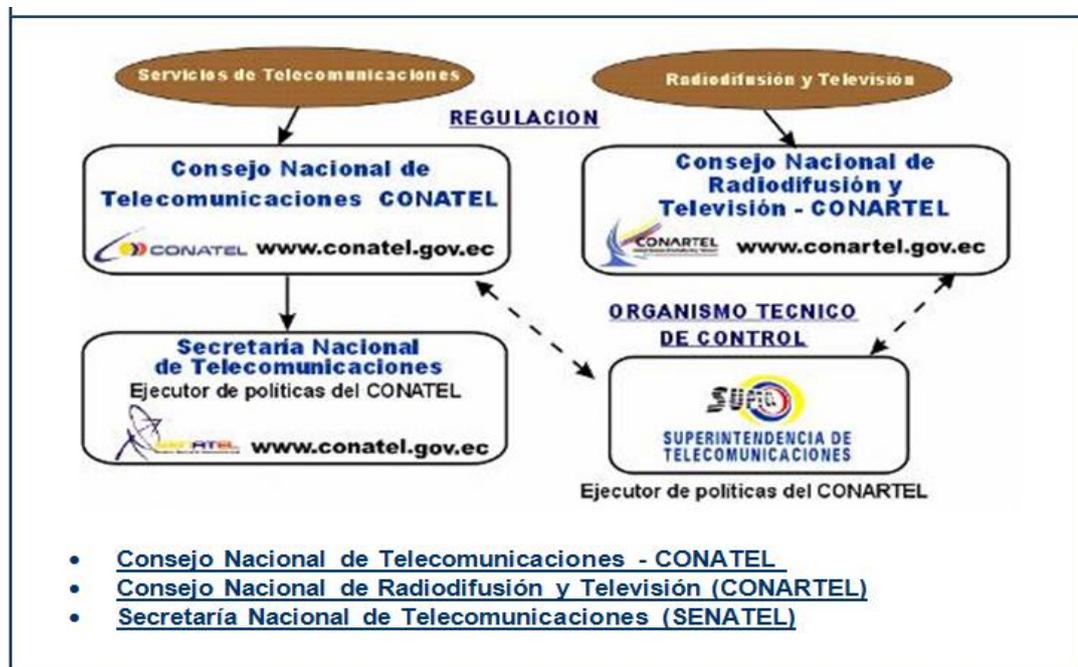
- Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, publicado en el Registro Oficial No. 404 del 4 de septiembre del 2001.
- Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión y su Reforma, publicado en el Registro Oficial No. 864 de 17 de enero de 1996.
- Reglamento Técnico para los Abonados al Servicio Telefónico de EMETEL, publicado en el Registro Oficial No. 502 del 11 de agosto de 1994 y su reforma, publicada en el Registro Oficial No. 234 del 15 de julio de 1999.
- Reglamento de Derechos por concesión y tarifas por uso de frecuencias del Espectro Radioelectrico, publicado en el Registro Oficial No. 242 del 30 de diciembre del 2003.
- Reglamento de Interconexión, publicado en el Registro Oficial No. 41 del 14 de marzo del 2007.
- Reglamento para la Prestación de los Servicios Portadores, publicado en el Registro Oficial No. 426 del 4 de octubre del 2001.
- Reglamento Especial para Determinar la Calidad de Empresas Relacionadas, publicado en el Registro Oficial No. S-1008 del 10 de agosto de 1996.
- Reglamento para la Provisión de Segmento Espacial de Sistemas de Satélites Geoestacionarios, publicado en el Registro Oficial No. 413 del 17 de septiembre de 1998.
- Reglamento para la prestación de Servicios Finales de Telecomunicaciones a través de terminales de telecomunicaciones de uso público, Resolución No. 604-30-CONATEL-2006.
- Reglamento de Telefonía Pública de Prepago, publicado en el Registro Oficial No. 353 del 3 de julio de 1998.

- Reglamento para el Servicio de Telefonía Móvil Celular, publicado en el Registro Oficial No.10 del 24 de agosto de 1998.
- Reglamento para la Homologación de Equipos de Telecomunicaciones, publicado en el Registro Oficial No. 551 del 24 de marzo de 2005.
- Reglamento de Control de los Servicios de Telecomunicaciones, publicado en el Registro oficial 274 del 10 de septiembre de 1999.
- Reglamento y Norma Técnica para los Sistemas Troncalizados, publicado en el Registro Oficial No. 139 del 11 de agosto del 2000.
- Reglamento para Otorgar Concesiones de los Servicios de Telecomunicaciones que se brindan en Régimen de Libre Competencia, publicado en el Registro Oficial No. 168 del 21 de septiembre del 2000.
- Reglamento para otorgar concesiones de los Servicios de Telecomunicaciones, publicado en el Registro Oficial No. 480 del 24 de diciembre del 2001.
- Reglamento de Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones en Áreas Rurales y Urbano Marginales, publicado en el Registro Oficial No. 193 del 27 de octubre del 2000.
- Reglamento de Ejecución de Proyectos y Contratación de Servicios de FODETEL, publicado en el Registro Oficial No. 235 del 2 de enero del 2001.
- Reglamento para la Instalación, Operación y Presentación del Servicio de Sistemas Buscapersonas, publicado en el Registro Oficial No. 528 del 6 de marzo del 2002.
- Reglamento para el Otorgamiento de Títulos Habilitantes para la Operación de Redes Privadas, publicado en el Registro Oficial No. 528 del 6 de marzo del 2002.
- Reglamento del Servicio de Telefonía Fija Local, publicado en el Registro Oficial No. 556 del 16 de abril del 2002.
- Reglamento de Radiocomunicaciones, publicado en el Registro Oficial No. 215 de 30 de noviembre del 2000.
- Reglamento Relativo a la Propiedad de los Equipos y Control de la Inversión Extranjera en las Concesiones para los Servicios de Radiodifusión y Televisión, publicado en el Registro Oficial No.71 del 20 de noviembre de 1998.

- Reglamento para el Servicio de Banda Ciudadana, publicado en el Registro Oficial No. 268 del 2 de septiembre de 1999.
- Reglamento para Sistemas de Audio y Video por Suscripción, publicado en el Registro Oficial No. 325 del 24 de noviembre de 1999.
- Reglamento para el Servicio de Radioaficionados, publicado en el Registro Oficial No. 95 del 9 de junio del 2000.
- Reglamento y Norma Técnica para los Sistemas Comunales de Explotación, publicado en el Registro Oficial No. 139 del 11 de agosto del 2000.
- Reglamento para la Expedición de los Servicios de Telecomunicaciones Fijo Móvil por Satélites no Geoestacionarios que se prestan directamente a usuarios finales a través de Sistemas Globales, publicado en el Registro Oficial No. 638 del 12 de agosto del 2002.
- Reglamento para la Prestación del Servicio Móvil Avanzado, publicado en el Registro Oficial 687 del 21 de octubre del 2002.
- Plan Nacional de Frecuencias, publicado en el Registro Oficial No. 192 del 26 de octubre del 2000.
- Norma para la Implementación y Operación de Sistemas de Espectro Ensanchado, publicada en el Registro Oficial No. 215 del 30 de noviembre del 2000.
- Norma Técnica para el Servicio de Televisión Analógica y Plan de Distribución de Canales, publicada en el Registro Oficial No 335 del 29 de mayo del 2001.
- Norma que regula el Registro Público de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial No. 481 del 26 de diciembre del 2001.
- Norma Técnica Reglamentaria para Radiodifusión en Frecuencia Modulada Analógica, publicada en el Registro Oficial No. 866 de mayo de 2000.
- Norma Técnica de Medición y Registro para Operadores que cuenten con centrales telefónicas y teléfonos públicos cuya tecnología no permita la aplicación inmediata de la facturación por tiempo efectivo de uso; publicada en el Registro Oficial 154 del 1 de septiembre del 2000.

ENTIDADES NACIONALES DE CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES

Grafico 1.1



Fuente: www.supertel.gov.ec

1.4.6. Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL)⁴

Misión:

- Administrar de manera técnica el espectro radioeléctrico que es un recurso natural, para que todos los operadores del sector de las telecomunicaciones operen en condiciones de máxima eficiencia.
- Dictar las normas que corresponden para impedir las prácticas que impidan la leal competencia, y determinar las obligaciones que los operadores deban cumplir en el marco que determinan la Ley y reglamentos respectivos.
- Defender los derechos de los ciudadanos en todo momento para que satisfagan su necesidad de comunicarse.

Visión:

- Ser el organismo de regulación y administración de las telecomunicaciones que integre a todos los ciudadanos que habitan en el país a través de una

⁴www.conatel.gov.ec

política que promueva el acceso de por lo menos un servicio de telecomunicación.

- Estimular a que todos los actores del sector de las telecomunicaciones desarrollen sus actividades en un escenario de leal competencia y que entreguen sus servicios en condiciones de óptima calidad.
- En todo lo posible, adaptar el mercado de las telecomunicaciones a las nuevas tendencias de la tecnología, que asegure que el ciudadano ecuatoriano sea beneficiario de estos adelantos.

Políticas:

- Velar por el estricto cumplimiento y respeto a los derechos de los usuarios en materia de servicios de telecomunicaciones.
- Consolidar la apertura del mercado de las telecomunicaciones en el país que elimine las distorsiones existentes y que atraiga la inversión.
- Incentivar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura y prestación de servicios de telecomunicaciones en un marco de seguridad jurídica y de libre y leal competencia.
- Incentivar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura y prestación de servicios de telecomunicaciones en un marco de seguridad jurídica y de libre y leal competencia.
- Fortalecer la presencia del Ecuador en la esfera subregional, regional y mundial en materia de telecomunicaciones.
- Promover un cambio del marco legal acorde a los avances tecnológicos y libre mercado.
- Propender a que la sociedad ecuatoriana obtenga el acceso y servicio universal de telecomunicaciones en forma ágil, oportuna, con calidad adecuada y a precios justos.
- Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) para garantizar el acceso de todos los ecuatorianos a la Información..
- Fomentar el acceso y uso de Internet, así como sus aplicaciones en el ámbito social como educación y salud.
- Promover la generación de capital humano especializado para el sector de Telecomunicaciones.

Miembros del Consejo

El directorio del Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), está integrado por:

- Un representante del Presidente de la República, quien lo presidirá.
- El representante de la Oficina de Planificación de la Presidencia de la República.
- El Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Un representante designado conjuntamente por las Cámaras de Producción.
- Un representante del Comité Central Único Nacional de los Trabajadores de Emetel (Conautel).
- El Secretario Nacional de Telecomunicaciones.
- El Superintendente de Telecomunicaciones.

1.4.7. Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL)⁵

El Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión -CONARTEL- es un organismo autónomo de derecho público, con personería jurídica, con sede en la Capital de la República.

Misión

El Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL) es responsable de regular, otorgar y autorizar los medios, sistemas y servicios de radiodifusión y televisión, en todo el territorio nacional, mediante la correcta aplicación de la legislación que en materia se encuentre vigente, a fin de satisfacer, en el máximo sentido técnico, la calidad de servicio al usuario.

Visión

Regular y autorizar los servicios de radiodifusión y televisión de forma justa, eficiente y a la par del desarrollo tecnológico, para beneficio del concesionario, del Estado y la ciudadanía en general, garantizando la calidad de la programación, orientada especialmente al impulso de la educación y bienestar humano.

⁵www.conartel.gov.ec

El Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión, CONARTEL, para el cumplimiento de esta Misión estará integrado por los siguientes miembros:

- a)** El delegado del Presidente de la República, quien lo presidirá;
- b)** El Ministro de Educación y Cultura o su delegado;
- c)** Un delegado del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que será un oficial general o superior en servicio activo;
- d)** El Superintendente de Telecomunicaciones;
- e)** El Presidente de la Asociación Ecuatoriana de Radio y Televisión (A.E.R)
- f)** El Presidente de la Asociación de Canales de Televisión del Ecuador (A.C.TV.E).
- g)** (Reformado con Res. N° 2664-CONARTEL-03) Un Secretario General designado por el Consejo; y,
- h)** (Reformado con Res. N° 2664-CONARTEL-03) El Personal Profesional, Técnico y Administrativo - Financiero que el Consejo estime necesario".

Además de las atribuciones establecidas en la Ley Reformatoria a la Ley de Radiodifusión y Televisión, y en los incisos segundo y tercero del Art. 41 de la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, el consejo tendrá las siguientes:

- a)** Autorizar, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos legales, la concesión de los demás medios, sistemas y servicios de radiodifusión y televisión, bajo cualquier modalidad existente o que se crearen en el futuro.
- b)** Aprobar el Reglamento de Tarifas para los concesionarios de canales, frecuencias, medios, sistemas y servicios de radiodifusión y televisión;
- c)** Conocer y resolver las ponencias y demás criterios oficiales que presente La Superintendencia de Telecomunicaciones en el ámbito nacional e internacional sobre asuntos atinentes a la radiodifusión y televisión;

- d) Resolver sobre las delegaciones oficiales del CONARTEL a reuniones nacionales e internacionales, declarándolas en Comisión de Servicios;
- e) Aprobar los proyectos de acuerdos o convenios bilaterales o multilaterales con otros organismos nacionales e internacionales;
- f) (Reformado con Res. N° 2664-CONARTEL-03) Nombrar y remover al Secretario General, al Personal Profesional, Técnico y Administrativo - Financiero del CONARTEL;
- g) Aprobar las escalas de sueldos y las asignaciones complementarias del Presidente y de los demás funcionarios del Consejo, las dietas de los miembros del Consejo y las escalas de viáticos que deben percibir;
- h) Conformar Comisiones Permanentes y Especiales, para los trabajos que requiera el Consejo, con los miembros y/o funcionarios de este organismo;
- i) Disponer la contratación de servicios profesionales ocasionales con empresas, instituciones o personas especializadas del sector público o privado, mediante convenios, remunerados o no; o, mediante el pago de honorarios fijados por el Consejo de acuerdo a requerimientos de la Institución.

1.4.8. Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL)⁶

Misión:

Ejecutar la Política de Telecomunicaciones con transparencia, efectividad y eficiencia en beneficio del desarrollo del sector y del país.

Visión:

Ser un referente en el sector público, con liderazgo y excelencia en la administración de los recursos, la regulación de telecomunicaciones y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación.

⁶www.conatel.gov.ec

Políticas institucionales:

- Formular un marco regulatorio adecuado, para el desarrollo de las telecomunicaciones.
- Brindar servicios eficientes y de calidad a los usuarios de la institución.
- Coadyuvar al Desarrollo Nacional a través de proyectos de universalización de los servicios de Telecomunicaciones.
- Administrar los recursos con eficacia, eficiencia y efectividad.
- Fortalecer el Recurso Humano a base del desarrollo de sus competencias.
- Mejorar los servicios en las Direcciones Regionales.

Instituciones Nacionales del Sector

Cuadro 1.2

	<u>Asociación Ecuatoriana de Proveedores de Valor Agregado e Internet</u>	info@aeprovi.org.ec
	<u>Agenda Nacional de Conectividad</u>	conectividad@conatel.gov.ec
	<u>Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos de Pichincha</u>	
	<u>CORPECE (Corporación Ecuatoriana de Comercio Electrónico)</u>	info@corpece.org.ec
	<u>Asociación Ecuatoriana de Radio y Televisión</u>	usuarios@aerecuador.com

Fuente: <http://www.persys.com.mx>

1.4.9. Procesos

Definición.

“Un proceso es una red de actividades vinculadas ordenadamente las cuales se llevan a cabo repentinamente y que utilizan recursos e información para transformar

insumos en productos abarcando desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente”⁷

Diagrama simplificado de los elementos de un proceso

Gráfico 1.2



Fuente: <http://www.persys.com.mx>

Entradas: Inicio del proceso.

Actividades: Secuencia de tareas.

Recursos: Personas, tecnología etc., necesarios para llevar a cabo el proceso.

Transformación: Lo que sucede entre los recursos y las actividades para producir la salida.

Salida: El resultado de las transformaciones.

Información: Apoya y controla el proceso, Habilita la mejora continua y los rediseños.

Esto da a notar claramente la necesidad y lo beneficioso de poseer o implementar procesos en una organización, y éstos nacen de las necesidades de realizar una determinada actividad o tarea empresarial, y se la debe desarrollar de manera eficaz para así satisfacer las necesidades de los clientes.

Dentro de los procesos podemos identificar los siguientes tipos:

- **Procesos gobernantes o de dirección.**

⁷<http://www.persys.com.mx/>

Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos los procesos de:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa
- Planificación Financiera

- **Procesos operativos básicos de producción o institucionales.**

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos. Entre algunos tenemos:

- Desarrollo de Productos o Producción
- Servicio al Cliente
- Comercialización

- **Procesos de Apoyo (staff), o habilitantes de la empresa.**

Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos, aquí se incluyen los siguientes procesos:

- Administrativo
- Financiero
- Gestión de RR.HH.
- Mantenimiento
- Capacitación

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.⁸

1.4.9.1. Jerarquización de Procesos⁹.

⁸ ESPE, apuntes de clases

- **Macroprocesos.** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos.** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos.** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Actividad.** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.
- **Procedimiento.** Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse, quien debe hacerlo, cuando, donde y como se debe llevar a cabo, que materiales, equipos y documentos deben utilizarse y como deben controlarse y registrarse.

1.4.9.2. Clasificación de los procesos

Existen algunas maneras de clasificar los procesos:

- **Por el alcance en la organización.**
 - **Empresariales.** Es todo aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad.
 - **Funcionales.** En si mismo o como descomposición de un proceso empresarial se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizativa

⁹ Moreno Galo, apuntes de clases

- **Unitarios.** Es una actividad elemental realizada en un nivel de la organización inferior a la funcional.
- **Por el impacto sobre el cliente.**
 - **Básicos o fundamentales.** Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización, son los que identifican y distinguen a la entidad. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ello el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.
 - **Soporte o apoyo.** son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.
 - **Procesos críticos.** Son aquellos procesos que siendo relevantes para la empresa, muestran un pobre desempeño con relación a la calidad con que se brindan a los clientes.

1.5. Marco Conceptual.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Auditoria: es la revisión de las operaciones financieras, administrativas y de cualquier otro tipo para comprobar la situación real que se desglosa de la oportuna documentación.

Cadena de valor: la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Calidad: se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema, lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y procesos que al

mejorarla se disminuyen los desperdicios, los costos y se incrementa la competitividad.

Calidad total: gestión total de la calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a realizar bien todos los trabajos en la empresa; implica a todo el personal y todo el personal de la empresa.

Cobranzas: área encargada de realizar la recaudación de valores por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que esta sea.

Comisión: retribución que da un inversionista a un comisionista por ejecutar una orden de compra o venta.

Cultura organizacional: conjunto de ideas actitudes y sentimientos que conforman la ideología de una empresa en lo relativo a la calidad.

Diagnóstico situacional: determinación del estado actual de una organización.

Eficacia: es definido como el grado en el que los output actuales del sistema se corresponden de los output deseados.

Eficiencia: se define como la relación entre output e input actuales.

Empresa: sociedad mercantil creada para emprender o llevar a cabo negocios o proyectos de importancia.

Estrategia: conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

Flujograma: herramienta que permite graficar y visualizar la secuencia de eventos que tiene un producto o servicio.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Input: son los factores o recursos que se requieren para realizar una producción.

Macroprocesos: constituye un conjunto proceso de la cadena de valor genérico de una organización.

Mejora continua: se refiere a las acciones que se toman para incrementar la calidad de las características de los productos y servicios, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Misión: parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por qué existe la organización?

Normativa: normas legales que regulan una determina actividad.

Output: es el producto que sale de una empresa o industria.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proceso: conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Recaudación.- cobrar o recibir dinero por algún concepto, cobrar contribuciones, impuestos y otras rentas públicas; oficina donde se recauda.

Recursos: elementos necesarios para llevar a cabo una tarea.

Reestructuración: periodo de revisión de procedimientos para plantear principios y reestructurar una organización.

Registro: es una pequeña unidad de almacenamiento destinada a contener cierto tipo de datos.

Servicio: es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas animales u objetos, los servicios son intangibles, perecederos y no se pueden almacenar.

Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Tareas: son las actividades de la microvisión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo.

Telecomunicaciones: Término que utilizamos para referirnos a la emisión o recepción de señales, o información en general, de cualquier tipo, entre dos o más puntos, según diversos tipos de soporte o transmisión (cable coaxial, fibra óptica, radio, satélite, etc.).

Telefonía sobre Internet: También llamada "Telefonía IP" es un servicio que posibilita efectuar llamadas telefónicas sobre redes que utilizan el protocolo de comunicación IP; es decir, el protocolo por el cual la red Internet conecta las computadoras entre sí.

Telefonía vía radio: Consiste en enviar la señal, vía radio, hasta el domicilio del usuario, con una transmisión entre un repetidor emisor (ubicado en las dependencias del operador) y un repetidor receptor (ubicado en las dependencias del usuario).

Telefonía vía satélite: De idéntica manera, es la constituida por la telefonía que tiene como fundamento de transmisión la red formada por una constelación de satélites.

Tiempo de ciclo: tiempo que cubre un conjunto de actividades.

Valor: grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Variables: es cualquier característica o cualidad observable, capaz de variar en una persona, objeto o hecho.

Visión: parte del plan estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.

Nota.- a partir del Capítulo II para la presente tesis se procederá a denominar a Andinatel Cotopaxi S.A., como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) Cotopaxi, en virtud de el nuevo decreto presidencial el cual indica que Andinatel S.A. y Pacifictel se fusionan y pasan ser una sola institución, la actual CNT.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Diagnóstico Situacional

Mediante este capítulo se realiza el diagnóstico de la empresa a fin de determinar su situación actual y en base de ésta proponer un direccionamiento de sus actividades en el corto y mediano plazo con su aplicación a los procesos de la empresa.

2.1.1. Análisis Externo

Se realizará un análisis de los factores del Micro Ambiente para de esta manera identificar las oportunidades y amenazas.

2.1.1.1. Microambiente

Está relacionado por aquellos actores que están muy relacionados con las actividades y resultados de las operaciones de Andinatel S.A., esto es:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Normativa

2.1.1.1.1. Clientes

Con la finalidad de conocer la opinión que tienen los clientes de la empresa Andinatel Cotopaxi S.A., se ha diseñado una encuesta cuya tabulación de los resultados y análisis de los mismos se expresa a continuación:

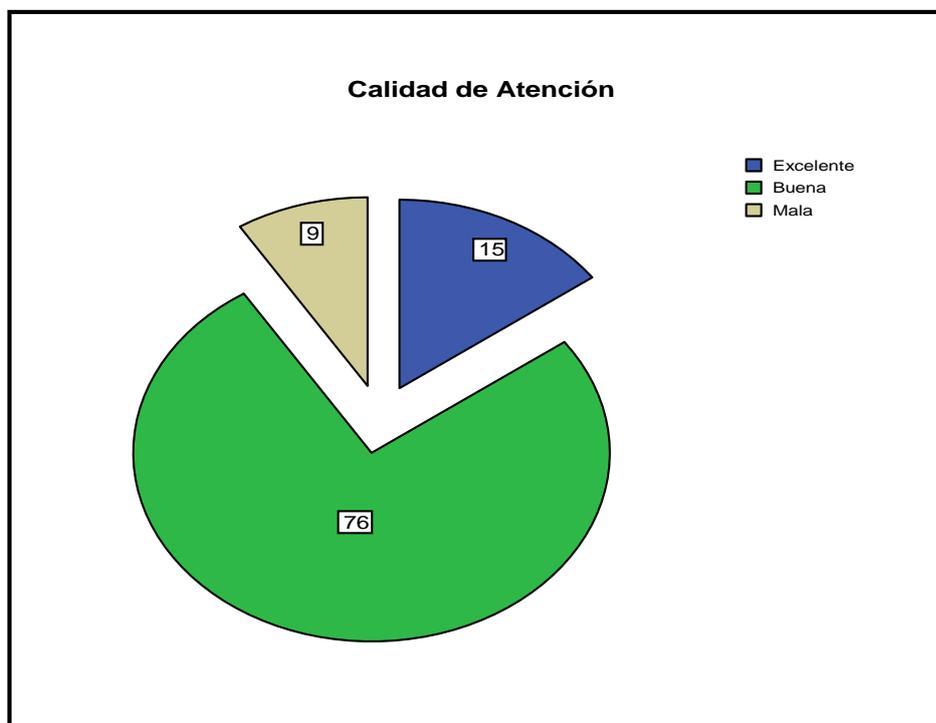
RESULTADOS TABULACIÓN ENCUESTA CLIENTES

Se realizaron 100 encuestas a los clientes de Andinatel Cotopaxi S.A. los resultados están presentados a continuación en base a las siguientes preguntas.

1. La atención que le presta la Empresa a usted la considera:

Tabla 2.1

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	15	15,0	0.15	15,0
	Buena	76	76,0	0.76	91,0
	Mala	9	9,0	0.90	100,0
	Total	100	100,0	1	



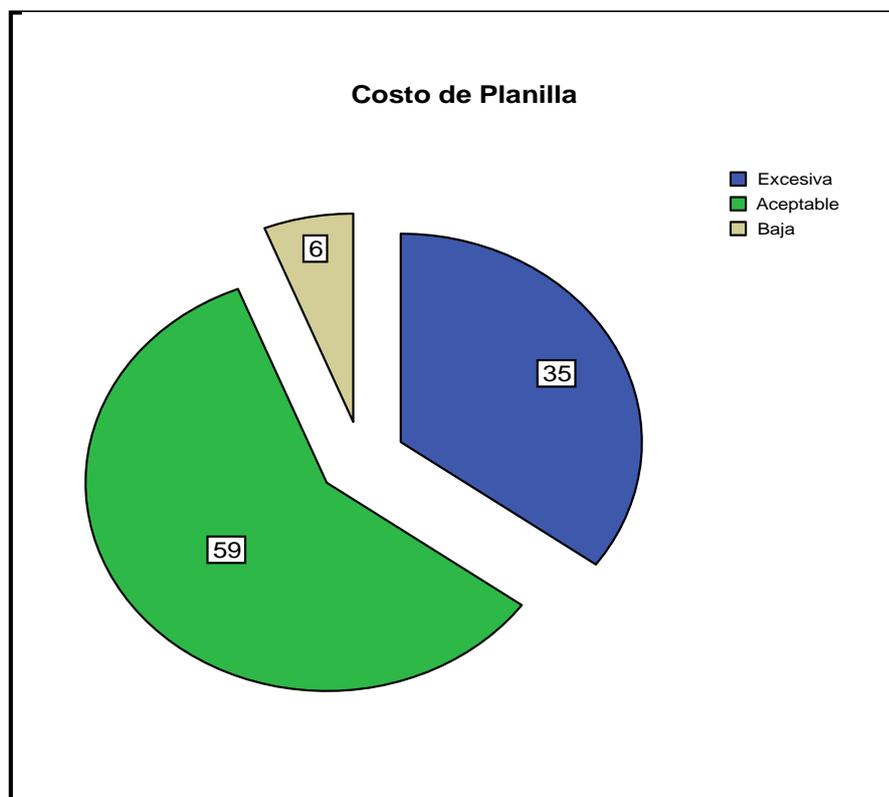
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Constituye una Oportunidad Media, ya que se observa que la mayor parte de usuarios o clientes 76% responden que la atención que brinda la empresa es buena, no obstante hay que tomar en cuenta que existe un 9% de clientes que opina que el servicio es malo por lo que hay que considerarlo y tenerlo muy en cuenta.

2. El costo de las planillas la considera:

Tabla 2.2

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Excesiva	35	35,0	0.35	35,0
	Aceptable	59	59,0	0.59	94,0
	Baja	6	6,0	0.60	100,0
	Total	100	100,0	1	



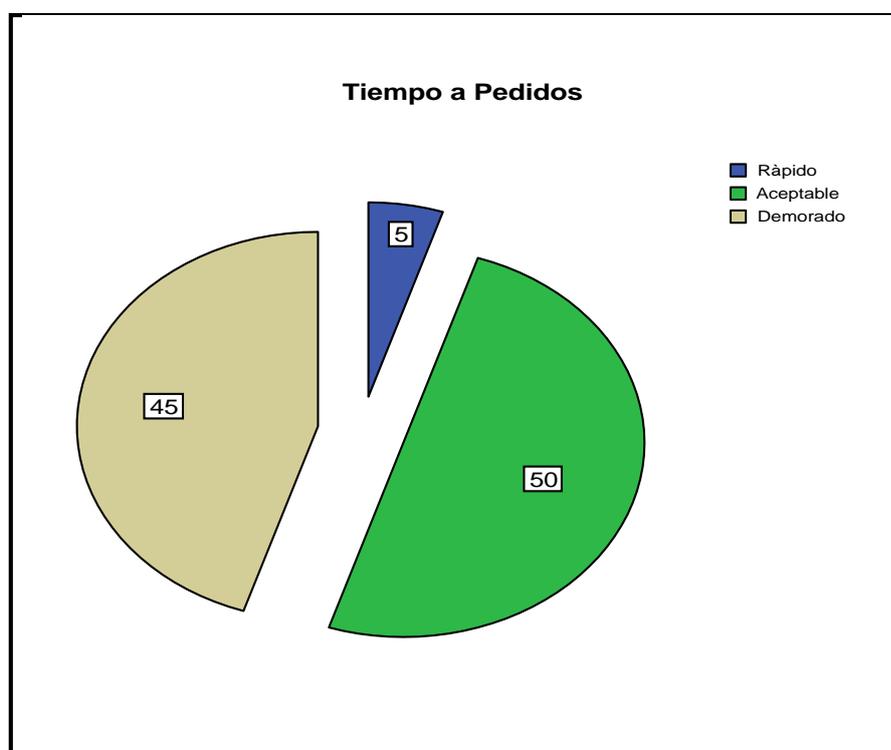
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Como se puede apreciar el costo de las planillas consideran los clientes como aceptable con un 59% lo que viene a ser una Oportunidad Media para la empresa, pero también un considerable 35% cree que los costos son Excesivos afirmando así que hay que poner atención y averiguar por que exista esa percepción por parte del cliente.

3. El tiempo de respuesta que da la Empresa a sus pedidos lo considera:

Tabla 2.3

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Rápido	5	5,0	0,05	5,0
	Aceptable	50	50,0	0,50	55,0
	Demorado	45	45,0	0,45	100,0
	Total	100	100,0	1	



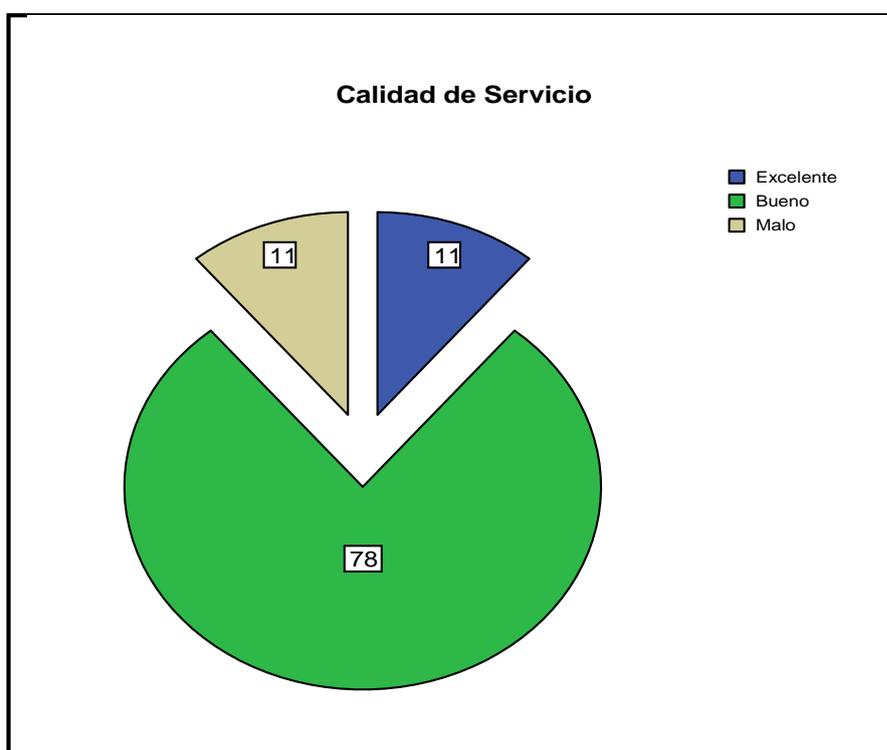
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Se considera como una Amenaza Media, ya que los clientes manifiestan que el tiempo de respuesta que da la empresa a sus pedidos es demorado con un 45%, entonces en este aspecto existen muchos problemas, el 50% piensa que es aceptable y apenas el 5% cree que es rápido, por lo tanto hay que determinar y eliminar las demoras que hacen que el usuario no se sienta satisfecho.

4. El servicio que le proporciona la Empresa es:

Tabla 2.4

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	11	11,0	0.11	11,0
	Bueno	78	78,0	0.78	89,0
	Malo	11	11,0	0.11	100,0
	Total	100	100,0	1	



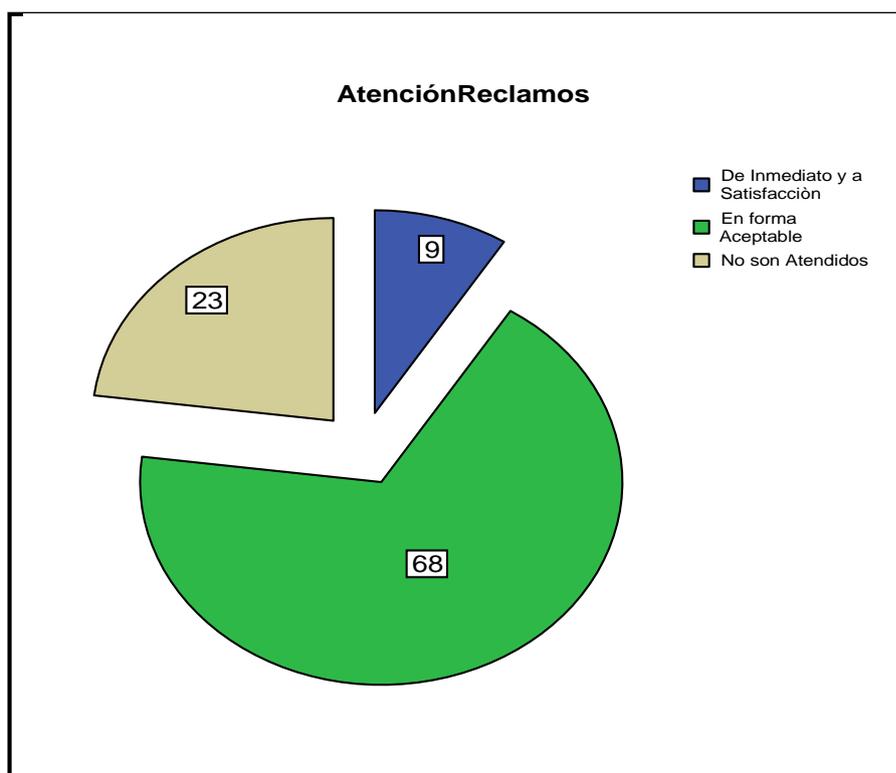
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Como se puede observar el servicio que proporciona la empresa es considerado por el 78% de clientes como Bueno, excelente 11% y malo 11%, lo que viene a constituirse en una Oportunidad Media, ya que lo que busca siempre la empresa es obtener los más altos índices de calidad para la satisfacción de los clientes.

5. Los reclamos que presenta usted son atendidos:

Tabla 2.5

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje acumulado
Validos	De Inmediato y a Satisfacción	9	9,0	0,09	9,0
	En forma Aceptable	68	68,0	0,68	77,0
	No son Atendidos	23	23,0	0,23	100,0
	Total	100	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

Constituye en este aspecto una Amenaza Baja, ya que los reclamos que los clientes realizan son atendidos en un 68% de una forma aceptable, en un 23% no son atendidos y apenas un 9% son atendidos de inmediato y a satisfacción, esto habla de que existen problemas que requieren atención y hay que buscar las herramientas para que ese 23% sea eliminado definitivamente.

2.1.1.1.2. Proveedores

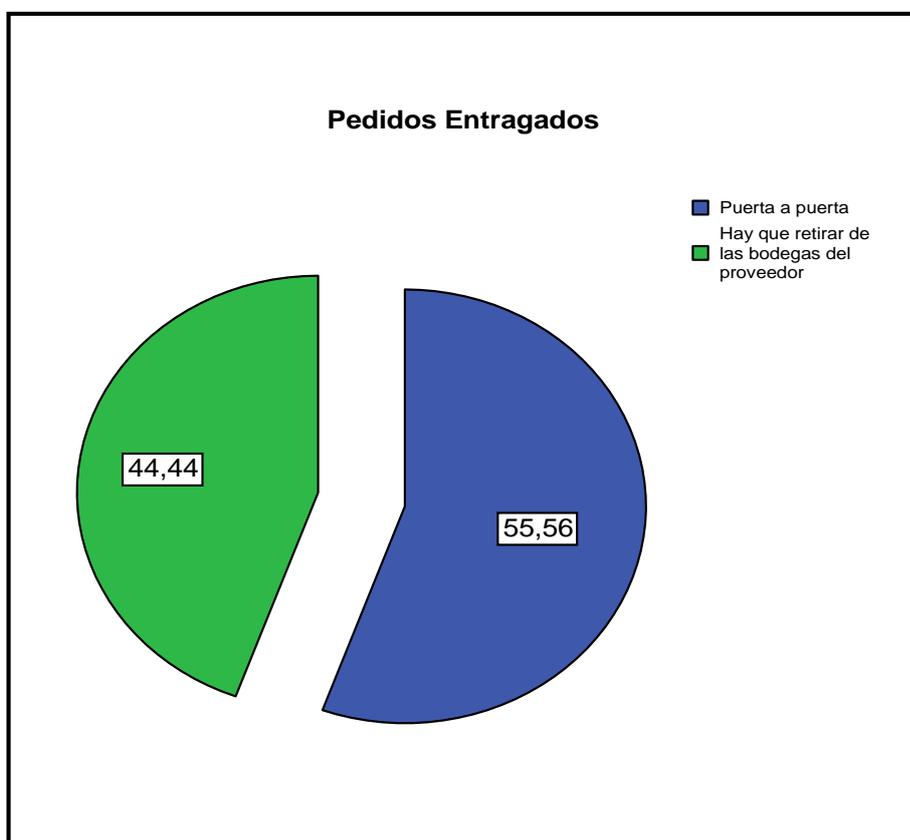
Con la finalidad de conocer cual es la opinión y relación de los proveedores de Andinatel Cotopaxi S.A., se ha diseñado una encuesta cuya tabulación de los resultados y análisis de los mismos se expresa a continuación:

RESULTADOS TABULACIÓN ENCUESTA PROVEEDORES

1. Los pedidos que realiza la Empresa son entregados:

Tabla 2.6

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Puerta a puerta	5	55,6	0.555	55,6
	Hay que retirar de las bodegas del proveedor	4	44,4	0.444	100,0
	Total	9	100,0	1	



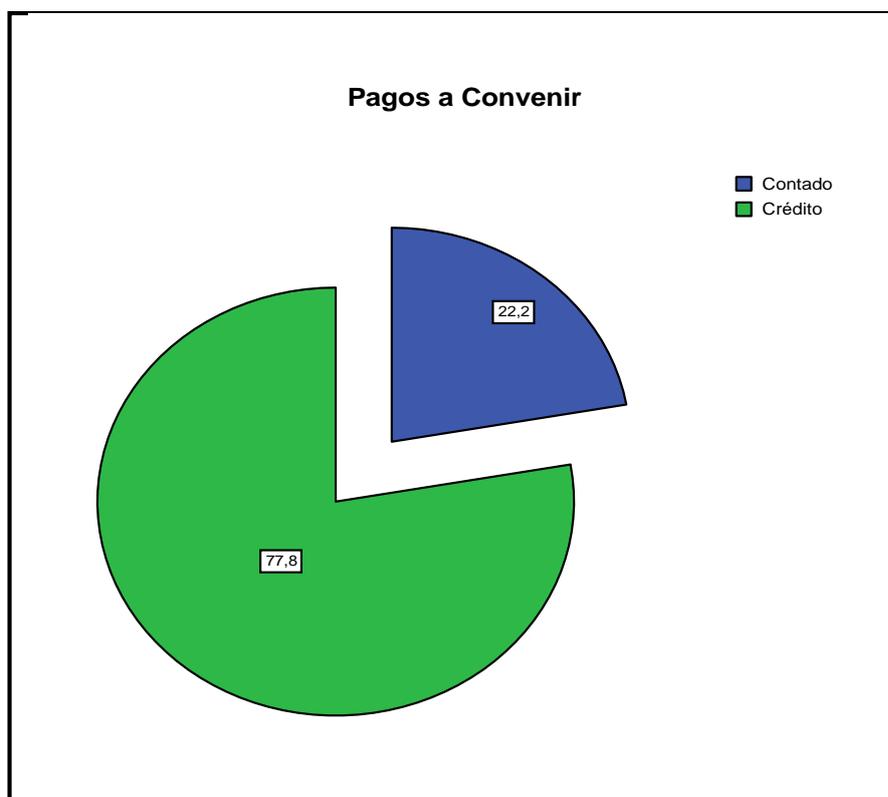
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Esta se la considera una Oportunidad Media ya que en un 55.6% los pedidos que se realizan son entregados puerta a puerta, esto disminuye costos y recursos y hace que las cosas funcionen con mayor rapidez y fluidez, el restante 44.5% hay que retirar de las bodegas de los proveedores existiendo así un balance.

2. El pago de los productos o servicios a convenir por usted son:

Tabla 2.7

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Contado	2	22,2	0.222	22,2
	Crédito	7	77,8	0.778	100,0
	Total	9	100,0	1	



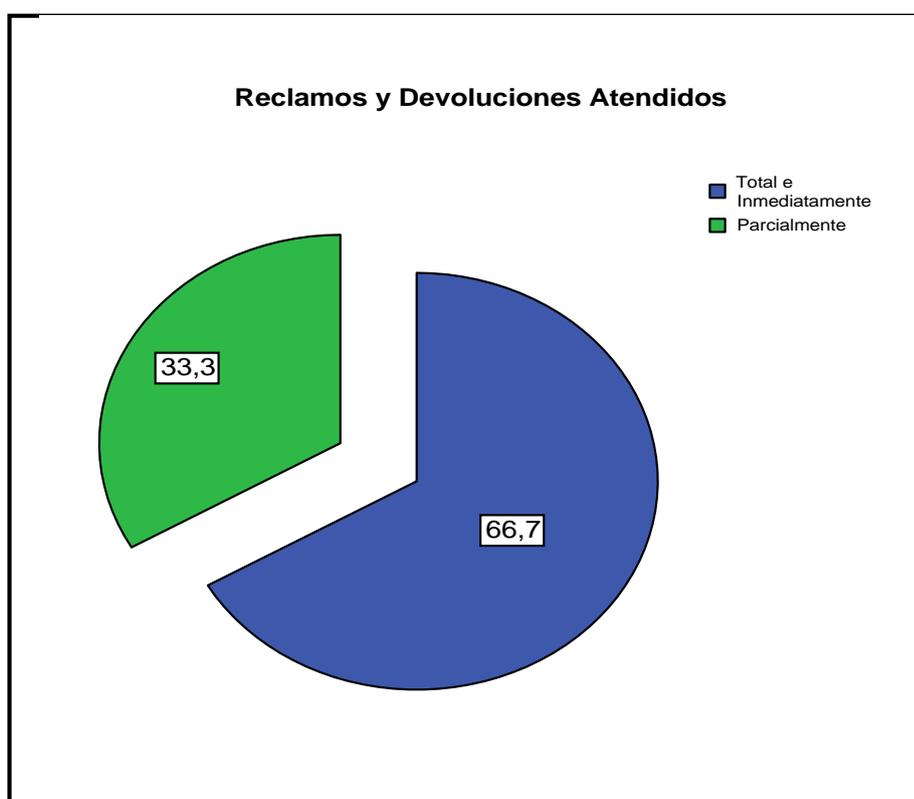
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Observando la información presentada, este caso es una Oportunidad Media porque en un 77.8% los pagos se realizan a crédito no mayor a 30 días y el restante 22.2% de contado, esto permite no acumularse de deudas e indica que la empresa tiene liquidez, permitiendo darse un tiempo prudencial para recuperar cartera y pagar a los proveedores.

3 Los reclamos y devoluciones que realiza la empresa a usted son atendidos:

Tabla 2.8

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Total e Inmediatamente	6	66,7	0.667	66,7
	Parcialmente	3	33,3	0.333	100,0
	Total	9	100,0	1	



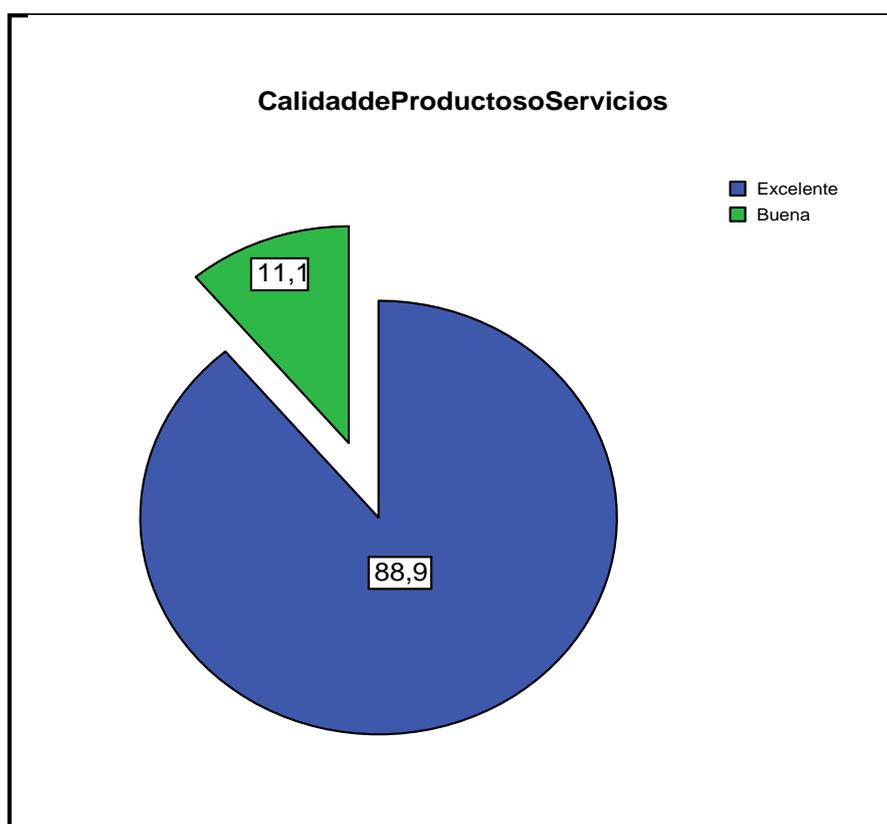
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Según los resultados, en lo que se refiere a reclamos y devoluciones atendidos por los Proveedores, Un 66.7% de forma total e inmediatamente, parcialmente en un 33.3% y no son atendidos en un 0% constituye para la empresa en una Oportunidad Media ya que los proveedores ofrecen un servicio adecuado y están pendientes de los requerimientos y necesidades de la empresa.

4. La calidad de productos o servicios que entrega a la Empresa es:

Tabla 2.9

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	8	88,9	0.889	88,9
	Buena	1	11,1	0.111	100,0
	Total	9	100,0	1	



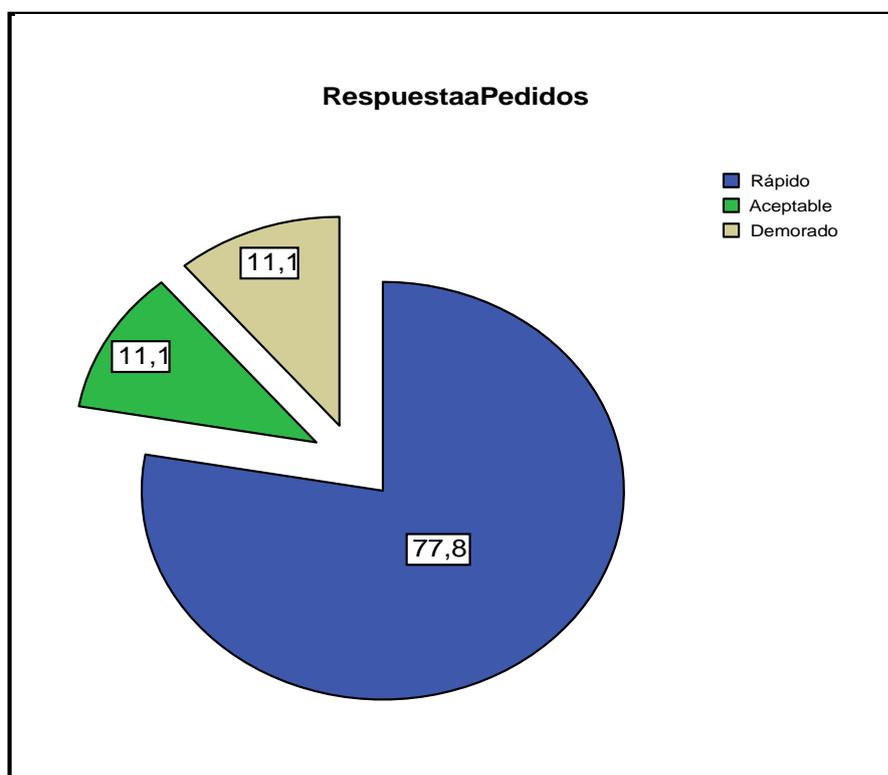
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Constituye claramente una Oportunidad Alta para la empresa, por que el 88.9% de los productos y/o servicios que entregan los proveedores son de excelente calidad, esto conlleva a que de igual manera se entregue un producto o servicio efectivo y de calidad a los clientes de Andinatel Cotopaxi S.A.

5. El tiempo de respuesta que da a la empresa a sus pedidos es:

Tabla 2.10

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Rápido	7	77,8	0.778	77,8
	Aceptable	1	11,1	0.111	88,9
	Demorado	1	11,1	0.111	100,0
	Total	9	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

Podemos apreciar que los proveedores son eficientes al momento de entregar una respuesta pronta a los pedidos y requerimientos que tiene la empresa ya que según los resultados es rápido en un 77.8% por lo que se le considera una Oportunidad Alta para la empresa con un 11% en demoras esto hace que la empresa pueda cumplir también a tiempo con las necesidades de los clientes.

a. Competencia

Para analizar este importante factor se a definido a dos competidores directos que son: Movistar y Porta.

- **Movistar**

Telefónica Ecuador inició sus operaciones el 14 de Octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL. SA, concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993.

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil. Su actividad se centra en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios. Está presente en 23 países y cuenta con una base de clientes de más de 200 millones de accesos en todo el mundo.

Movistar, la operadora filial de Telefónica en el mercado ecuatoriano genera en el país cerca de 30 mil empleos directos e indirectos. La compañía cerró a enero de 2007 con 2.5 millones de clientes y tiene una posición de vanguardia en el lanzamiento de productos y servicios innovadores en la telefonía móvil de Ecuador.

Cifras de mercado y crecimiento

2.5 millones de clientes a enero 2007.

Ingresos 2006, 354 millones de dólares.

- **Porta**

Porta está operando en el Ecuador desde 1993, es la empresa de telefonía celular líder con casi 6 millones de usuarios y con cobertura en todas las provincias del país.

Porta es compañía subsidiaria de América Móvil (AMX), el grupo de telecomunicaciones líder de servicios inalámbricos en América Latina con más de 113.9 millones de suscriptores celulares en la región.

América Móvil surge de la necesidad de fortalecer la agresiva estrategia de internacionalización del grupo para afianzar sus operaciones en todos los mercados donde tiene presencia.

El objetivo fundamental de esta multinacional es consolidar su liderazgo en Latinoamérica y ser la número uno en todos los países en donde opera, llevando su servicio cada día a más personas.

Porta actualmente cuenta con 43 Centros de Atención al Cliente que se suman a más de 4.500 puntos de venta a nivel nacional que están a disposición de los clientes.

Para los clientes, el que PORTA sea empresa de América Móvil, constituye la posibilidad de acceder a tecnología de punta y al mejor servicio de telecomunicaciones que existe actualmente en el mundo.

De acuerdo al respectivo análisis en cuanto a datos de cobertura, clientes y el área que ocupa y abarca se la ha considerado a la competencia como una Amenaza Media puesto que el cliente posee dos alternativas de telefonía que puede adquirir mermando de alguna forma el mercado de Andinatel.

b. Normativa

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)

Catastro de Grandes Contribuyentes a Nivel Nacional

Andinatel está considerado como contribuyente especial dentro del SRI, y dentro de este gran grupo al que pertenece tiene que cumplir con los siguientes requerimientos:

¿Cuáles son las obligaciones de los contribuyentes especiales?

Declarar y pagar los impuestos establecidos por Ley, vía Internet.

Presentar los anexos tributarios detallados a continuación:

- Anexo Transaccional
- Anexo de Relación de Dependencia (en caso de poseer empleados en relación de dependencia)

- Anexo de ICE (para aquellos que produzcan o comercialicen bienes gravados con este impuesto)
- Anexo de Precios de Transferencia (para aquellos que presenten transacciones de más de usd1'000.000 con sus partes relacionadas domiciliadas en el exterior, en un ejercicio fiscal.
- Informe de Precios de Transferencia (para aquellos que presenten transacciones de más de usd5'000.000 con sus partes relacionadas domiciliadas en el exterior, en un ejercicio fiscal.

Todo contribuyente especial es agente de retención, por tanto tiene la obligación de retener impuestos, de acuerdo al documento adjunto.

Retenciones de Impuestos

La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser entregado al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos.

¿Existe algún procedimiento especial de declaración de impuestos?

Los contribuyentes especiales obligatoriamente declaran sus impuestos a través del Internet y los pagan vía convenio de débito u otras formas de pago, a través de las Instituciones Financieras que forman parte del Convenio Especial de Recaudación con el SRI.

- Resolución 1210 Normas para la presentación de las declaraciones y pagos de impuestos de los contribuyentes calificados como “Especiales”.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi cumple con todos estos requerimientos y está dentro de las leyes y normas que son obligadas a cumplir, además de mantenerse al día y puntual en sus obligaciones tributarias.

IESS (INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL)

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi, consciente de las obligaciones que tiene con el país y con la sociedad mantiene al día sus obligaciones con el IESS en cuanto a pagos y aportaciones cumpliendo así con lo estipulado por la ley y el Código de Trabajo.

REGULACIONES.

La CNT está regulado por el Concejo Nacional de Telecomunicaciones y está también bajo un organismo técnico de control como es la Superintendencia de Telecomunicaciones. Andinatel cumple con todo lo dispuesto y establecido por estas dos instituciones en cuanto a normativa, leyes, reglamentos, etc.

Todo esto constituye en una Oportunidad Alta, ya que la empresa está cumpliendo con todo lo exigido por la ley y acatando todas las disposiciones que para su ejercicio y funcionamiento son exigidas.

2.1.2. Análisis Interno

El análisis interno requiere que se reúna la información sobre las áreas funcionales de la empresa; es decir permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, en base a un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de recursos y procesos con que cuenta la empresa.

RESULTADOS TABULACIÓN ENCUESTA A TRABAJADORES

1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

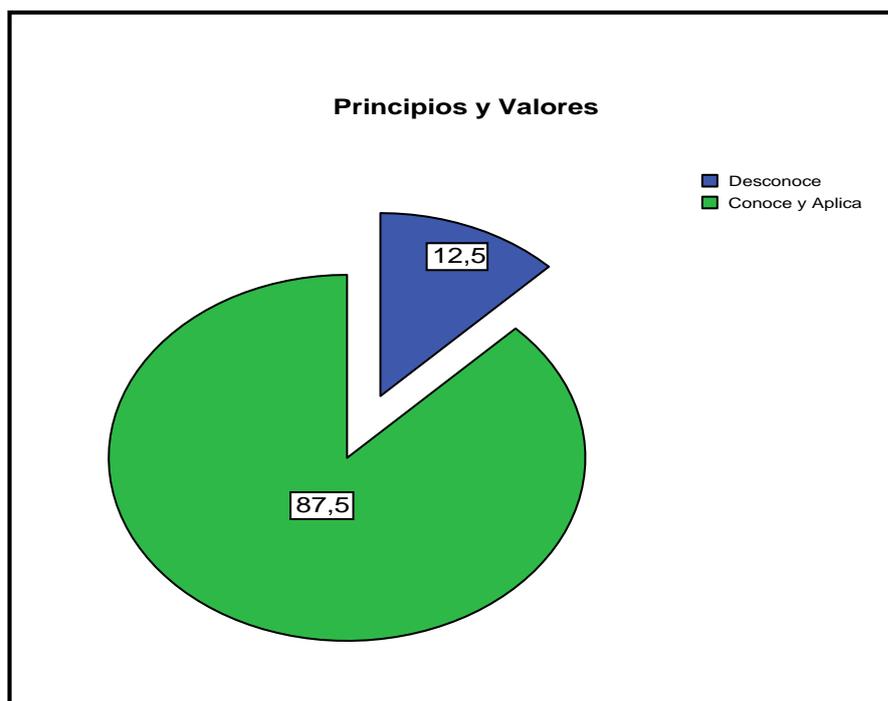
1.1. PLANIFICACIÓN

1.1.1 Los Principios y Valores que usted conoce y aplica en su empresa son:

Tabla 2.11

Principios y Valores de Andinatel Cotopaxi S.A.	
Nº	Nº de respuestas de 8
1 Puntualidad	7
2 Honestidad	8
3 Respeto	7
4 Responsabilidad	8
Total	30

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	2,4	1	12,5	0.125	12,5
	1,2,3,4	7	87,5	0.875	100,0
	Total	8	100,0	1	



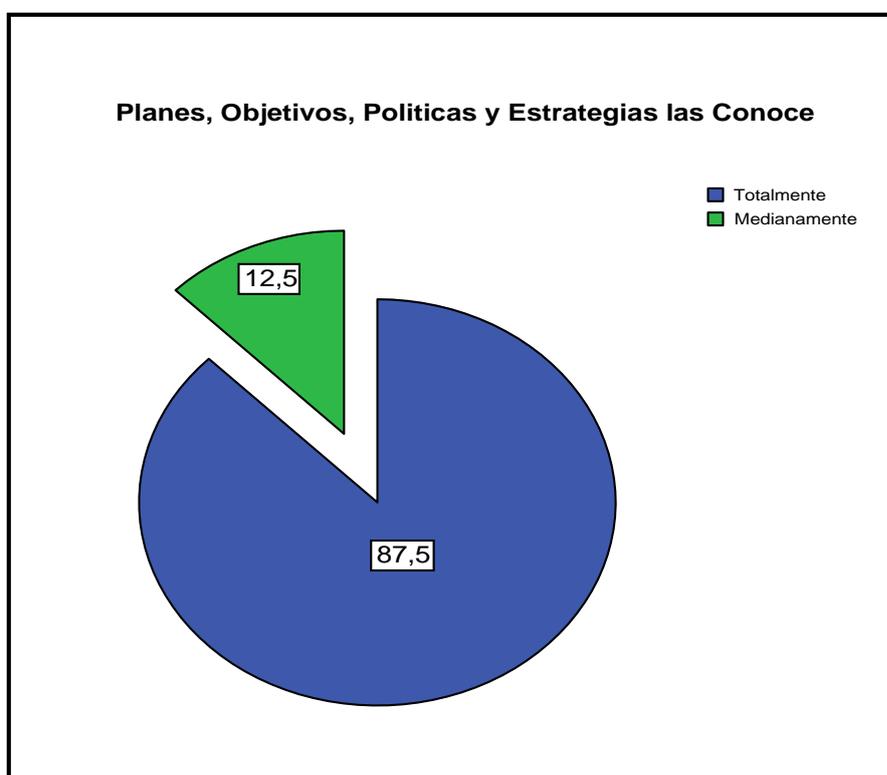
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Para la empresa constituye una Fortaleza Alta ya que el 87,5% conocen y aplican los principios y valores estipulados en la presente encuesta, y apenas el 12,5% de los encuestados los desconoce pero no en su totalidad.

1.1.2 Los planes, objetivos, políticas y estrategias las conoce y aplica en su trabajo.

Tabla 2.12

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



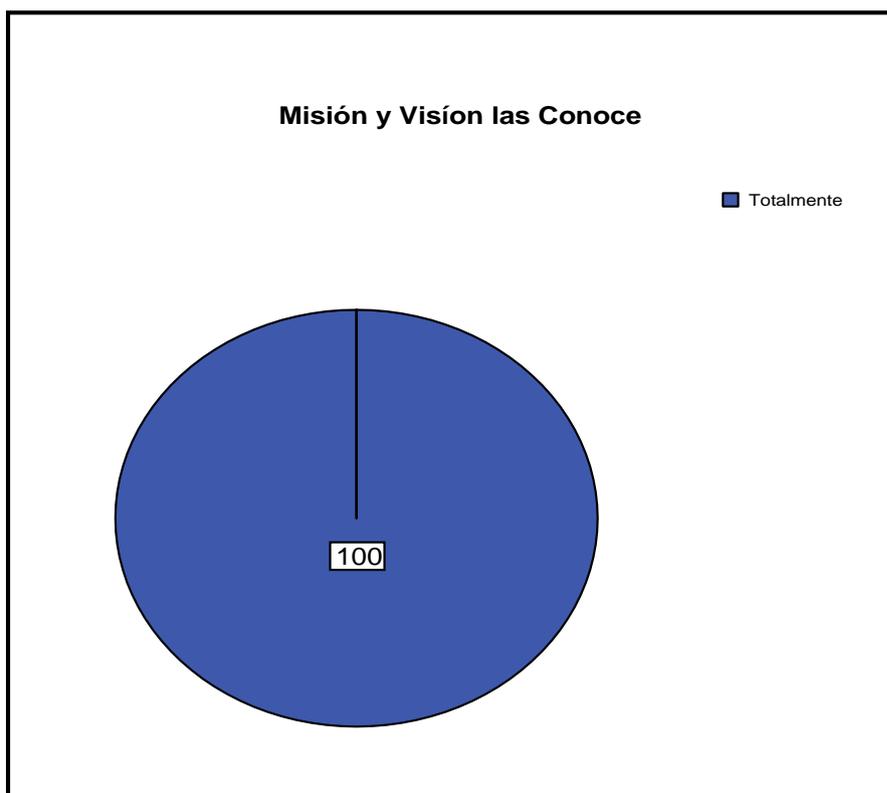
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Según los resultados observados se puede establecer que es una Debilidad Baja para la empresa, ya que el 12,5 de los trabajadores encuestados desconoce los planes, objetivos, políticas y estrategias y de esta manera no permite llegar alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa. Siempre los trabajadores deben conocer estos aspectos para que se sientan identificados con la organización y juntos trabajar hacia un mismo fin o propósito.

1.1.3 La Misión y Visión de la empresa las conoce y aplica en su trabajo.

Tabla 2.13

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	8	100,0	1	100,0



Elaborado por: Alex B. Lara N.

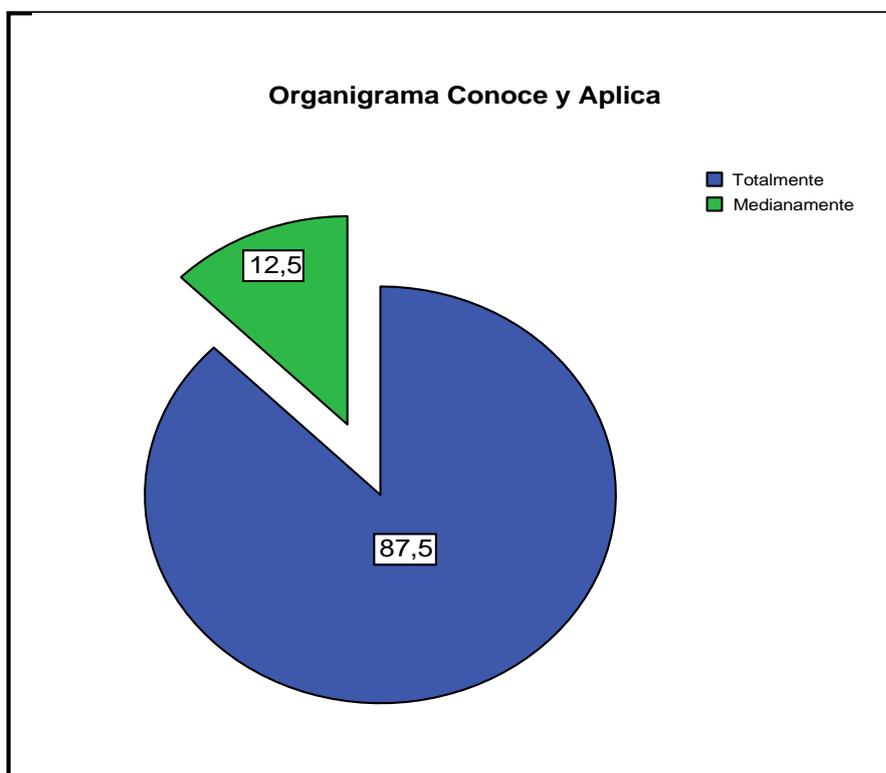
Constituye para la empresa una excelente Fortaleza Alta ya que el 100% de los trabajadores conocen para que y hacia donde está dirigida la institución lo que da a notar a las claras la correcta información y comunicación por parte de los jefes y la gerencia.

1.2 ORGANIZACIÓN

1.2.1 El organigrama de la empresa lo conoce y aplica en su trabajo:

Tabla 2.14

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



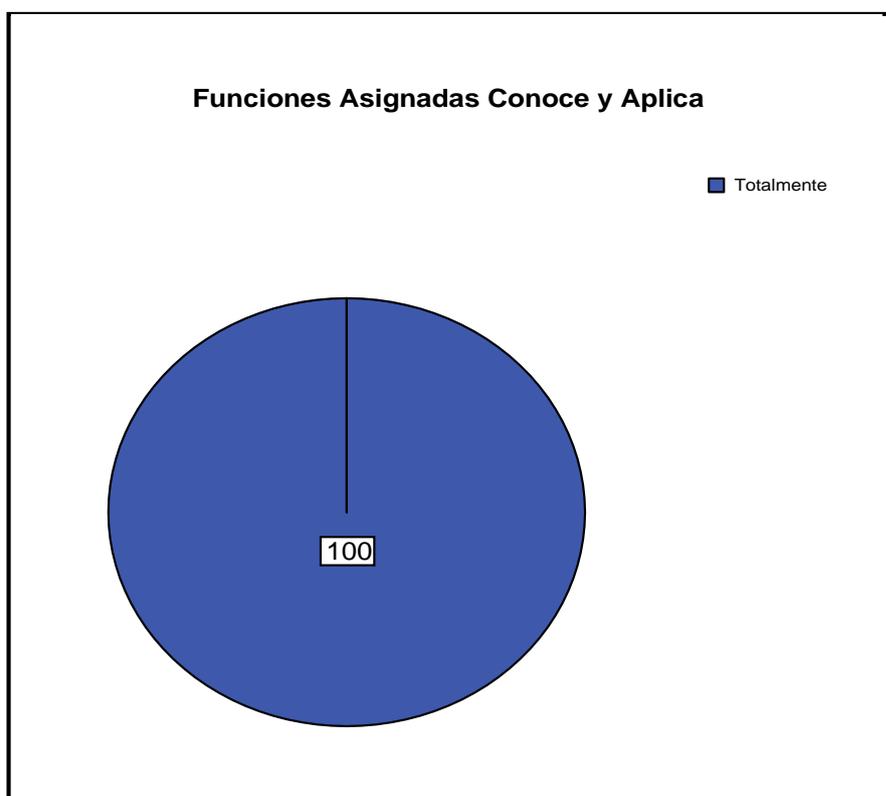
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Constituye para la empresa una Debilidad Baja ya que el 12,5% de los empleados desconoce el organigrama, puesto que todos deberían conocerlo y aplicarlo en todos los aspectos de su trabajo, para saber las jerarquías y saber su ubicación dentro de la empresa.

1.2.2 Las funciones asignadas a usted y que desempeña en su trabajo las conoce y aplica.

Tabla 2.15

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	8	100,0	1	100,0



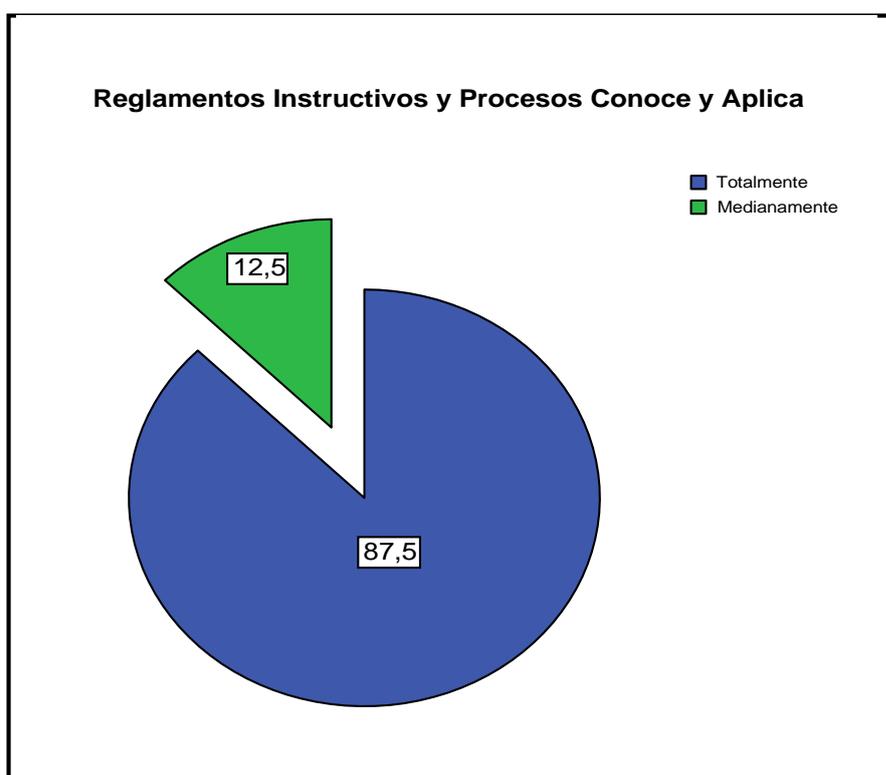
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Según los datos obtenidos en la presente encuesta el 100% de los trabajadores conoce y aplica las funciones que son asignadas a cada uno de ellos por lo que constituye una Fortaleza Alta para la empresa, puesto que si se conoce y domina una función se la realizará correcta, efectiva y adecuadamente.

1.2.3 Los reglamentos, instructivos y procesos los conoce y aplica en su trabajo

Tabla 2.16

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



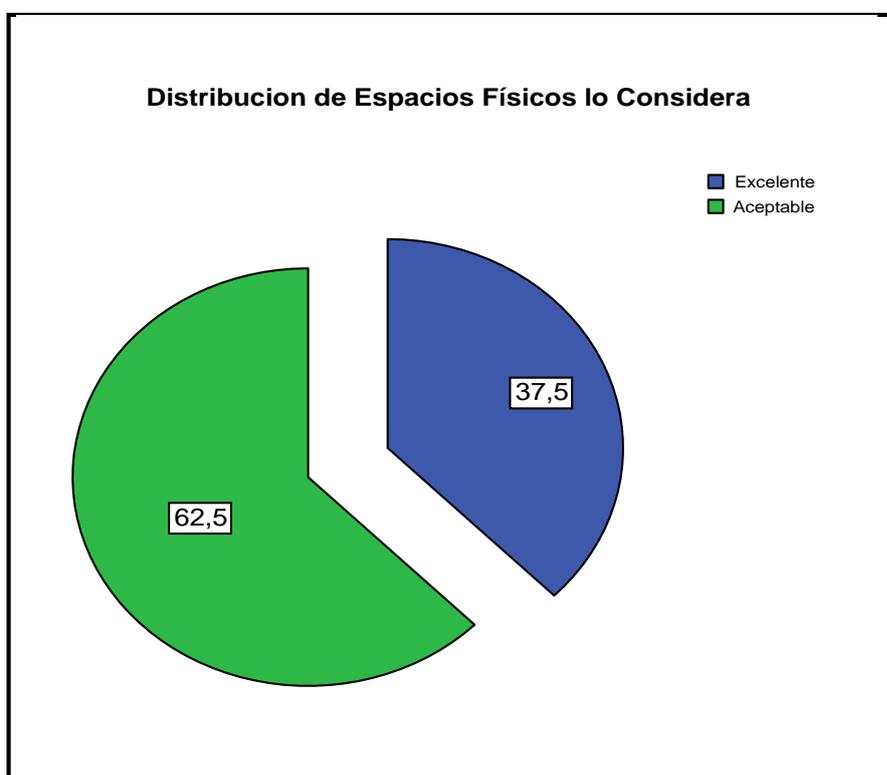
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Según se puede apreciar, el 12,5% de los trabajadores no maneja, conoce o aplica, los instructivos y disposiciones que se les entrega para cumplir su trabajo, esto se traduce para la empresa en una Debilidad Baja, lo que no es beneficioso para la empresa y para quienes laboran en ella.

1.2.4 La distribución de espacios físicos para desempeñar su trabajo la considera

Tabla 2.17

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	3	37,5	0.375	37,5
	Aceptable	5	62,5	0.625	100,0
	Total	8	100,0	1	



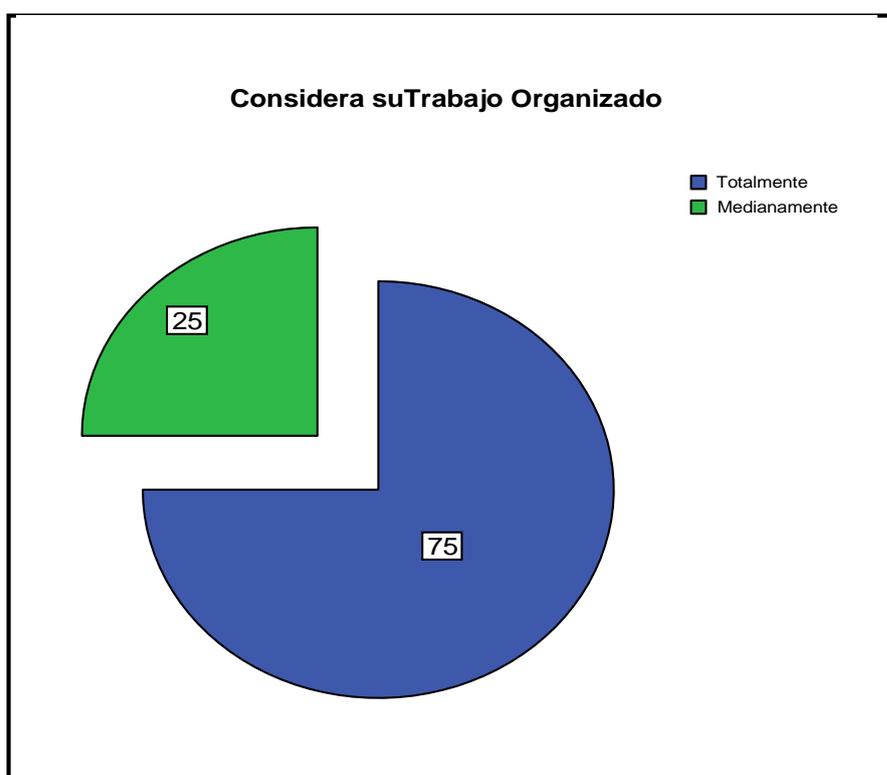
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Constituye una Debilidad Media para la empresa, ya que el 62,5% de los trabajadores piensa que es Aceptable y el 37,5 restante cree que es Excelente esta distribución, es decir existe una mayoría que piensa que la distribución del espacio físico para desenvolverse en su trabajo no es la más adecuada.

1.2.5 Considera usted que su trabajo está organizado

Tabla 2.18

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	6	75,0	0.75	75,0
	Medianamente	2	25,0	0.25	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

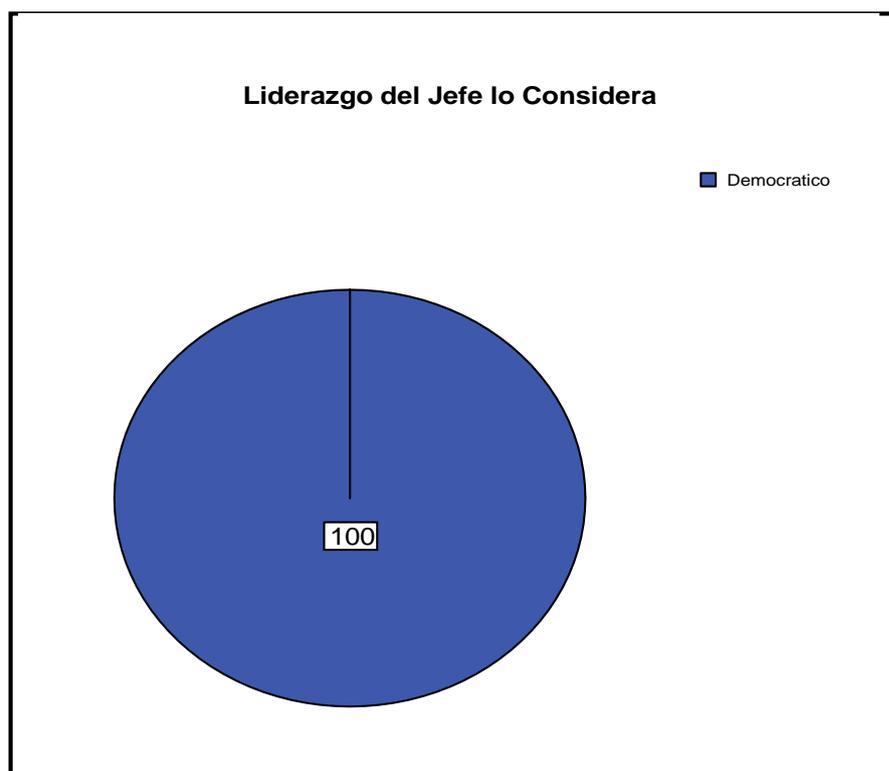
El personal según los resultados considera que su trabajo su área en la que se desempeña esta organizado y le brinda las facilidades para entregar el máximo de su desempeño, ya que siempre que en una empresa tanto el personal como el trabajo este organizado conlleva a obtener mejores resultados, por estas razones constituye una Fortaleza Alta para la empresa, ya que una gran mayoría como es el 75% considera que su trabajo esta organizado.

1.3 DIRECCIÓN

1.3.1 El liderazgo que tiene de su jefe inmediato la considera

Tabla 2.19

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Democrático	8	100,0	1	100,0



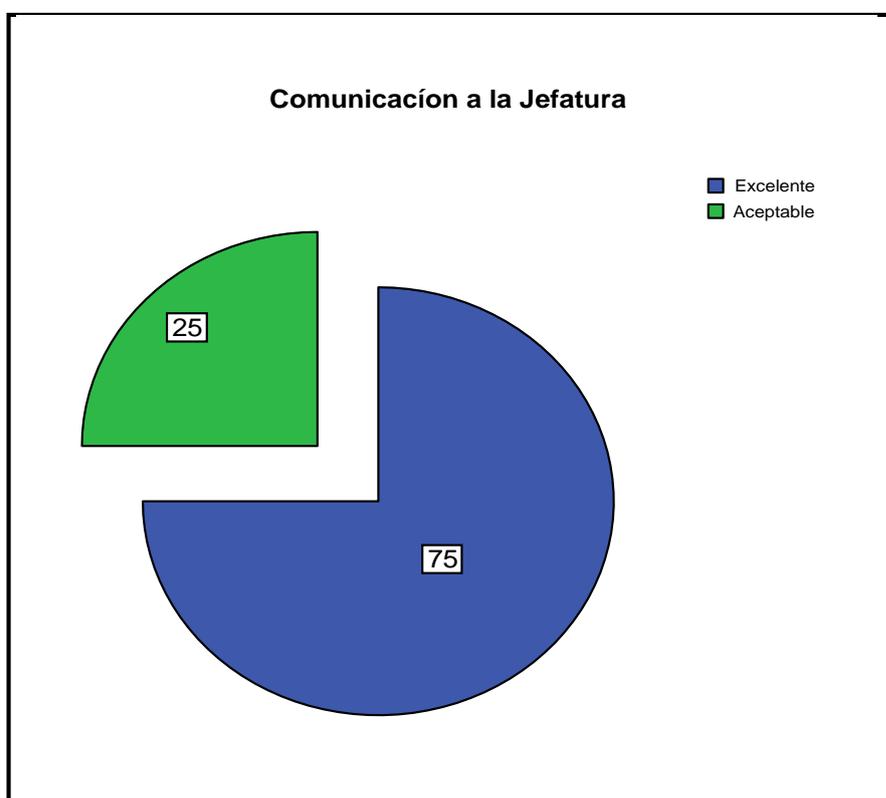
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Según los resultados de el personal encuestado todos coinciden en que el liderazgo que tiene el jefe es Democrático, esto viene a ser una Fortaleza Alta, ya que dentro de la empresa existe comunicación no hay autoritarismo y se vive un ambiente relajado y de camaradería entre jefe y empleados.

1.3.2 La comunicación que usted recibe o da a la jefatura inmediata la considera.

Tabla 2.20

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	6	75,0	0.75	75,0
	Aceptable	2	25,0	0.25	100,0
	Total	8	100,0	1	



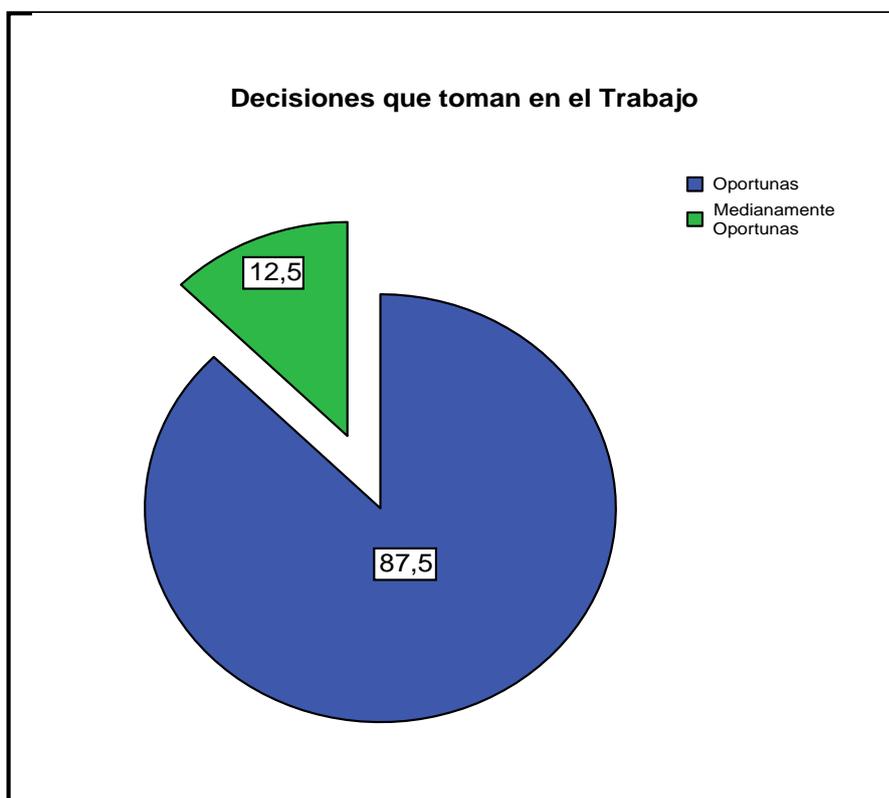
Elaborado por: Alex B. Lara N.

La comunicación es la base fundamental de toda organización es por ello que al tabular y obtener estos datos de que la comunicación entre el trabajador y el jefe el personal lo considera como Excelente en un 75% y Aceptable en un 25%, en tal virtud este ítem es una Fortaleza Alta para la empresa.

1.3.3 Las decisiones que se toman en su trabajo las considera.

Tabla 2.21

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Oportunas	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente Oportunas	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



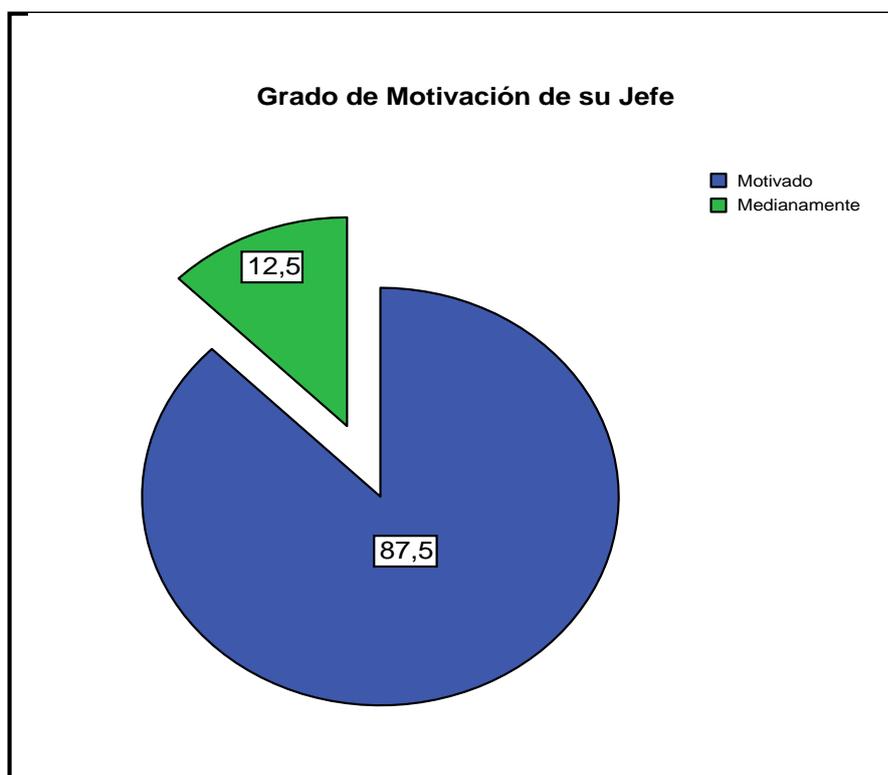
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Según lo analizado dentro de la empresa se toman decisiones rápidas y oportunas en un 87,5%, esto constituye para la empresa una Fortaleza Alta ya que se minimizan las pérdidas de tiempo que tanto daño hacen a una organización y repercute en el servicio y atención que se da a los clientes.

1.3.4 El grado de motivación que recibe de su jefe inmediato lo considera.

Tabla 2.22

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Motivado	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

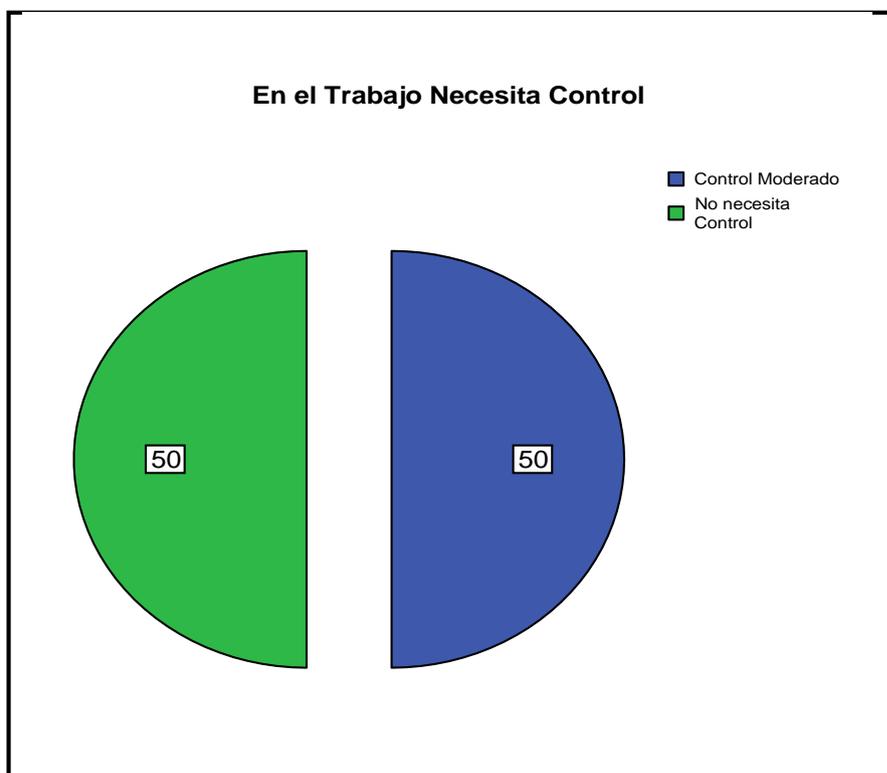
Constituye para la empresa una Fortaleza Alta ya que los empleados se sienten motivados en un 87,5%, y este es un factor muy importante dentro de la organización, ya que es una herramienta que ayuda a explotar todas las actitudes y aptitudes de un trabajador, beneficiando significativamente a la empresa.

1.4 CONTROL

1.4.1 Para desempeñar su trabajo Usted necesita un control:

Tabla 2.23

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Control Moderado	4	50,0	0.50	50,0
	No necesita Control	4	50,0	0.50	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

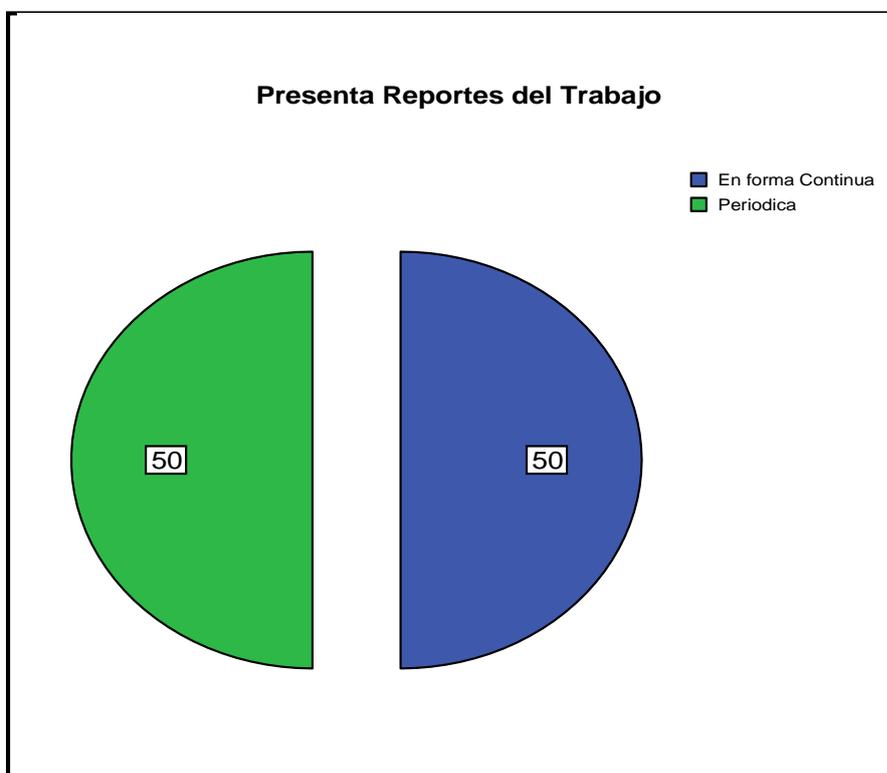
Está considerado como una Fortaleza Media para la empresa ya que según la encuesta nos da a notar que el 50% de los encuestados necesitan un control moderado y el otro 50% no necesita de un control, por consiguiente todos saben como desempeñar a cabalidad sus funciones sin un excesivo control o presión.

1.5 EVALUACIÓN

1.5.1 Presenta Usted reportes de su trabajo realizado

Tabla 2.24

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	En forma Continua	4	50,0	0.50	50,0
	Periódica	4	50,0	0.50	100,0
	Total	8	100,0	1	



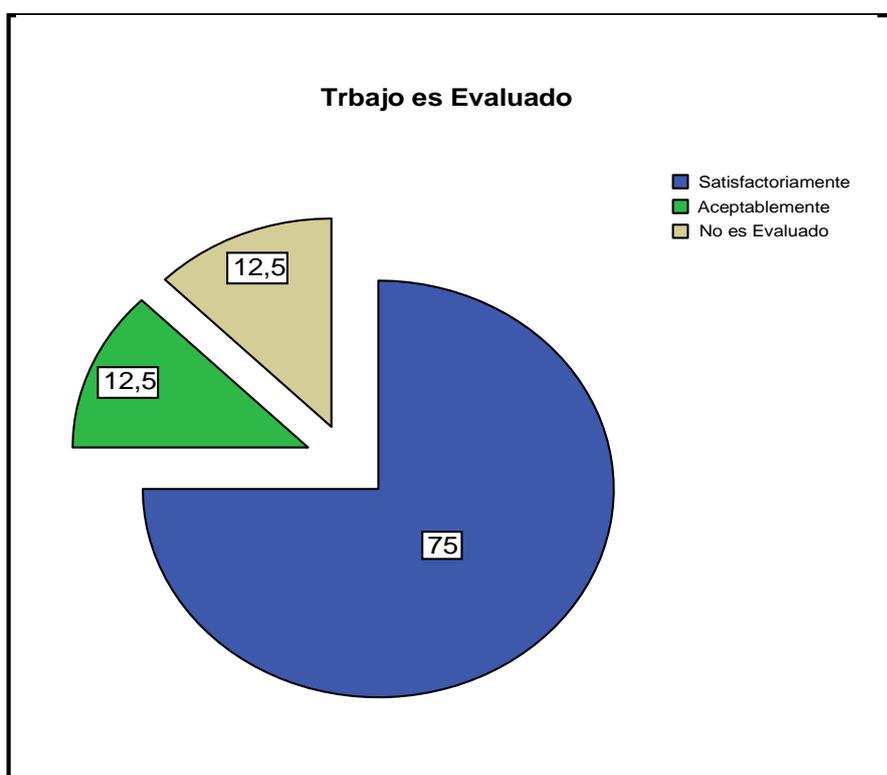
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Como se puede apreciar está dividido 50% presenta reportes en forma continua y el otro 50% en forma periódica esto constituye para la empresa en una Fortaleza Media, ya que siempre se presentan reportes y ningún trabajador se queda sin hacerlo, esto es favorable por que se puede ir valorando de esta manera el desempeño laboral de cada empleado.

1.5.2 Su trabajo es evaluado.

Tabla 2.25

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Satisfactoriamente	6	75,0	0.75	75,0
	Aceptablemente	1	12,5	0.125	87,5
	No es Evaluado	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

Se considera que este factor es una Debilidad Baja por que el 12,5% de los encuestados no es evaluado, lo que es negativo ya que se demuestra que no se realiza un seguimiento total a los empleados.

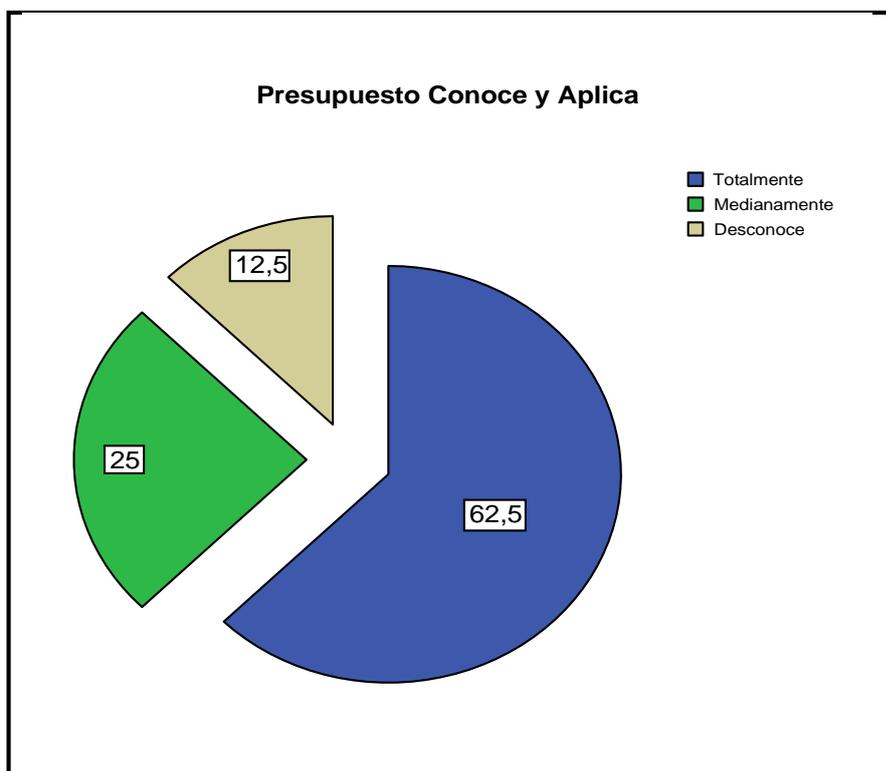
2. CAPACIDAD FINANCIERA

2.1 PRESUPUESTO

2.1.1 El presupuesto de la empresa la conoce y aplica en su trabajo

Tabla 2.26

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	5	62,5	0.625	62,5
	Medianamente	2	25,0	0.25	87,5
	Desconoce	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



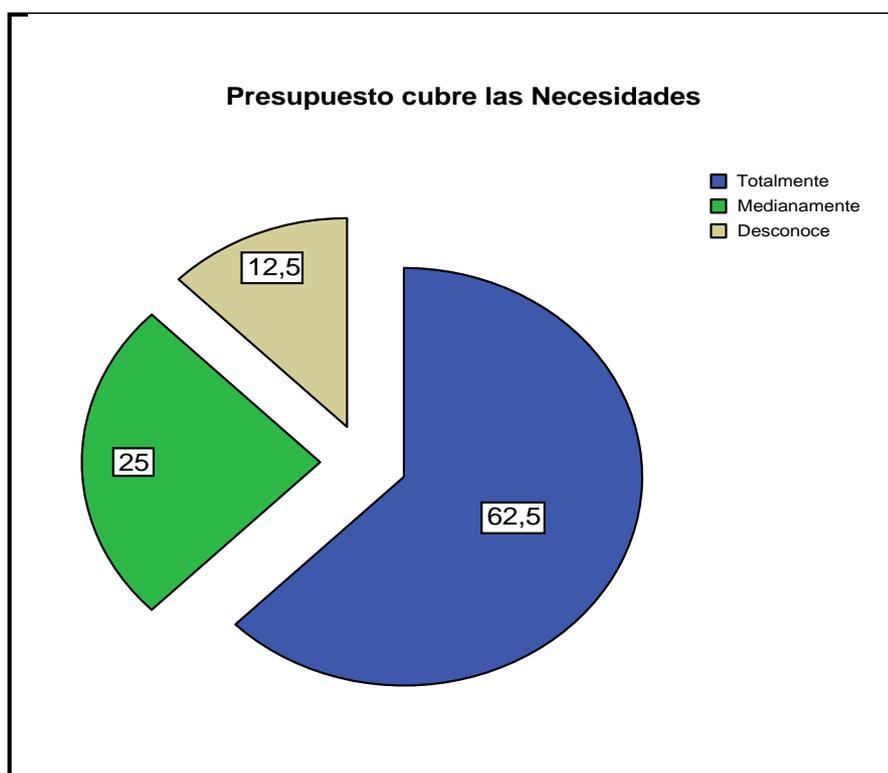
Elaborado por: Alex B. Lara N.

En base a lo previsto esto se considera una Debilidad Baja ya que no todos los trabajadores conocen sobre el presupuesto de la empresa, apenas el 62,5% conocen y aplican totalmente, el 25% medianamente y 12,5% desconoce sobre este tema.

2.1.2 El presupuesto que tiene la empresa lo considera que cubre las necesidades de su trabajo.

Tabla 2.27

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente	5	62,5	0.625	62,5
	Medianamente	2	25,0	0.25	87,5
	Desconoce	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

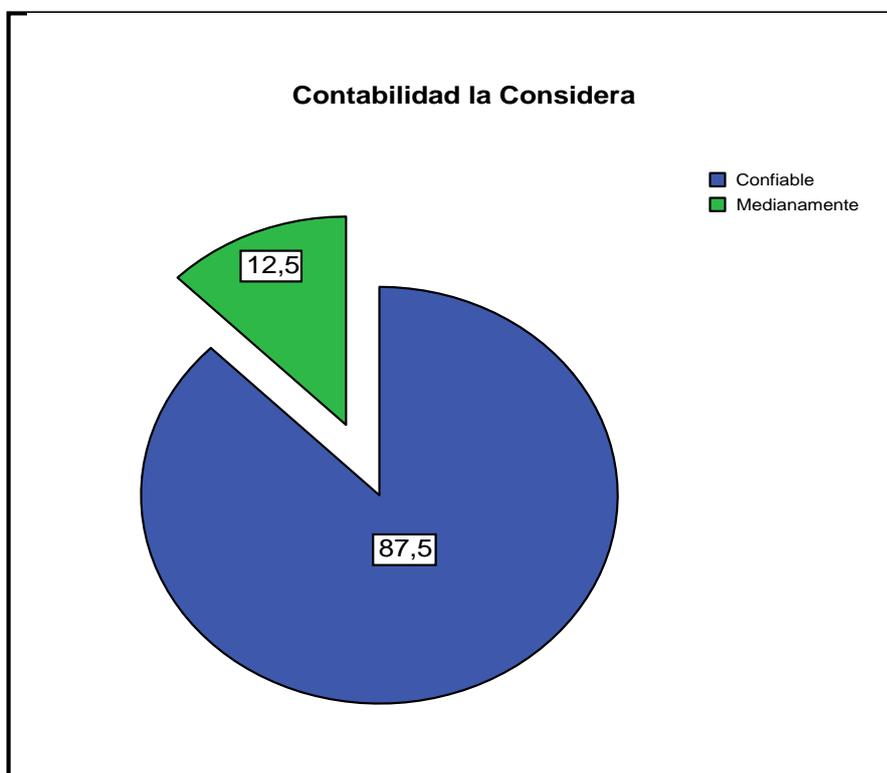
Se la considera como una Debilidad Baja para la empresa el que el 62,5% de los trabajadores consideren que el presupuesto cubra las necesidades de su trabajo Totalmente, que el 25% lo crea medianamente y el 12,5% desconozca sobre lo antes mencionado ya que hace falta un poco mas de información en cuanto al dinero con el que cuenta la empresa y cuentan los trabajadores para desempeñar su trabajo La cartera vencida también es un factor considerado como Debilidad Baja ya que existe en cifras considerables dentro de la empresa.

2.2 CONTABILIDAD

2.2.1 La contabilidad que lleva la empresa la considera:

Tabla 2.28

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Confiable	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

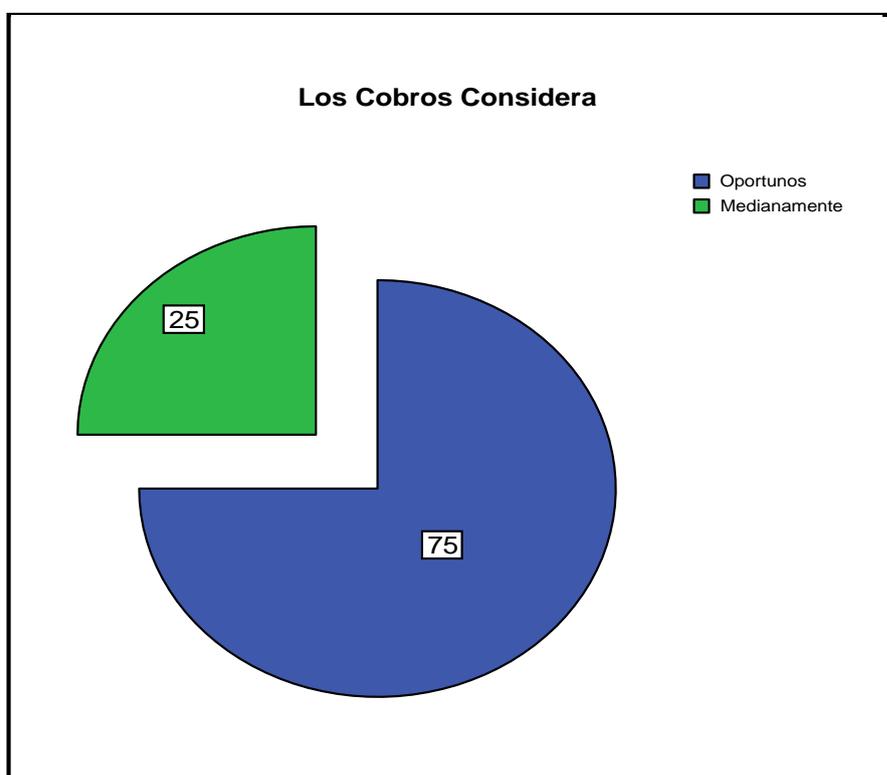
El porcentaje de confiabilidad en cuanto al manejo de la contabilidad se considera como una Debilidad Baja para la empresa, por cuanto el 12,5% de los trabajadores encuestados piensan que es medianamente confiable la manera de llevar los balances de Andinatel Cotopaxi S.A., y debería existir una confianza y confiabilidad total.

2.3 TESORERÍA

2.3.1. Los cobros que realiza la empresa son:

Tabla 2.29

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Oportunos	6	75,0	0.75	75,0
	Medianamente	2	25,0	0.25	100,0
	Total	8	100,0	1	



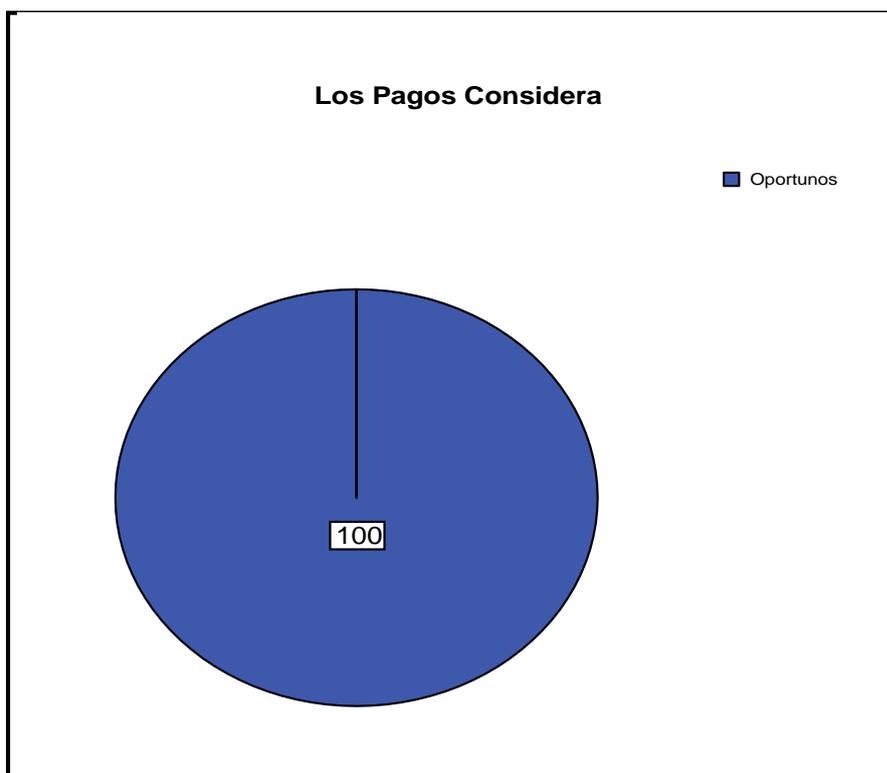
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Constituye una Fortaleza baja, pues el que los cobros se realicen oportunamente hace que la empresa posea liquidez para los requerimientos necesarios y las eventualidades que pueden surgir, así lo considera el 75% de los empleados y un 25% piensa que medianamente se realizan los cobros lo que no es malo tampoco ya que es un porcentaje mínimo.

2.3.2 Los pagos que realiza la empresa son:

Tabla 2.30

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Oportunos	8	100,0	1	100,0



Elaborado por: Alex B. Lara N.

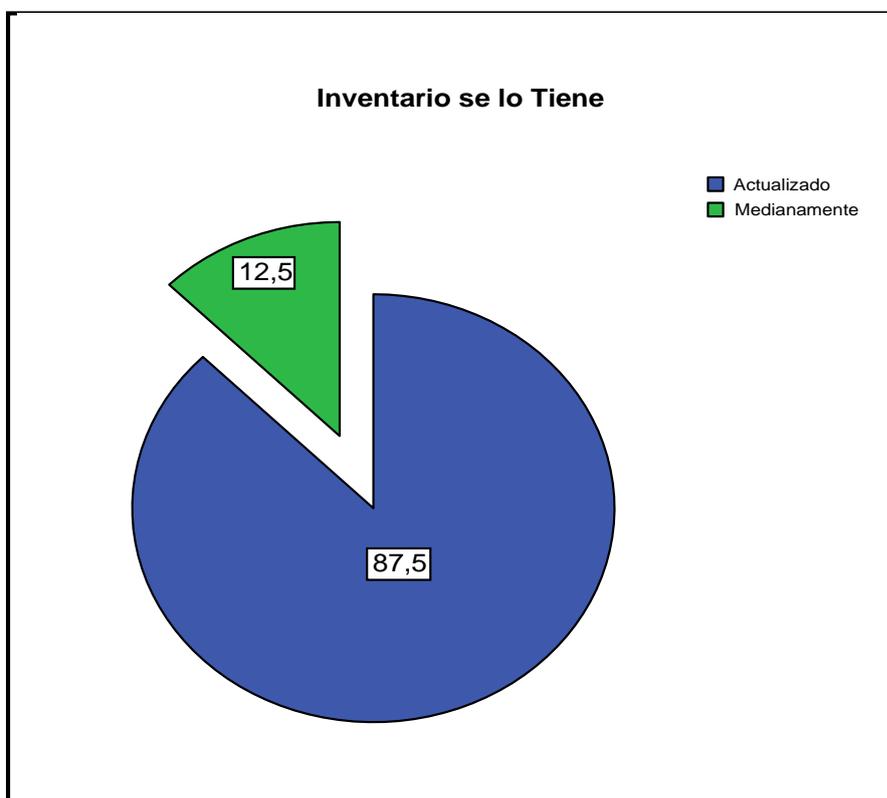
Esto indica claramente y sin lugar a duda la seriedad y el prestigio que tiene la Corporación Nacional de Telecomunicaciones ante sus acreedores ya que los pagos efectuados son realizados oportunamente y a la fecha, el 100% de encuestados lo ratifican y genera en una Fortaleza Alta para la empresa, además de un buen nombre y excelentes relaciones.

2.4 INVENTARIOS

2.4.1 El inventario de los bienes de la empresa se los tiene:

Tabla 2.31

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Actualizado	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

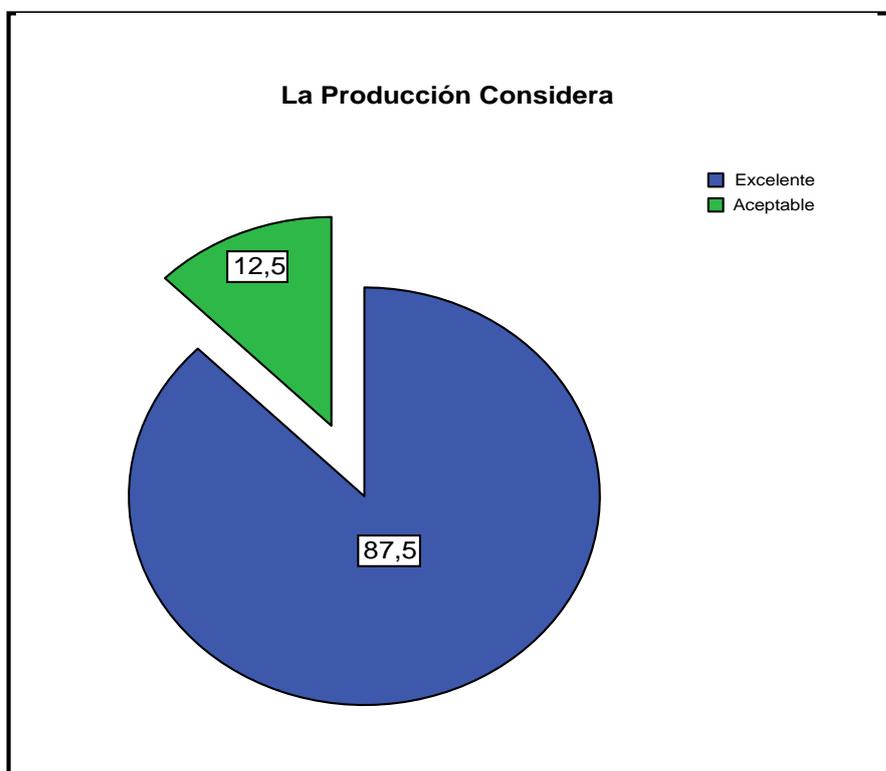
Como se puede apreciar en los resultados, los trabajadores creen que el manejo de los inventarios es adecuado, ya que del total de los encuestados el 87,5% piensa que el almacenaje e inventariado se lo tiene constantemente actualizado lo que significa para la empresa una Fortaleza Alta.

3. CAPACIDAD PRODUCTIVA

3.1 La producción de la empresa la considera Usted:

Tabla 2.32

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	7	87,5	0.875	87,5
	Aceptable	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

Este factor se lo considera como una Fortaleza Alta, en tal virtud de que la empresa es productiva en cuanto a la entrega de sus productos y a la manera de trabajar de sus empleados, ya que en ellos se mide la buena o mala productividad de una organización, el 87,7% de los trabajadores coinciden con esto.

3.2 La entrega del servicio a los clientes la considera Usted:

Tabla 2.33

	Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos Oportuno	8	100,0	1	100,0



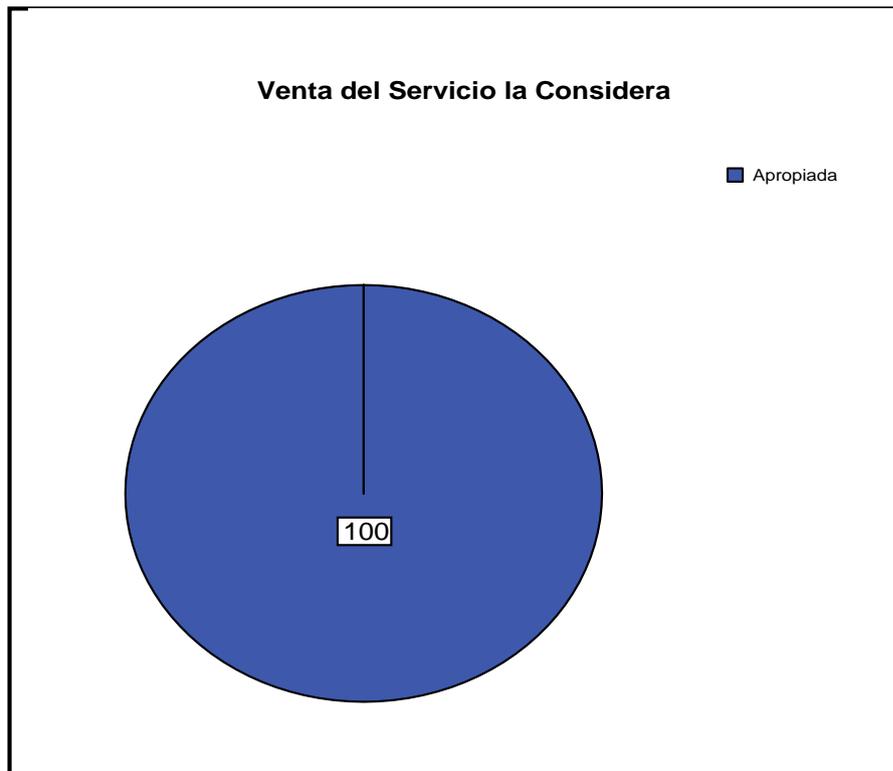
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Es contundente la posición de los trabajadores en cuanto al servicio creen y consideran siempre que la entrega del mismo a los usuarios es oportuno, esto es bueno ya que los trabajadores tienen confianza en si mismos y saben de su capacidad y que están haciendo bien en su trabajo buscando siempre satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes, significando esto para la empresa una Fortaleza Alta.

3.3. La venta del servicio la considera Usted:

Tabla 2.34

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Valido	Apropiada	8	100,0	1	100,0



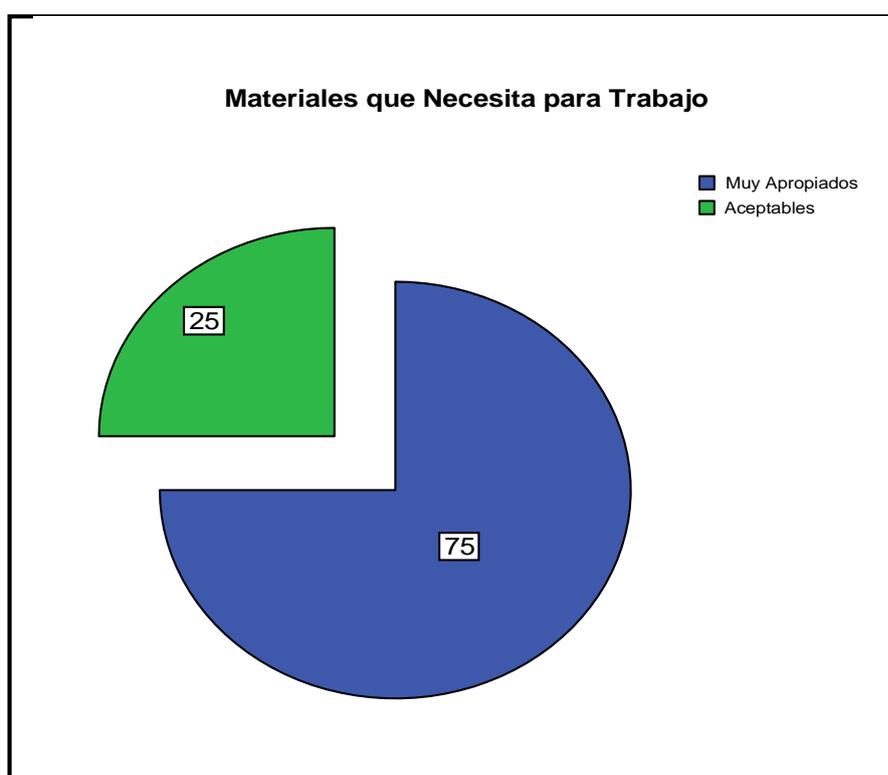
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Por los resultados de la encuesta aplicada esta es otra Fortaleza Alta ya que los empleados en una forma totalitaria están de acuerdo en que la venta del servicio a los clientes es muy apropiada y conveniente para el usuario.

3.4. Los materiales que usted necesita para su trabajo son:

Tabla 2.35

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Muy Apropriados	6	75,0	0.75	75,0
	Aceptables	2	25,0	0.25	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

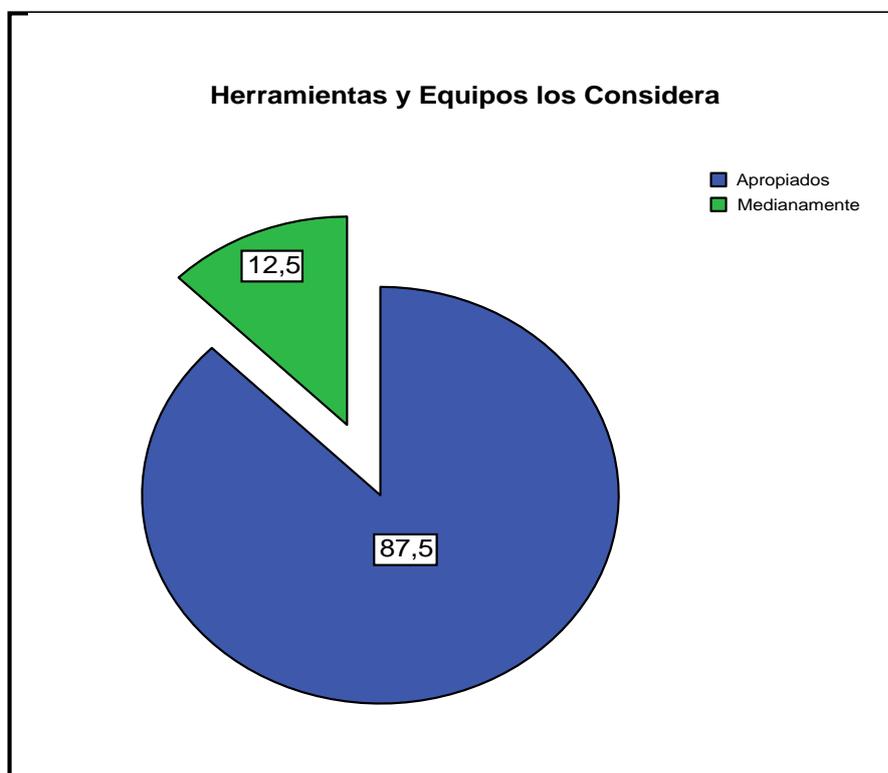
Se puede apreciar que el abastecimiento que realiza la empresa, en cuanto a materiales, a sus trabajadores para el desempeño de su trabajo no son muy apropiados, esto piensan el 25% de los empleados, que simplemente son aceptables y no es saludable ya que no permite que realicen sus actividades correcta y organizadamente por que no poseen todo lo que necesitan a su alcance, esto constituye una Debilidad Baja para la empresa.

4. TECNOLOGÍA

4.1. Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo las considera

Tabla 2.36

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Apropiados	7	87,5	0.875	87,5
	Medianamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



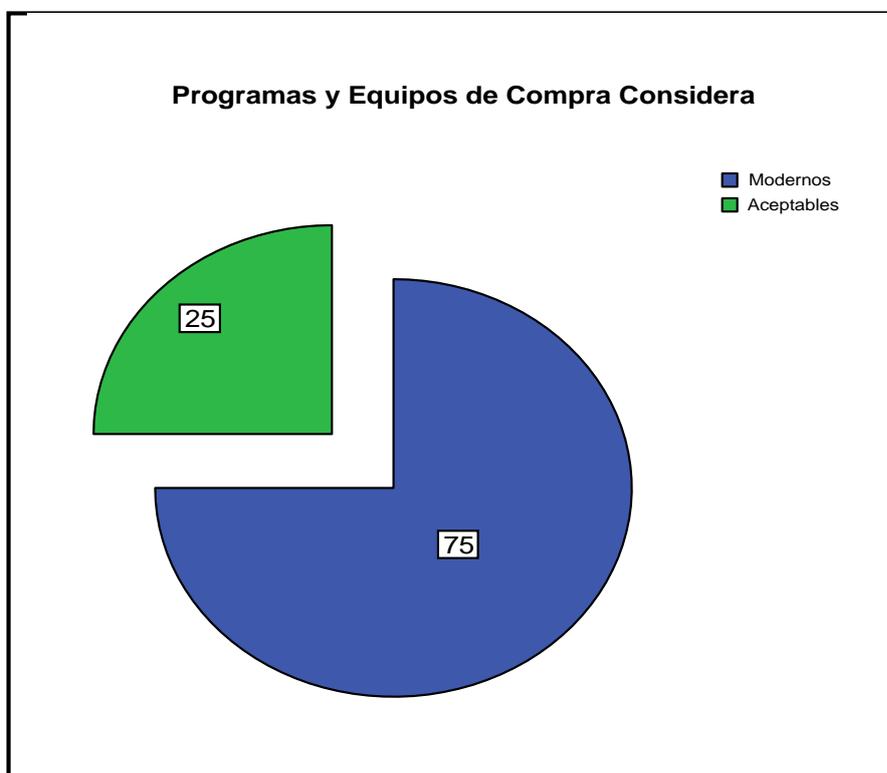
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Todas las herramientas y equipos que tiene el empleado a su disposición para desempeñar sus funciones son una Debilidad Baja, porque dichos instrumentos no están facilitando la ejecución de sus actividades, el 12,5% de los encuestados piensan que son medianamente apropiados y que no generan valor.

4.2. Los programas y equipos de computación que utiliza en su trabajo considera usted:

Tabla 2.37

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Modernos	6	75,0	0.75	75,0
	Aceptables	2	25,0	0.25	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

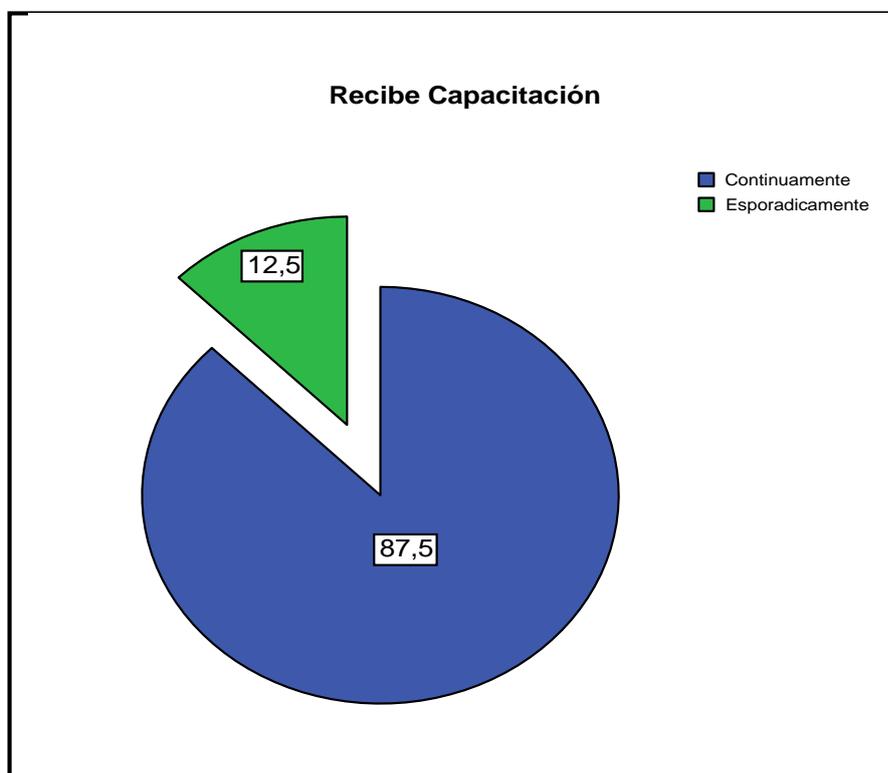
Actualmente los programas que ocupa la empresa no son considerados como actualizados lo que lo convierte en una Debilidad Baja, esto piensa el 25% de los empleados aspecto que puede dificultar y demorar las actividades y procesos a corto y mediano plazo, por otro lado el 75% de los trabajadores considera que los programas y equipos son modernos

5. TALENTO HUMANO

5.1 Usted recibe capacitación en su trabajo

Tabla 2.38

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Validos	Continuamente	7	87,5	0.875	87,5
	Esporádicamente	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



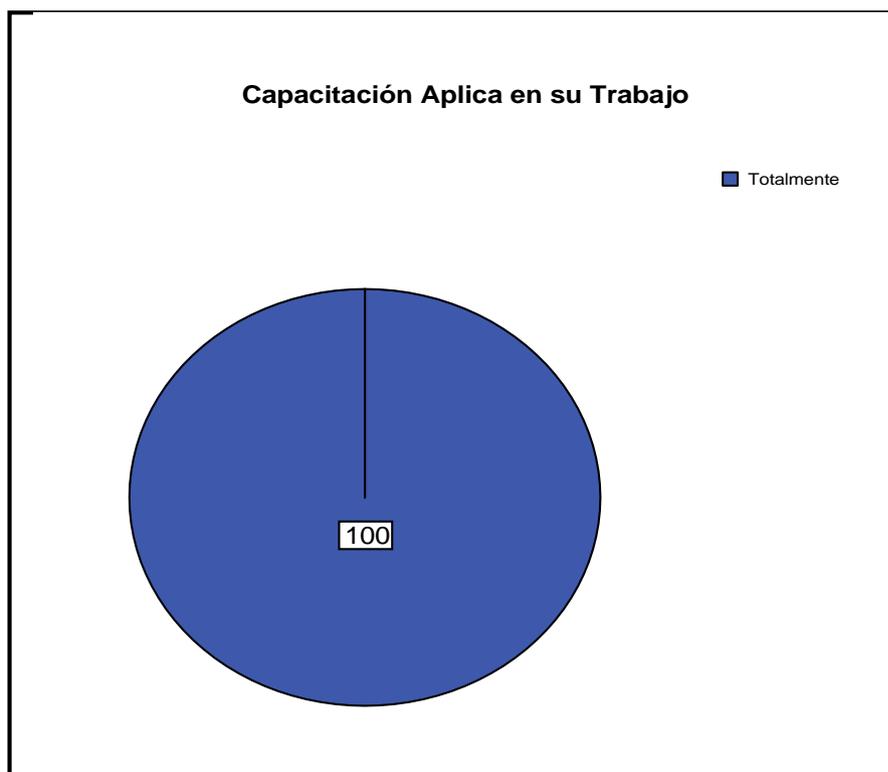
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Según el resultado de las encuestas el 12,5% de los trabajadores ha a recibido capacitación esporádicamente esto constituye para la empresa una Debilidad Baja, pues al no mantener actualizados los conocimientos del talento humano se verá reflejado en la calidad de trabajo que generen y por ende se verá mermada la productividad y competitividad de la empresa.

5.2. La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:

Tabla 2.39

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Valido	Totalmente	8	100,0	1	100,0



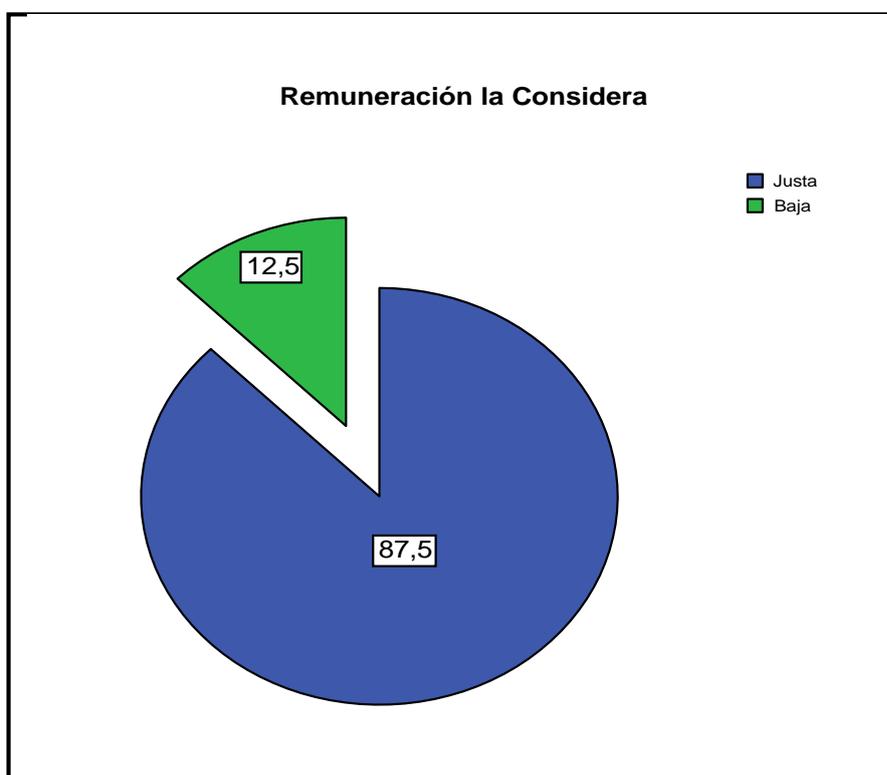
Elaborado por: Alex B. Lara N.

Es definitivamente una Fortaleza Alta este aspecto ya que si están capacitados los trabajadores como lo establecimos en la pregunta anterior necesariamente estarán aptos para aplicar los conocimientos adquiridos en bien y mejora de su trabajo y eso es lo que ocurre en este caso, el 100% aplica su capacitación en su trabajo.

5.3. La remuneración que usted recibe la considera:

Tabla 2.40

		Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje Acumulado
Valido	Justa	7	87,5	0.875	87,5
	Baja	1	12,5	0.125	100,0
	Total	8	100,0	1	



Elaborado por: Alex B. Lara N.

Este aspecto se lo cataloga como una Debilidad Baja ya que los trabajadores en un 12,5% consideran que la remuneración que reciben es baja y no está acorde a las funciones que están desempeñando lo que genera que el empleado no trabaje con gusto y agrado porque piensa que su trabajo no está siendo valorado de acuerdo a sus expectativas.

2.1.3. Matrices

Aquí se recogen los resultados de los análisis realizados tanto externos como internos de la empresa Andinatel Cotopaxi S.A., los mismos que se expresen a continuación en las siguientes matrices:

2.1.3.1. Matriz de Impacto Externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
VARIABLES FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Micro Ambiente									
Clientes - Usuarios									
Atención a Clientes		x						3-O	
Costo de Planillas		x						3-O	
Tiempo de Respuesta					x			3-A	
Servicio		x						3-O	
Reclamos						x			1-A
Proveedores									
Pedidos		x						3-O	
Forma de Pago		x						3-O	
Reclamos y Devoluciones		x						3-O	
Calidad	x						5-O		
Respuesta a Pedidos	x						5-O		
Competencia									
Movistar y Porta					x			3-A	
Normativa									
Obligaciones	x						5-O		

Elaborado por: Alex B. Lara N.

2.1.3.2. Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
VARIABLES CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Capacidad Administrativa									
Planificación									
Conocimiento de Principio y Valores	x						5-F		
Conocimiento de Objetivos y políticas						x			1-D
Conocimiento de Misión y Visión	x						5-F		
Organización									
Conocimiento de Organigrama						x			1-D
Conocimiento de Funciones	x						5-F		
Conocimiento de Reglamentos						x			1-D
Distribución de Espacios Físicos					x			3-D	
Trabajo Organizado	x						5-F		
Dirección									
Liderazgo del Jefe	x						5-F		
Comunicación	x						5-F		
Decisiones en Trabajo	x						5-F		
Motivación	x						5-F		
Control									
Necesidad de Control		x						3-F	
Evaluación									
Reportes		x						3-F	
Trabajo Evaluado						x			1-D
Capacidad Financiera									
Presupuesto									
Conocimiento del Presupuesto						x			1-D
Presupuesto cubre Necesidades						x			1D
Contabilidad									
Consideración de Contabilidad						x			1-D
Tesorería									
Cobros			x						1-F
Pagos	x						5-F		
Inventarios									
Inventario de Bienes	x						5-F		
Capacidad Productiva									
Producción	x						5-F		
Entrega del Servicio	x						5-F		
Venta del Servicio	x						5-F		
Materiales que Necesita						x			1-D
Tecnología									
Herramientas y Equipos						x			1-D
Programas y Equipos de Computación						x			1-D
Talento Humano									
Capacitación						x			1-D
Aplicación de Capacitación	x						5-F		
Remuneración						x			1-D

Elaborado por: Alex B. Lara N.

2.1.3.3. Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD												
	OPORTUNIDADES	Clientes			Proveedores				Normativa		TOTAL	Promedio Fortaleza
		Atención a Clientes	Costo de Planillas	Servicio	Pedidos	Forma de Pago	Reclamos y Devoluciones	Calidad	Respuesta a Pedidos	Obligaciones		
FORTALEZAS		3	3	3	3	3	3	5	5	5		40
Conocimiento de Principio y Valores	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	41	
Conocimiento de Misión y Visión	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	41	
Conocimiento de Funciones	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	43	3
Trabajo Organizado	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	43	4
Liderazgo del Jefe	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	43	5
Buena Comunicación	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	43	6
Decisiones rápidas y oportunas en el Trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1
Personal Motivado	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	39	
No existe necesidad de Control	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	29	
Entrega de Reportes Periódicos	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	33	
Cobros Oportunos	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	33	
Pagos Oportunos	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	43	7
Inventario de Bienes Actualizado	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	43	8
Elevada Producción	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	2
Entrega del Servicio Oportuno	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	37	
Venta del Servicio	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	39	
Aplicación de Capacitación recibida	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	39	
TOTAL		77	59	79	67	73	73	83	83	85	679	
Promedio Oportunidad	76	5		4				2	3	1		

Elaborado por: Alex B. Lara N.

2.1.3.4. Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
	AMENAZAS	Clientes		Competencia		TOTAL
		Tiempo de Respuesta	Reclamos	Movistar y Porta	TOTAL	
DEBILIDADES						
		3	1	3		6
Desconocimiento de Objetivos y políticas	1	3	1	3	7	1
Desconocimiento de Organigrama	1	3	1	3	7	2
Desconocimiento de Reglamentos	1	3	1	1	5	
Mala distribución de Espacios Físicos	3	1	3	3	7	3
El Trabajo no es Evaluado	1	3	1	3	7	4
Desconocimiento del Presupuesto	1	1	1	3	5	
El presupuesto no cubre las Necesidades del Trabajo	1	3	1	1	5	
Desconfianza en el modo de llevar la Contabilidad	1	1	1	1	3	
Materiales que Necesita no son muy apropiados	1	3	1	3	7	5
Herramientas y Equipos no son muy apropiados	1	3	1	3	7	6
Programas y Equipos de Computación Desactualizados	1	3	1	3	7	7
Poca Capacitación	1	3	1	3	7	8
Baja Remuneración	1	1	1	3	5	
Cartera Vencida	1	3	3	1	7	9
TOTAL		34	18	34	86	
Promedio Amenazas	26	2		1		

Elaborado por: Alex B. Lara N

2.1.3.5. Hoja de Trabajo Foda

HOJA DE TRABAJO FODA						
AMBIENTE INTERNO	n:	FORTALEZA	Q	n:	OPORTUNIDADES	Q
	1	Decisiones rápidas y oportunas en el Trabajo	45	1	La Empresa cumple sus Obligaciones	85
	2	Elevada Producción	45	2	Calidad de Productos de Proveedores	83
	3	Conocimiento de Funciones	43	3	Respuesta Oportuna de Proveedores	83
	4	Trabajo Organizado	43	4	Servicio Optimo que presta la Empresa	79
	5	Liderazgo del Jefe	43	5	Buena Atención a Clientes	77
	6	Buena Comunicación	43			
	7	Pagos Oportunos	43			
	8	Inventario de Bienes Actualizado	43			
	n:	DEBILIDADES	Q	n:	AMENAZAS	Q
1	Desconocimiento de Objetivos y políticas	7	1	Movistar y Porta	34	
2	Desconocimiento de Organigrama	7	2	Tiempo de Respuesta Demorado de la empresa hacia los Clientes	34	
3	Mala distribución de Espacios Físicos	7				
4	El Trabajo no es Evaluado	7				
5	Materiales que Necesita no son muy apropiados	7				
6	Herramientas y Equipos no son muy apropiados	7				
7	Programas y Equipos de Computación Deficientes	7				
8	Poca Capacitación	7				
9	Cartera Vencida	7				

Elaborado por: Alex B. Lara N

2.1.3.6. Matriz de Estrategia Foda

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		n:		n:	
	EXTERNA	1	La Empresa Cumple sus Obligaciones	1	Movistar y Porta – Competencia
		2	Calidad de Productos de Proveedores	2	Tiempo de Respuesta demorado de la empresa
		3	Respuesta Oportuna de Proveedores		hacia los clientes
		4	Servicio Optimo que presta la Empresa		
		5	Buena Atención a Clientes		
n:	FORTALEZA		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA	
1	Conocimiento de Funciones		<p>F1,F2,O4,O5. Diseño de un manual de Tareas en el que estén establecidas todas las actividades que debe realizar cada trabajador</p> <p>F3,F4,F5,F8,O2,O3. Establecimiento de reuniones periódicas con los jefes superiores y sus trabajadores como con los proveedores para mejorar las relaciones</p> <p>F5,F8,O4,O5. Incentivo a clientes que pagan a tiempo el consumo del servicio mediante cartas de felicitación, tarjetas, pequeños presentes de acuerdo a las fechas importantes.</p> <p>F6,O1. Generación de una cultura de pronto pago en todas las áreas de la empresa a través de charlas, volantes, afiches para mejorar la imagen de la empresa y sus trabajadores.</p>	<p>F1,F2,F4,F5,A2. Mejoramiento y aplicación de procesos a fin de detectar fallas y poder reducir tiempos y costos innecesarios.</p> <p>F3,F4,F7,F8,A1,A2. Diseño y aplicación de un plan de marketing, para vender todos los productos y servicios con que cuenta la empresa.</p> <p>F1,F3,F4,FO,A1. Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios para así, ser mas competitivos en el mercado y cubrir las necesidades de nuestros clientes.</p> <p>F2,F3,F8,A2. Capacitación continua a todo el personal de la empresa para permanentemente estar actualizando los conocimientos y puedan aplicarlo en su trabajo.</p>	
2	Trabajo Organizado				
3	Liderazgo del Jefe				
4	Buena Comunicación				
5	Decisiones rápidas y oportunas en el Trabajo				
6	Pagos Oportunos				
7	Inventario de Bienes Actualizado				
8	Elevada Producción				

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

		E X T E R N A			
		N	O P O R T U N I D A D E S	N	A M E N A Z A S
		1	La Empresa Cumple sus Obligaciones	1	Movistar y Porta – Competencia
		2	Calidad de Productos de Proveedores	2	Tiempo de Respuesta demorado de la empresa hacia los clientes.
		3	Respuesta Oportuna de Proveedores		
		4	Servicio Optimo que presta la Empresa		
		5	Buena Atención a Clientes		
N	D E B I L I D A D E S	E S T R A T E G I A D O		E S T R A T E G I A D A	
1	Desconocimiento de Objetivos y Políticas	<p>D1,O4,O5,O1. Diseño de un plan de información sobre objetivos y políticas de la empresa por medio del internet y difusión de folletos.</p> <p>D2,O4,O5,O1. Diseño, creación y aplicación de un plan de difusión del organigrama institucional mediante el internet y la entrega de folletos.</p> <p>D3,O4,O5. Distribución adecuada de los espacios físicos para un óptimo desarrollo de los empleados.</p> <p>D4,D8,O4,O5. Diseño de un sistema de evaluación y capacitación constante, para medir la capacidad y deficiencias de los trabajadores mediante test y observación directa.</p> <p>D5,D6,O2,O3. Diseño de un proceso de distribución correcta y adecuada de insumos que necesitan los trabajadores, mediante peticiones que realicen.</p> <p>D7,O2,O3,O4,O5. Diseño y aplicación de un plan de mantenimiento correctivo y preventivo de programas y equipos, así como reemplazo de los ya obsoletos.</p>		<p>D1,D2,A1. Diseño de un programa de capacitación para que los trabajadores se involucren más es decir se pongan la camiseta de la empresa.</p> <p>D3,D4,D8,A2. Mejoramiento de los procesos de la empresa para evitar las demoras y ser mas eficientes con los clientes.</p> <p>D5,D6,A2. Elaboración de un sistema adecuado de distribución a tiempo, oportuno y apropiado de materiales, herramientas y equipos para cumplir los requerimientos de los trabajadores para que de este modo sean eficientes.</p> <p>D6,A1. Diseño de un plan de instalación de paquetes y programas actualizados así como equipos, para ser productivos y estar a la par o un paso delante de la competencia.</p> <p>D9,O4,O5. Distribución a tiempo y adecuada de las notificaciones a los clientes en mora y aplicación de acciones judiciales dependiendo el caso o el tipo de deuda.</p>	
2	Desconocimiento de Organigrama				
3	Mala distribución de Espacios Físicos				
4	El Trabajo no es Evaluado				
5	Materiales que Necesita no son muy apropiados				
6	Herramientas y Equipos no son muy apropiados				
7	Programas y Equipos de Computación Deficientes				
8	Poca Capacitación				
9	Cartera Vencida				

Elaborado por: Alex B. Lara N

2.1.3.7. Síntesis Foda

F1,F2,O4,O5. Diseño de un manual de tareas en el que estén establecidas todas las funciones que debe cumplir las áreas de la empresa y cada trabajador.

F3,F4,F5,F8,O2,O3. Establecimiento de reuniones periódicas con los jefes superiores y sus trabajadores como con los proveedores para mejorar las relaciones entre las partes involucradas.

F5,F8,O4,O5. Incentivo a clientes que pagan a tiempo el consumo del servicio mediante cartas de felicitación tarjetas pequeños presentes acorde a las fechas que ameriten

F6,O1. Generación de una cultura de pronto pago en todas las áreas de la empresa a través de charlas, volantes afiches para mejorar la imagen de la empresa y sus trabajadores.

F1,F2,F4,F5,A2. Mejoramiento y aplicación de procesos a fin de detectar fallas y poder reducir tiempos y costos innecesarios.

F3,F4,F7,F8,A1,A2. Diseño y aplicación de un plan de marketing para vender todos los productos y servicios con que cuenta la empresa que son muchos pero no exista la suficiente difusión de los mismos.

F1,F3,F4,FO,A1. Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios para así ser más competitivos en el mercado y cubrir la mayor parte de las necesidades de nuestros clientes.

F2,F3,F8,A2. Capacitación continua a todo el personal de la empresa para permanentemente estar actualizados los conocimientos y puedan aplicarlo en su trabajo.

D1,O4,O5,O1. Diseño de un plan de información sobre objetivos y políticas de la empresa por medio de Internet y difusión de folletos.

D2,O4,O5,O1. Diseño, creación y aplicación de un plan de información del organigrama institucional, mediante el Internet y la difusión de folletos.

D3,O4,O5. Distribución adecuada de los espacios físicos para un óptimo desarrollo del talento humano dentro de la organización.

D4,D8,O4,O5. Diseño de un sistema de evaluación y capacitación constante para medir las capacidades y deficiencias de los trabajadores mediante test y observación directa.

D5,D6,O2,O3. Diseño de un plan de compras y proceso de distribución correcta y adecuada de insumos que necesitan los trabajadores mediante peticiones que realicen a sus superiores para solucionar sus necesidades.

D7,O2,O3,O4,O5. Diseño y aplicación de un plan de mantenimiento correctivo y preventivo de programas y equipos, así como reemplazo de los ya obsoletos que solo generan retardos dentro de la organización.

D1,D2,A1. Diseño de un programa de capacitación para que los trabajadores se involucren más, es decir se pongan la camiseta de la empresa.

D3,D4,D8,A2. Mejoramiento de los procesos de la empresa para evitar las demoras y ser más eficientes con los clientes.

D5,D6,A2. Elaboración de un sistema adecuado de distribución a tiempo, oportuno y apropiado de materiales, herramientas y equipos para cumplir los requerimientos de los trabajadores, para que de este modo sean eficientes.

D6,A1. Diseño de un plan de instalación de paquetes y programas actualizados, así como equipos, para ser productivos y estar a la par o un paso delante de la competencia.

D9,O4,O5. Distribución a tiempo y adecuada de las notificaciones a los clientes en mora y aplicación de acciones judiciales dependiendo el caso o el tipo de deuda.

2.2. Direccionamiento Estratégico

Mediante este direccionamiento se pretende orientar al Área de Negocios –

Recaudación en el corto mediano y largo plazo mediante los siguientes instrumentos:

2.2.1. Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA								
GRUPOS DE REFERENCIA	Usuarios – Clientes	Proveedores	Trabajadores	Directivos	Autoridades de Control - Gobierno	Familia y Sociedad	Competencia	Medio Ambiente
PRINCIPIOS Y VALORES								
Puntualidad	x	x	x	x	x	x		
Honestidad	x	x	x	x	x	x		
Respeto	x	x	x	x	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x	x			x
Ética y Transparencia	x	x	x	x	x		x	
Primero el Cliente	x		x	x				
Compromiso con la Organización	x	x	x	x	x			
Trabajo Conjunto		x	x	x	x			
Competitividad			x	x			x	

Elaborado por: Alex B. Lara N

- **Puntualidad.**

“La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

No obstante, la puntualidad se considera un signo de consideración hacia las personas que están esperando’’¹⁹.

Con los Usuarios o Clientes: Entregando en los plazos acordados los productos, y servicios ofrecidos.

Con los Proveedores: Cumpliendo con lo estipulado en los contratos en lo relacionado a tiempos de pago, devoluciones, y otros para que estos cumplan de igual manera con nuestras necesidades y para mantener buenas relaciones.

Con los Directivos: Entregando información oportuna que ayude a la toma de decisiones rápidas. Con los Trabajadores: Con el pago a tiempo de sus haberes, entregando información, insumos, herramientas, equipos, etc oportunos que ayuden al desempeño eficiente y eficaz de sus labores diarias.

¹⁹<http://es.wikipedia.org>

Con el Gobierno: Realizar las declaraciones en las fechas estipuladas por el Estado, para no tener problemas que puedan afectar la imagen y prestigio de la empresa.

- **Honestidad.**

*“La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo”.*²⁰

Con los usuarios o clientes: Este valor crea confianza al cliente y en aquellos quienes están en permanente relación con las actividades de la empresa.

Con los Proveedores: La honestidad no está basada sólo en franqueza sino en asumir que la verdad es sólo una, por tal motivo, los proveedores y la empresa deben practicar la honestidad al momento de realizar y firmar los contratos.

Con los Trabajadores: Esta cualidad es valiosa para los empleados, la cual proporciona garantía de calidad profesional y moral que demandan sus labores.

Con los Directivos: Se debe exigir y trabajar con honestidad para mantener las relaciones adecuadas entre trabajadores y directivos dentro de la empresa.

Con el Gobierno: Las leyes y obligaciones impuestas por el Estado deben ser honestas y transparentes, para que el país progrese y no se vea manchado con casos de corrupción por la falta de éste valor.

Con la Familia y Sociedad: Primero se debe ser honesto con la familia que es el núcleo de las sociedades y de esa manera este valor será llevado y aplicado en todos los aspectos de la vida personal y profesional.

- **Respeto.**

²⁰ <http://es.wikipedia.org>

“Respeto es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética.

El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión’’.²¹

Con los usuarios o clientes: La empresa tiene que estar siempre atenta y prestar atención al valor que tienen los clientes, tiene que comprender las necesidades y satisfacerlas.

Con los proveedores: Se debe tomar en cuenta las opiniones, necesidades y obligaciones adquiridas de parte y parte para poder mantener una buena relación.

Con los Trabajadores: Crear un entorno óptimo, adecuado que permita a los trabajadores desarrollar sus capacidades, su creatividad y su motivación para beneficio personal, de la empresa y de los clientes.

Con los Directivos: Las responsabilidades de desarrollo de la empresa, el crecimiento y la continuidad dependen de las administraciones, las gestiones, y las decisiones apropiadas que tomen los directivos.

Con el Gobierno: Cumpliendo con las disposiciones y obligaciones que el Estado propone y plantea para desempeñar las funciones de brindar un buen servicio de telecomunicaciones.

Con la Familia y Sociedad: Respetar los derechos de la sociedad y la familia a tener diferentes opiniones y creencias que las de la empresa.

Con la Competencia: Comprendiendo y respetando las estrategias, funciones, ideologías que apliquen en el mercado, mientras no afecten a la empresa.

Con el Medio Ambiente: Respetar a la naturaleza en toda su magnitud, sin destruirlo; con el propósito de alargar la vida del planeta tierra y preservarlo para las futuras generaciones.

- **Responsabilidad.**

“Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La

²¹<http://es.wikipedia.org>

responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.”²²

Con los Usuarios o Clientes: La empresa es la responsable de la entrega de productos y servicios de calidad, que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.

Con los Proveedores: Es muy importante que la empresa cumpla con los compromisos adquiridos, a fin de mantener una adecuada relación e información.

Con los Trabajadores: Los trabajadores deben aceptar plenamente las consecuencias de su actuación profesional, aun más sabiendo que las normas legales implica la generación de responsabilidades legales.

Con los Directivos: Son responsables al ejecutar las decisiones tomadas en las acciones que se desarrollan en la organización

Con el Gobierno: Cumpliendo conscientemente con las exigencias del Estado, en cuanto a las obligaciones tributarias, leyes, normas, etc., que rigen y regulan las actividades de la empresa.

Con el Medio Ambiente: Velar por el cuidado del ecosistema, creando alternativas para reducir la contaminación directa o indirecta de la empresa, pero siempre preocupados por conservar el medio ambiente.

2.2.2. Misión

“La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?’’²³

La misión de La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es la siguiente:

²² <http://www.wordreference.com>

²³ www.webandmacros.com

“La CNT, comunica al Ecuador, brindando servicios integrales de telecomunicaciones con calidad, garantizando valor para sus clientes, accionistas y colaboradores, contribuyendo al desarrollo nacional”.

2.2.3. Visión

“La Visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?’’²⁴

La visión de La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es la siguiente:

“Ser y ser reconocido como líder en soluciones integrales de telecomunicaciones”.

2.2.4. Objetivos

“Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Toda organización pretende alcanzar objetivos’’²⁵

2.2.4.1. Objetivo General

El objetivo general es el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y aplicación concreta de su misión y visión, siendo el de la CNT Cotopaxi: Proveer servicios de telecomunicaciones, telefonía datos e internet con eficiencia y eficacia para de este modo satisfacer las múltiples necesidades de nuestros clientes.

2.2.4.2. Objetivos Específicos

“Representa los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas

²⁴ www.webandmacros.com

²⁵ www.monografias.com

o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación”²⁶

- Aplicar totalmente en La Empresa, en enero del año 2009, la misión, visión, objetivos y políticas, para lograr incrementar en un 30%, el nivel de compromiso de los trabajadores para con la organización, ayudando a mejorar las actividades de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi..
- Establecer y notificar los respectivos organigramas estructurales y funcionales en enero del 2009, con la finalidad de incrementar el buen desempeño de los empleados.
- Diseñar y aplicar manuales de procesos desde marzo del 2009 permitiendo mejorar el desempeño de los trabajadores al menos en un 30% generando una ventaja significativa frente a la competencia.
- Actualizar el sistema informático de la empresa, en el primer semestre del 2009, a fin de que se ajuste a las necesidades de los trabajadores, proporcionando información rápida, oportuna y confiable.
- Planificar reuniones mensuales con los empleados de la empresa, a partir del primer semestre del año 2009, para que los trabajadores expongan ideas, sugerencias, quejas o comentarios para mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan.
- Brindar capacitación al personal de la empresa tres veces al año cada cuatro meses desde el 2009 para elevar su eficiencia y eficacia en un 30%, manteniendo y mejorando así todos los procesos a implementarse.
- Aplicar índices de gestión e indicadores de desempeño a principio del 2010, para medir el grado de eficiencia y eficacia de los cambios realizados e implementados de procesos que tendrá la empresa.
- Diseñar un plan de mantenimiento preventivo, correctivo y de reposición de equipos e instalaciones de manera anual, para poder desempeñar las funciones con altos estándares de calidad, iniciando a partir del segundo semestre del 2009.
- Estandarizar procedimientos a utilizarse en Recaudación, Cobros y Atención a Clientes en los próximos cinco años para optimizar los recursos que se

²⁶ <http://www.mistareas.com>

utilicen para la prestación del servicio de la empresa, desde el segundo semestre del 2009.

- Mantener y recordar cada mes el trato amable y cordial que debe tener el personal hacia el usuario para asegurar su satisfacción y mantener una buena impresión de la empresa, iniciando el primer semestre del 2009 hasta el año 2013.
- Mantener relaciones justas, honorables y transparentes con los proveedores, para promover un mutuo acuerdo de desarrollo, a partir del año 2009 hasta el final de la empresa.
- Establecer nuevas políticas para la gestión de cuentas por cobrar en el área de Recaudación, a partir de marzo del 2009, así se logrará disminuir la cartera vencida que tanto daño le hace a la empresa y ayudando a su liquidez.
- Disminuir el tiempo del ciclo de los procesos de entrega del servicio y de atención a los requerimientos de los usuarios, con el propósito de mejorar la imagen corporativa de la CNT Cotopaxi y brindar un mejor servicio, a partir del segundo semestre del 2009.
- Reducir los reclamos de los clientes por el producto o servicio a un 1% por medio de la aplicación de estrategias de mejoramiento continuo y el seguimiento de clientes, desde el segundo semestre del 2009.
- Diseñar y aplicar en forma ágil y oportuna las actividades del ciclo presupuestario, a partir de enero del 2010, a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, reducción del costo hora hombre y el uso apropiado de los sistemas informáticos.
- Realizar compras a los proveedores calificados, en los periodos establecidos y en base al plan de compras.

2.2.5. Políticas

*Política = Lema y Principios de la Empresa. “La política de Formación es un elemento básico para el desarrollo profesional y personal de los empleados, permite conseguir una mayor adecuación entre los objetivos individuales y los de Empresa”.*²⁷

²⁷ www.ucm.es

2.2.5.1. Política de Calidad

Los directivos de la empresa han definido su política de la siguiente manera:

Proveer Servicios de Telecomunicaciones: Telefonía, Datos e Internet de acuerdo con los más altos estándares de calidad de los mercados en los que participa. Con el compromiso a satisfacer las expectativas de nuestros clientes, legales y reglamentarias.

Administrar por objetivos, con revisiones periódicas y fomentar la mejora continua.

2.2.5.1.1. Políticas de Talento Humano

- El personal nuevo que ingrese a la empresa deberá participar previamente en procesos técnicos de registro, selección, aprobación y posteriormente deberán ser capacitados para ejercer la función para la que fueron solicitados.
- Se contratará personal con experiencia mínima 2 años, para que aporte con soluciones a los problemas administrativos, laborales y de operación con acciones y actitudes oportunas y prácticas que contribuyan con los fines de la empresa.
- Se desterrará toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente, no existirá los denominados padrinos o palancas.
- Se explicarán las actividades que deberá llevar a cabo de forma inmediata y en el futuro cercano, el lugar que ocupan en la organización y cuáles son sus objetivos concretos.
- El horario de trabajo del personal será de lunes a viernes de 8:00 AM a 6:00 PM., y los días sábados de 8:00 AM a 1:00 PM.
- Se considera que los trabajadores de la empresa tendrán una hora y media para el almuerzo, sus turnos serán intercalados para que la empresa no se deje de atender en este lapso.
- El personal de la empresa será afiliado desde su ingreso, y contratado después de estar tres meses cumpliendo sus labores dentro de la empresa en el puesto que se lo haya designado como estipula la ley.
- Los empleados que por fuerza mayor vayan a faltar o llegaren atrasados deberán comunicar sus jefes inmediatos superiores con anticipación para que posteriormente no existan problemas o reclamos en la cancelación de sus haberes.

- Se remunerará al personal en la medida que su contribución conlleve al cumplimiento de los objetivos de la organización y dentro de la escala salarial que implementa el Estado.
- Se establecerá las comunicaciones internas en un ambiente de participación efectiva y flexible que garantice el cumplimiento de los propósitos de la organización, estableciendo coherencia en las comunicaciones tanto en el orden interno, externo y por nivel jerárquico siguiendo el órgano regular.
- Todas las quejas y reclamos presentadas por los trabajadores, deberá ser comunicado a su jefe inmediato superior.
- Las quejas y reclamos que presenten los clientes debe solucionarlas el o la empleada que esta atendiendo, y de no poder hacerlo será comunicado inmediatamente al jefe inmediato superior, para una pronta solución.
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad teniendo en cuenta que el usuario es la base de la organización por ellos y para ellos estamos ocupando un lugar en la organización.
- Se proporcionará al personal, permanentes programas de Capacitación y Formación, acorde a las necesidades de su área y su trabajo, con la finalidad de cumplir los objetivos y satisfacer sus requerimientos.
- Se facilitará la adquisición de nuevos conocimientos que cubran las necesidades de superación de su desarrollo y de las áreas de la organización.
- Se tomará conocimiento y contacto con centros de Formación y Capacitación, como de sus valores profesionales internos, que permitan alcanzar los logros específicos.
- La capacitación, deberá vincularse en forma directa con el nivel de cumplimiento de las metas de gestión comprometidas tanto a nivel del equipo de trabajo como a nivel de la institución, como parte de sus objetivos y productos estratégicos en el contexto de su misión institucional.
- Las acciones de capacitación deberán desarrollarse fuera de la jornada de trabajo, salvo que, por circunstancias extraordinarias y no previsibles, ello resultare imposible. En este último caso, se deberá conciliar con el jefe directo la forma en la que se facilitará el acceso a la capacitación.
- De no asistir al curso capacitación el empleado tendrá que pagar el valor del mismo y además será multado por dicha falta.

2.2.5.1.2. Desarrollo y Promoción

- Se desarrollará una sesión mensual documentada de trabajo de cada área, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Se revisará mensualmente todos los procesos de la organización, para prevenir problemas futuros, de esta manera la empresa puede recurrir a mejoramiento continuo, para ser competitivo en el mercado.
- Se procurará que los trabajadores sean competentes, estén motivados, estén adecuadamente remunerados y se desempeñen de manera eficiente en el momento en que se los solicite en cuanto al desenvolvimiento de sus actividades.
- Se reconocerá con transparencia el potencial y actitud de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de promover a quienes demuestran mayores méritos y que se distinguen por su eficiencia y capacidad.

2.2.5.1.3. Políticas de Compra

- El personal encargado de adquisiciones será el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, transferencia de mercadería entre bodegas, condiciones comerciales y trámites de pago, y con las siguientes acotaciones:
 - Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.
 - Cuando se haga un trato con el proveedor, deberá asegurarse de la seriedad del mismo
 - Deberá cuidarse que no falta mercadería.
 - Antes de comprar, se verificará la cantidad de mercadería que tiene las bodegas en existencia.
- Se delegará al personal de adquisiciones, documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades fiscales y de auditoría.

- El encargado de adquisiciones elaborara obligatoriamente antes de que se apruebe el presupuesto, anualmente un plan de compras de toda la organización y periódicamente realizará las compras en base a este plan.
- Los valores recaudados por planillas y otros servicios serán depositados diariamente en una cuenta bancaria oficial de la institución.

2.2.6. Estrategias

“El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

*Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.*²⁸

El establecer estrategias es el elaborar un plan estratégico representativo para la organización que gire en torno a el, y para producirlo se requiere una elaborado proceso de planificación estratégica que se lo ira actualizando de acuerdo a las necesidades.

- **Plan Operativo**

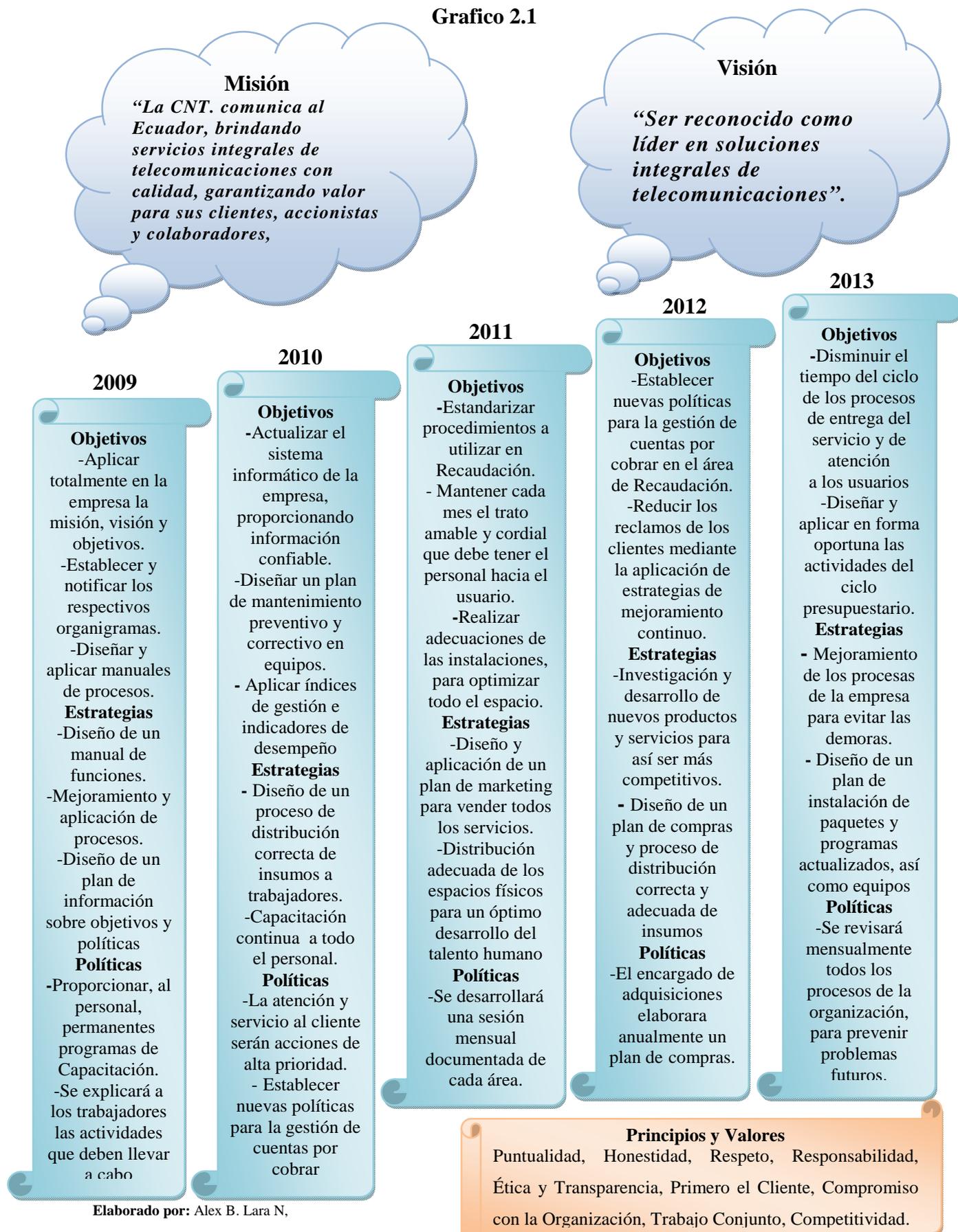
*“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una empresa (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada empresa (departamento, sucursal, oficina...)”.*²⁹

²⁸ www.gestiopolis.com

²⁹ www.sinnexus.com

• Mapa Estratégico

Grafico 2.1



CAPITULO III

ANÁLISIS DE PROCESOS

*“Un proceso es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado definido. Cada proceso tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son prerequisites que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes”*⁴¹

Se va a realizar el levantamiento, inventario y análisis de los procesos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi, a fin de detectar los problemas en cada proceso con las respectivas frecuencias, volúmenes, costos y tiempos.

3.1. Diagrama de Calidad y Cadena de Valor de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

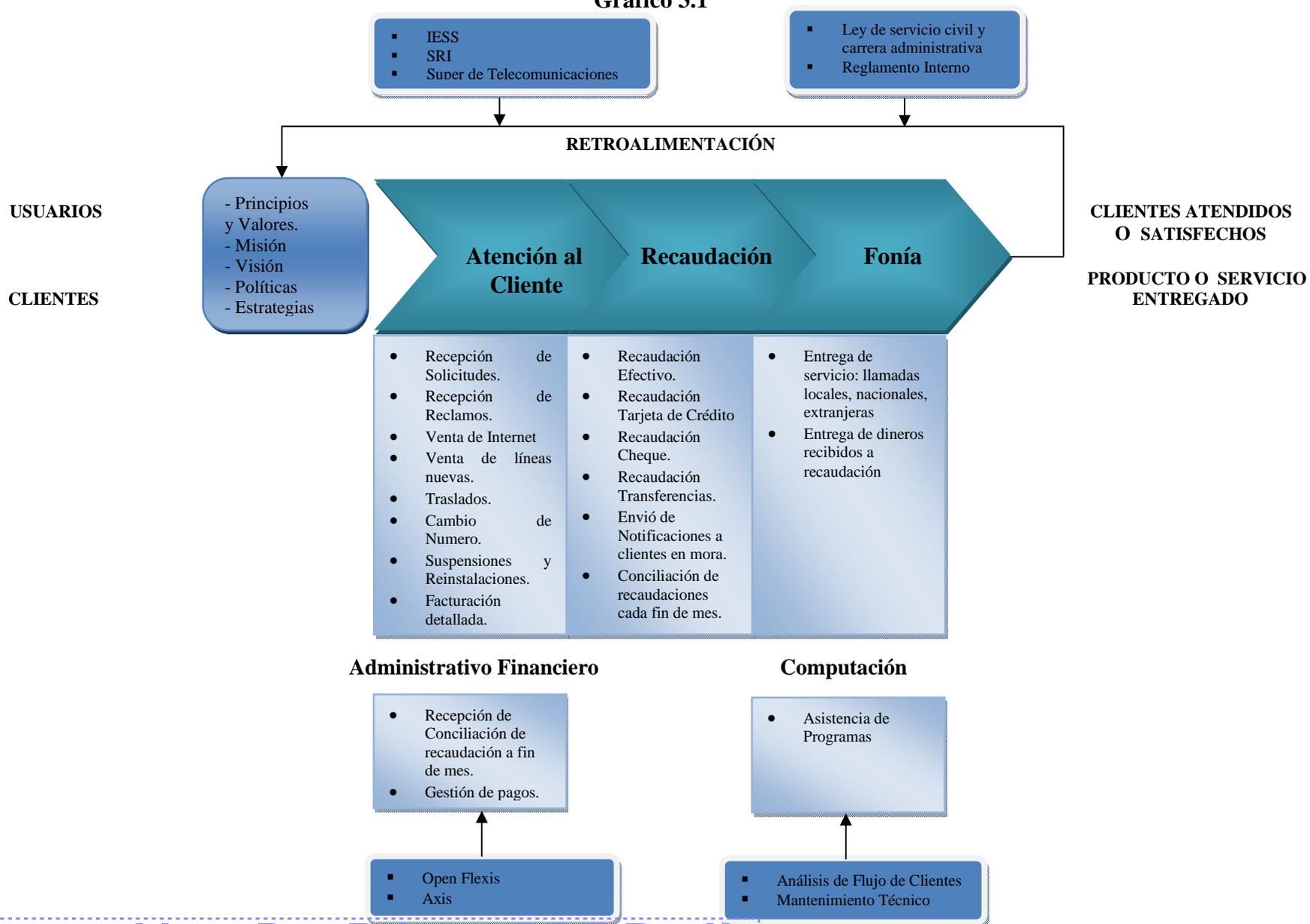
La cadena de valor, es un modelo teórico que permite representar o describir el desarrollo de las actividades de una organización.

Una cadena de valores, abarca la logística desde el cliente al proveedor. Al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos y se controla el flujo de productos, servicios e información entre los proveedores y los clientes.

CADENA DE VALOR Y DIAGRAMA DE CALIDAD EN EL AREA DE NEGOCIOS - RECAUDACIÓN

⁴¹http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio

Gráfico 3.1



3.2. Diagrama IDEF-0

La traducción literal de las siglas IDEF es: Integration Definition for Function Modeling

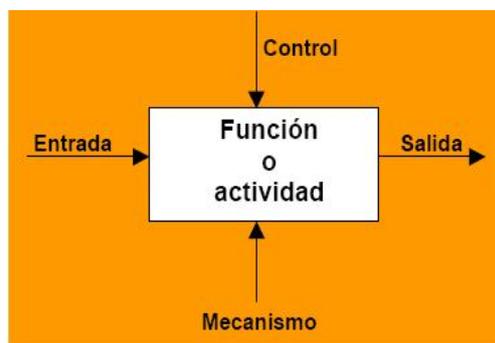
(Definición de la integración para la modelización de las funciones), es una metodología que permite dar forma a los procesos de la organización de tal manera que permite establecer jerarquías, partiendo de los macro procesos a los procesos y subprocesos; además de identificar controles, mecanismos, entradas y salidas de los mismos.

3.2.1. Uso del IDEF-0

- Medio para comunicar reglas y procesos de negocios
- Obtener una vista estratégica de un proceso
- Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora
- modelar una variedad amplia de sistemas automatizados y no automatizados
- Definir los requisitos y especificar las funciones para después diseñar una puesta en práctica que resuelva los requisitos y realice las funciones.
- Analizar las funciones que el sistema realiza y registrar los mecanismos por los cuales éstos son hechos.

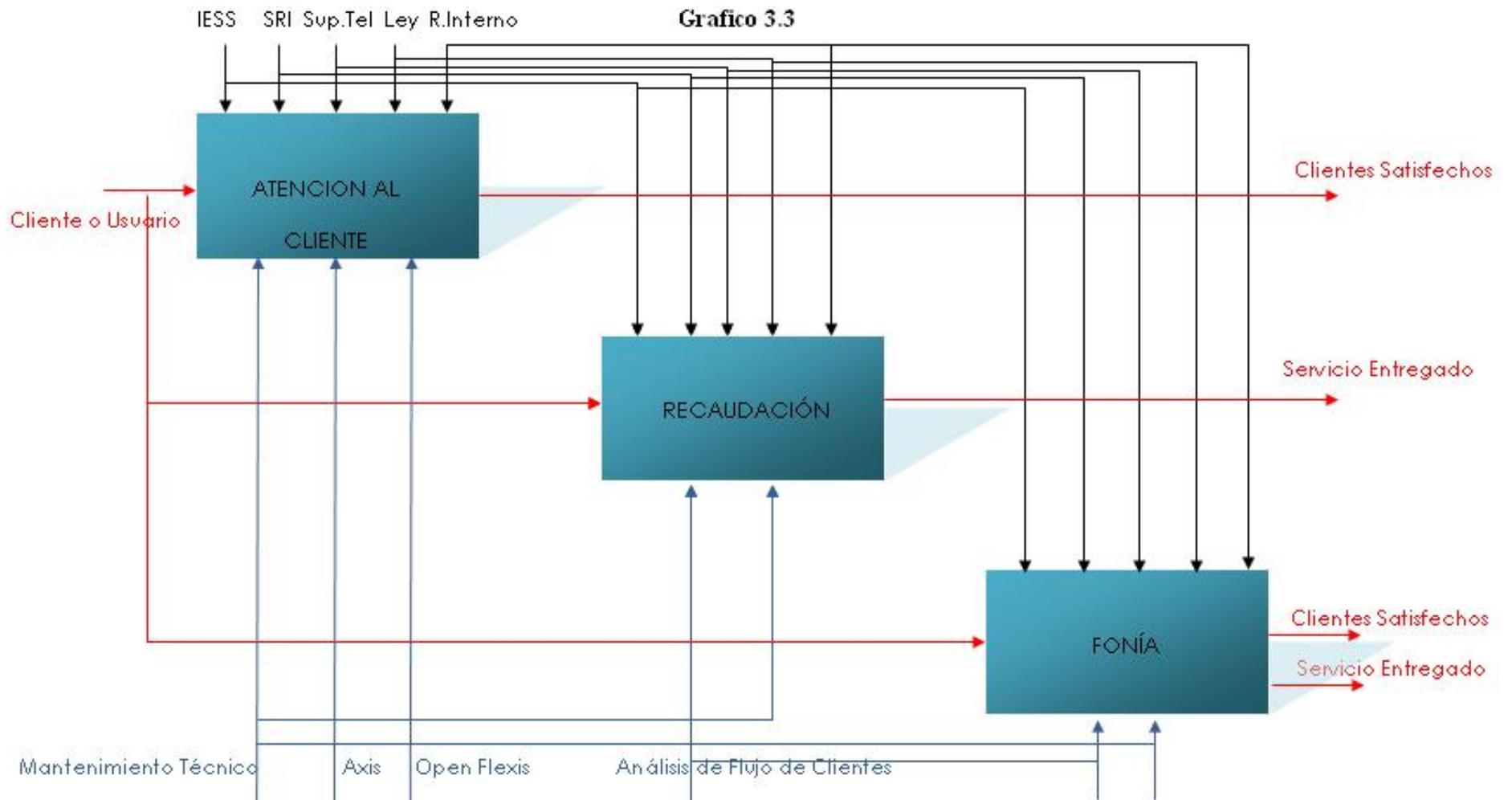
Diagrama IDEF-0

Gráfico 3.2



Fuente: www.pdca.es/documentos/metodologiaidef.ppt

A continuación se presenta la modelización de los procesos generadores de valor de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, mediante el IDEF0:



3.3. Inventario de Procesos Por Áreas

3.3.1. Gobernantes

Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos los procesos de:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa
- Planificación Financiera

3.3.2. Básicos

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos. Entre algunos tenemos:

- Desarrollo de Productos o Producción
- Servicio al Cliente
- Comercialización

3.3.3. Habilitantes

Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos, aquí se incluyen los siguientes procesos:

- Administrativo
- Financiero
- Gestión de RR.HH.
- Mantenimiento
- Capacitación

Tabla 3.1

INVENTARIO DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	GOBERNANTE	BÁSICO	HABILITANTE
ÁREA DE NEGOCIOS-RECAUDACIÓN			
Planificación			
Planificación de Actividades	X		
Atención al Cliente			
Recepción de Solicitudes		X	
Recepción de Reclamos		X	
Venta de Internet		X	
Venta de líneas nuevas		X	
Traslados		X	
Cambio de Numero		X	
Suspensiones y Reinstalaciones		X	
Exoneración Tercera Edad		X	
Rastreo de Llamada		X	
Facturación detallada		X	
Recaudación			
Caja		X	
Recaudación Planillas		X	
Recaudación Efectivo		X	
Recaudación Tarjeta de Crédito		X	
Recaudación Cheque		X	
Recaudación Transferencias		X	
Capacitación		X	
Envío de Notificaciones a clientes en mora		X	
Conciliación de recaudaciones cada fin de mes		X	
Fonia			
Entrega de servicio: llamadas locales, nacionales, extranjeras		X	
Administrativo y Financiera			
Recepción de Conciliación de recaudación a fin de mes			X
Gestión de pagos			X
Manejo de seguridad			X
Administración de recursos humanos			X
Computación			
Asistencia de Programas			X

Elaborado por: Alex B. Lara N.

3.3.4. Selección de Procesos

Una vez determinados los procesos que tiene la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se procede a identificar los de mayor impacto, sobre los requerimientos primordiales del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son importantes y necesarios para la empresa y además si constan dentro de las estrategias que se establecieron en el análisis FODA efectuado anteriormente.

3.3.4.1. Preguntas Claves

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se ha determinado realizar un análisis con tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos con la escala de 1, y 0; calificando si no tiene importancia 0, y si es muy importante 1.

Tabla 3.2

Preguntas Claves	
	1. Este proceso es necesario e importante para cumplir los objetivos de la empresa?
	2. Este proceso permite mejorar la imagen de la empresa con sus clientes y usuarios?
	3. Este proceso permite mejorar las utilidades ventas e ingresos de la empresa?

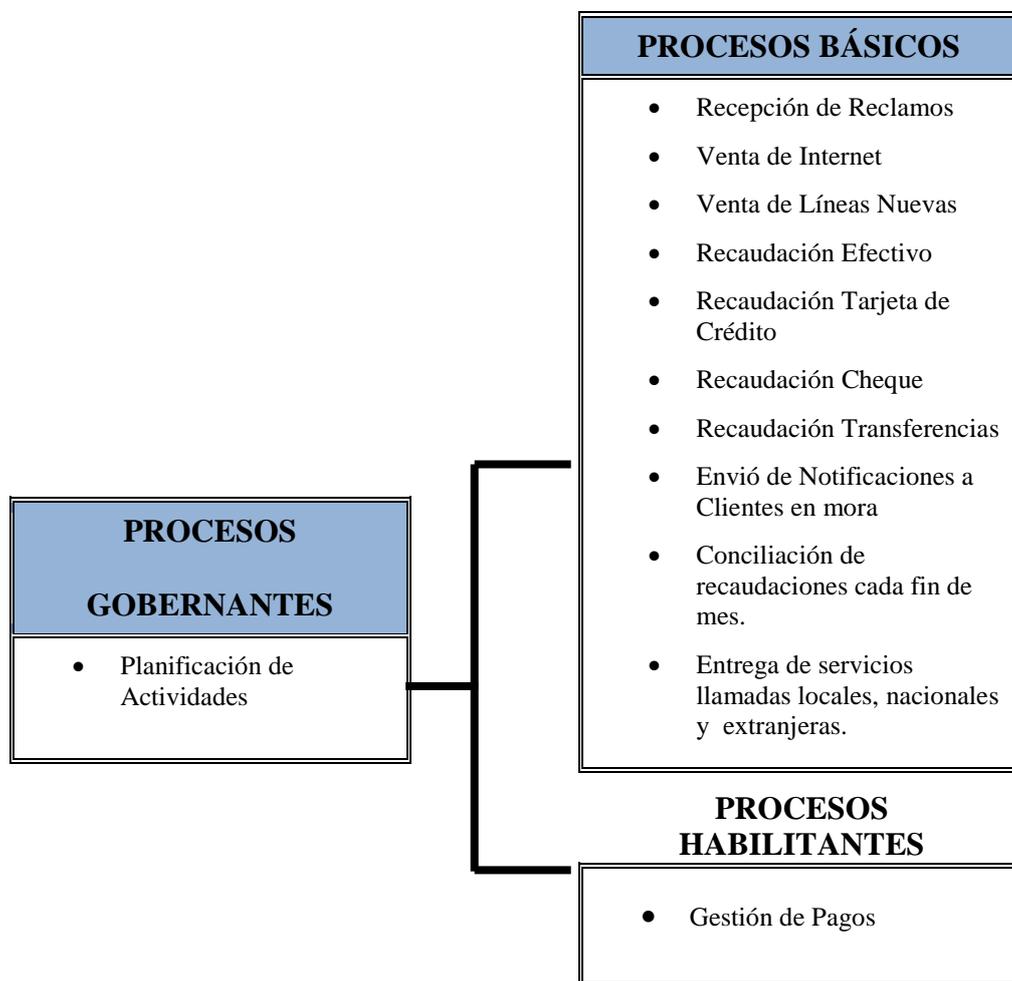
Tabla 3.3

PROCESO	CALIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS					
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	TOTAL		
ÁREA DE NEGOCIOS-RECAUDACIÓN						
Planificación						
Planificación de Actividades	1	1	1			3
Atención al Cliente						
Recepción de Solicitudes						
Recepción de Reclamos	1	1	1			3
Venta de Internet	1	1	1			3
Venta de líneas nuevas	1	1	1			3
Traslados	1	1	0			2
Cambio de Número	1	1	0			
Suspensiones y Reinstalaciones	1		0	1		2
Exoneración Tercera Edad	1	1	0			2
Rastreo de Llamada	0		1		1	2
Facturación detallada	1	1	0			2
Recaudación						
Caja						
Recaudación Planillas	1	1	0			2
Recaudación Efectivo	1	1		1		3
Recaudación Tarjeta de Crédito	1	1		1		3
Recaudación Cheque	1	1		1		3
Recaudación Transferencias	1	1		1		3
Capacitación	1	1	0			2
Envío de Notificaciones a clientes en mora	1	1		1		3
Conciliación de recaudaciones cada fin de mes	1	1		1		3
Fonía						
Entrega de servicio: llamadas locales, nacionales, extranjeras	1	1		1		3
Administrativo y Financiero						
Recepción de Conciliación de recaudación a fin de mes	1	1	0			2
Gestión de pagos	1	1		1		3
Manejo de seguridad	1	1	0			2
Administración de recurso Humano	1		0	1		2
Computación						
Asistencia de Programas	1	1	0			2

Elaborado por: Alex B. Lara N.

3.3.5. Mapa de Procesos Seleccionados

Tabla 3.4



Elaborado por: Alex B. Lara N.

3.4. Hoja de Costos Personal, Operacional y Total

La hoja de Costos considera el gasto de personal y el gasto operativo, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación.

3.4.1. Costo del Personal

COSTO DE PERSONAL											
CARGO	Sueldo Mensual	Anual 12	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Al IESS 12,15%	Fondo de Reserva	Total Anual	Costo de Personal X minuto	Costo operación por minuto	Costo total por minuto
Supervisor Recaudación	1500	18000	1500	200	750	182,25	1500	22132,25	0,12808015	0,162731481	0,290811631
Cajero 1	450	5400	450	200	225	54,675	450	6779,675	0,03923423	0,162731481	0,201965711
Cajero 2	450	5400	450	200	225	54,675	450	6779,675	0,03923423	0,162731481	0,201965711
Cajero 3	1100	13200	1100	200	550	133,65	1100	16283,65	0,094234086	0,162731481	1,105072341
Supervisor Negocios	1600	19200	1600	200	800	194,4	1600	23594,4	0,136541667	0,162731481	0,299273148
Atención a Cliente 1	525	6300	525	200	262,5	63,7875	525	7876,2875	0,045580367	0,162731481	0,208311848
Atención a Cliente 2	525	6300	525	200	262,5	63,7875	525	7876,2875	0,045580367	0,162731481	0,208311848
Atención a Cliente 3	1100	13200	1100	200	550	133,65	1100	16283,65	0,094234086	0,162731481	0,256965567
Cajero Fonía	1000	12000	1000	200	500	121,5	1000	14821,15	0,085772569	0,162731481	0,24850405
Jefe Financiero	1800	21600	1800	200	900	218,7	1800	26518,70	0,153464699	0,162731481	0,316196109

Elaborado por: Alex B. Lara N.

3.4.2. Costo Operacional

Tabla 3.6

COSTOS DE OPERACIÓN				
CONCEPTO		COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTO OPERACIÓN POR MINUTO
Depreciación total		3800	45600	0,162731481
Seguridad		450	5400	
Mantenimiento Total		1800	21600	
Suministros y materiales		600	7200	
Gastos básicos		320	3840	
Luz	200			
Teléfono	90			
Agua	30			
Uniformes		60	720	
TOTAL		7030	84360	

Elaborado por: Alex B. Lara N.

3.5. Análisis de Procesos Seleccionados con diagramación y simbología

*“El diagrama de procesos es una “representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido”.*⁴²

3.5.1. Diagramación y Simbología

El formato que se utilizará para el análisis de cada proceso seleccionado será el siguiente:

⁴² <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>

3.5.2. Detección de Novedades y Problemas

Mediante la aplicación de diagramas se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\text{Eficiencia En Tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones AV}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo NAV +Tiempo AV}}$$

$$\text{Eficiencia En Costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones AV}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo NAV +Costo AV}}$$

Donde:

AV = Agrega Valor ya sea en tiempo o costo.

NAV = No agrega valor ya sea en tiempo o costo

3.5.3. Tiempos y Costos de cada Proceso

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
		NOMBRE DEL PROCESO		Planificación de Actividades										
		INGRESO		Convocar a una reunión para planificar actividades										
		SALIDA		Plan mensual elaborado y difundido										
FRECUENCIA		Mensual		TIEMPO		106 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		69%				
VOLUMEN		1		COSTO		\$ 38,56		EFICIENCIA COSTO		74,74%				
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Dist	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	D	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Supervisores	Convoca reunión con el personal						X		8		2,36		Personal demora en asistir a reunión
2	Supervisores	Fija el día y el lugar de la reunión						X		10		2,95		Desacuerdo con el día de la reunión
3	Supervisores	Inicia la reunión	X							15		4,43		No existe suficiente motivación
4	Colaboradores	Exponen los problemas y necesidades de la empresa	X							20		13,18		Tienen desconfianza exponer los problemas y necesidades
5	Supervisores	Solicita al personal que aporte con ideas						X		15		4,43		No todo el personal apoya con ideas de solución, no poseen documentación de respaldo
6	Supervisores	Elabora el plan mensual de actividades con los objetivos metas y responsabilidades	X							20		5,90		En este plan no constan los responsables ni el presupuesto
7	Supervisores	Difunde el plan de acción mensual para su cumplimiento	X							18		5,31		S/N
			TOTAL							73	33	28,82	9,74	

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO															
		NOMBRE DEL PROCESO		Recepcion de Reclamos (Monto en Facturas)											
		INGRESO		Clientes Insatisfechos											
		SALIDA		Reclamo Atendido											
FRECUENCIA	Diario	TIEMPO	40 minutos	EFICIENCIA TIEMPO				10%							
VOLUMEN	5	COSTO	\$ 8,31	EFICIENCIA COSTO				9,99%							
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES		
			●	■	➔	▼	◐	◆	AV	NAV	AV			NAV	
1	Asesor	Recibe al cliente mediante un turno									15		3,12		Existen colas y demoras en determinados días
2	Asesor	Recibe la queja del usuario (Exceso de monto)									4		0,83		S/N
3	Asesor	Revisa en el sistema los saldos que posee y con los que no esta de acuerdo		X							3		0,62		En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.
4	Asesor	De ser necesario realiza una breve explicación									5		1,04		El cliente al sentirse perjudicado obliga al asesor a dar explicaciones del por qué puede haber el exceso en la factura genera molestia a las dos partes
5	Asesor	Si no esta de acuerdo con la explicación se procede a ingresar el reclamo en el sistema.	X								4		0,83		En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.
6	Asesor	Envía un correo vía mail a su jefe inmediato y al asistente de zona del área operativa justificando la inspección de la línea y el motivo por el cual se realiza dicha inspección.									5		1,04		Al realizar esta actividad genera mucha pérdida de tiempo hasta realizar las comunicaciones a una y otra persona
7	Inspector	En un máximo de 48 horas el cliente recibirá la visita de un inspector para verificar si existe algún tipo de robo o avería en la línea y procede a comunicar al cliente con la orden de inspección original y copia para el usuario.													S/N
8	Inspector	Después de realizar la investigacion da el parte al asistente de zona y al jefe inmediato, de ahí al asesor de atención al cliente y este acepta o rechaza la petición del cliente.													Al realizar esta actividad genera mucha pérdida de tiempo hasta realizar las comunicaciones a una y otra persona
9	Asesor	Si el reclamo es aceptado el asesor acredita un saldo a favor en la cuenta de telefonía del cliente, para ser debitada según sus consumos mensuales	X								4		0,83		S/N
		TOTAL									4	36	0,83	7,48	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO															
		NOMBRE DEL PROCESO		Venta de Lineas Nuevas											
		INGRESO		Clientes que requieren una línea nueva											
		SALIDA		Clientes Satisfechos y Atendidos											
FRECUENCIA		Diario		TIEMPO		91 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		8,79%					
VOLUMEN		10		COSTO		\$ 21,03		EFICIENCIA COSTO		7,89%					
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Asesor	Recibe al cliente mediante un turno						X			15		3,12		Existen colas y demoras en determinados días
2	Asesor	Solicita: direccion del domicilio, numero convencional de un vecino cercano o numero de cajetin más cercano a la vivienda.						X			5		1,04		El usuario o cliente no tiene la información completa y no recibe ayuda del asesor
3	Asesor	Procede a aprobar la disponibilidad del servicio en el sector en el que el cliente necesita la nueva linea.	X								3		0,62		Existe alguna demora hasta aprobar la disponibilidad de que exista o no la posibilidad
4	Asesor	Si fue aprobada recepta copia de cedula, papeleta de votacion.						X			8		1,67		El cliente tiene que desplazarse a sacar una copia y eso ocasiona una demora
5	Asesor	Informa al cliente sobre: costos de la linea, materiales e impuestos, formas de pago, para luego proceder a llenar la solicitud.						X			5		1,04		En esta etapa el cliente no siempre está de acuerdo por diversos aspectos
6	Asesor	Firmada la solicitud continúa ingresando todos los datos al sistema (openflexis) y se le entrega una copia.	X								5		1,04		Existen muchos pasos en la forma de ingreso en el sistema por ser ya programas desactualizados
7	Asesor	Entrega de solicitud al departamento técnico para la instalación						X			50		12,50		Excesivo tiempo de espera de un departamento a otro
				TOTAL				8	83	1,66	19,37				

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO															
		NOMBRE DEL PROCESO		Recaudación Efectivo											
		INGRESO		Cliente-Dinero											
		SALIDA		Factura											
FRECUENCIA		Diario		TIEMPO		14 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		57,14%					
VOLUMEN		100		COSTO		\$ 2,83		EFICIENCIA COSTO		56,89%					
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Cajero	Recibe al cliente en una ventanilla	X							5		1,01			Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.
2	Cajero	Solicita el numero telefonico del cual se va a cancelar.	X							1		0,20			S/N
3	Cajero	Ingresa el numero en el sistema y se despliega el monto que el usuario debe cancelar									3		0,61		En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida
4	Cajero	Informa el monto y receipta el dinero del cliente.	X							1		0,20			El cliente no siempre está de acuerdo con el monto a cancelar o no tiene el suficiente dinero para pagar
5	Cajero	Ingresa al sistema la cancelación y emite la factura									3		0,61		En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.
6	Cajero	Entrega la factura al cliente.	X							1		0,20			S/N
			TOTAL						8	6	1,61	1,22			

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO															
		NOMBRE DEL PROCESO		Recaudación Tarjeta de Credito											
		INGRESO		Clientes con Tarjeta											
		SALIDA		Factura y Boucher											
FRECUENCIA		Diario		TIEMPO		20 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		40%					
VOLUMEN		20		COSTO		\$ 4,04		EFICIENCIA COSTO		39,85%					
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Cajero	Recibe al cliente en una ventanilla	X							5		1,01			Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.
2	Cajero	Solicita el numero telefonico del cual se va a cancelar	X							1		0,20			S/N
3	Cajero	Ingresa el numero en el sistema y se despliega el monto que el usuario debe cancelar									3		0,61		En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida
4	Cajero	Informa el monto y receipta la tarjeta de crédito junto con la cédula del cliente.	X							1		0,20			En ocasiones el cliente no tiene la cédula
5	Cajero	Revisa que la tarjeta tenga disponibilidad de saldo y que no exista problemas, procede a realizar el boucher y a hacer firmar al usuario.									6		1,21		En ocasiones existe problemas con la tarjeta por no poseer el saldo suficiente en la misma
6	Cajero	Ingresa al sistema la cancelación y emite la factura									3		0,61		En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida
7	Cajero	Entrega la factura y la copia del boucher al cliente.	X							1		0,20			S/N
			TOTAL						8	12	1,61	2,43			

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
		NOMBRE DEL PROCESO		Recaudación Cheque										
		INGRESO		Clientes-Cheque										
		SALIDA		Factura										
FRECUENCIA		Diario		TIEMPO		18 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		44,40%				
VOLUMEN		25		COSTO		\$ 3,63		EFICIENCIA COSTO		44,35%				
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◐	◆	AV	NAV	AV			NAV
1	Cajero	Recibe al cliente en una ventanilla	X						5		1,01			Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.
2	Cajero	Solicita el numero telefonico del cual se va a cancelar	X						1		0,20			S/N
3	Cajero	Ingresa el numero en el sistema y se despliega el monto que el usuario debe cancelar					X			3		0,61		En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida
4	Cajero	Informa el monto y recepta el cheque del cliente.	X						1		0,20			S/N
5	Cajero	Recepta el cheque no importa que no este certificado, e informa que si sale protestado, el protesto paga el cliente.					X			4		0,80		Tiene que informar al cliente de que si existen problemas o novedades con el cheque el usuario será el que corra con toda la responsabilidad
6	Cajero	Ingresa al sistema la cancelación y emite la factura					X			3		0,61		En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida
7	Cajero	Entrega la factura al cliente.	X						1		0,20			S/N
			TOTAL					8	10	1,61	2,02			

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO		Recaudación Transferencias (Entidades Públicas)									
			INGRESO		Cliente- Entidad Pública									
			SALIDA		Factura									
FRECUENCIA		Diario		TIEMPO		32 minutos		EFICIENCIA TIEMPO				28,13%		
VOLUMEN		17		COSTO		\$ 8,33		EFICIENCIA COSTO				21,73%		
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Cajero	Recibe al cliente en una ventanilla	X						5		1,01			Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.
2	Cajero	Receipta la documentacion en este caso la transferencia de la institución.	X						1		0,20			S/N
3	Supervisor	Recibe la supervisora de recaudación la documentación y esta procede a llamar a Quito y a enviar un mail para confirmar o verificar los datos de dichos documentos		X					15		4,43			Al realizar estas verificaciones se produce excesivas demoras que molesta al cliente
4	Supervisor	Recibe un mail, si los datos están correctos aprueba la transferencia y entrega al cajero para que realice el cobro.					X		5		1,48			Existen demoras
5	Cajero	Receipta la documentación e informa al cliente que todo está en orden o que hay algún problema	X						1		0,20			Ocasionalmente existen problemas como que no cuadran los valores de la transferencia y los emitidos desde quito
6	Cajero	De no haber problema informa el monto e ingresa el dinero a través de una cuenta bancaria.	X						1		0,20			S/N
7	Cajero	Ingresa al sistema la cancelación y emite la factura					X		3		0,61			En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida
8	Cajero	Entrega la factura al cliente.	X						1		0,20			S/N
				TOTAL				9	23	1,81	6,52			

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
		NOMBRE DEL PROCESO		Envío de Notificaciones a Clientes en Mora										
		INGRESO		Documentos Legales										
		SALIDA		Registro en la Central de Riesgos										
FRECUENCIA		Mensual		TIEMPO		77 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		9,09%				
VOLUMEN		50		COSTO		\$ 22,68		EFICIENCIA COSTO		8,95%				
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Supervisor	Recibe notificaciones desde la CNT de la ciudad de Quito.					X		50		14,75		En ocasiones se demora demasiado de el tiempo establecido hasta que llegue la documentación	
2	Supervisor	Selecciona y clasifica de acuerdo al sector al que tienen que ser enviadas las notificaciones.	X					6		1,77			S/N	
3	Mensajero	Recibe y procede a entregar las notificaciones a los clientes en mora en el sector determinado.					X						En ocasiones el cliente al que se le tiene que entregar la notificación no se encuentra lo que genera una demora	
4	Mensajero	Para tener constancia y control de que a recibido solicita una firma al cliente, de no existir la misma el cliente puede apelar a que no recibió la notificación.		X									Cuando el cliente no a firmado no existe una constancia de haber recibido el documento, lo que genera controversias entre la institución y el usuario	
5	Supervisor	Recibe el registro con las firmas de todos los clientes que recibieron el documento	X					1		0,26			S/N	
6	Supervisor	Si es ya la tercera notificación y el cliente no se acerca a cancelar la deuda, procede a ingresarlo en la central de riesgos como deudor.					X		20		5,90		Al momento de ingresar en el sistema existen demoras hasta que se cargue y se despliegue la página	
			TOTAL						7	70	2,03	20,65		

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO		Conciliación de Recaudaciones cada fin de mes									
			INGRESO		Revisión de Recaudaciones									
			SALIDA		Documentos Conciliados y Archivados									
FRECUENCIA		Mensual		TIEMPO		38 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		21,05%				
VOLUMEN		1		COSTO		\$ 11,22		EFICIENCIA COSTO		21,03%				
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distancia	NOVEDADES
			●	■	→	▼	D	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Supervisor	Revisa las recaudaciones de todo el mes en el sistema.					X		25		7,38		Depende que exista algún error en el sistema o al momento de ingresar, existe demora	
2	Supervisor	Solicita a la contadora un formulario de conciliación para llenar con todas las formas requeridas					X		5		1,48		Genera demora hasta solicitar el formulario	
3	Contador	Entrega el formulario requerido					X						Genera demora hasta entregar el formulario	
4	Supervisor	Llena el formulario, firma y entrega a la contadora	X						8		2,36		S/N	
5	Contadora	Recibe el formulario e ingresa al sistema con los asientos correspondientes		X									En ocasiones debe verificar las cifras y datos	
6	Contadora	Archiva formulario					X						S/N	
			TOTAL					8	30	2,36	8,86			

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO		Servicios llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y Servicio de Fax								
			INGRESO		Clientes que requieren un servicio de llamadas								
			SALIDA		Clientes Atendidos								
FRECUENCIA		Diario	TIEMPO		10 minutos	EFICIENCIA TIEMPO				20%			
VOLUMEN		150	COSTO		\$ 2,50	EFICIENCIA COSTO				20%			
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distancia	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◻	◆	AV	NAV	AV		
1	Cajera Fonía	Revisa equipos e ingresa claves					X		2		0,50		Genera demoras
2	Cajera Fonía	Recibe al cliente en la ventanilla, pregunta por el servicio que requiere, si es llamada procede a entregar una ficha con el numero de cabina en la cual ocupe el servicio	X						1		0,25		S/N
3	Cajera Fonía	Recibe la ficha y procede a cobrar el monto marcado en el sistema de acuerdo al uso del cliente y emite una nota de venta.					X		2		0,50		A veces no tiene el dinero en sueltos para dar vueltos
4	Cajera Fonía	Si es servicio de fax solicita el documento y el numero a enviar, ella mismo realiza el envio	X						1		0,25		S/N
5	Cajera Fonía	Posteriormente indica el monto de acuerdo al lugar de envio y emite el comprobante.					X		3		0,75		Ocasionalmente no se envía o existen problemas de envío
6	Cajera Fonía	Recibe el dinero y entrega la nota de venta junto al comprobante.					X		1		0,25		A veces no tiene el dinero en sueltos para dar vueltos
			TOTAL					2	8	0,50	2		

Elaborado por: Alex B. Lara N.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO		Gestión de Pagos								
			INGRESO		Documentos por Pagar								
			SALIDA		Documentos Cancelados y Archivados								
FRECUENCIA		Mensual	TIEMPO		25 minutos	EFICIENCIA TIEMPO			40%				
VOLUMEN		80	COSTO		\$ 7,92	EFICIENCIA COSTO			40,15%				
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV		
1	Jefe Financiero	Recibe documentos por pagar	X						5		1,59		S/N
2	Jefe Financiero	Revisa y aprueba la documentación		X						12		3,79	En ocasiones pueden existir fallas por que las cifras pueden estar erradas generando retrasos
3	Jefe Financiero	Genera una orden de pagos aprobada hacia la contadora	X						5		1,59		S/N
4	Contador	Recibe la orden y procede a realizar los desembolsos ya sean en efectivo o mediante transferencias de acuerdo al caso.					X						Depende del tipo de pago pueden provocar muchas demoras ya sea en bancos, efectivo o cheques
5	Jefe Financiero	Recibe el documento con la etiqueta de cancelado y archiva.			X					3		0,95	S/N
			TOTAL					10	15	3,18	4,74		

Elaborado por: Alex B. Lara N.

3.6. Análisis de cada Proceso y Novedades Encontradas

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Planificación de Actividades

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Planificación de Actividades se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Convocar a una reunión para planificar actividades	Tiempo	106 minutos
Salida	Plan mensual elaborado y difundido	Costo	\$ 38,56
Frecuencia	Mensual	Eficiencia (Tiempo)	69%
Volumen	1	Eficiencia (Costo)	74,74%

El tiempo de ciclo de proceso es de 106 minutos, de los cuales 73 minutos agregan valor y 33 minutos restantes no agregan valor, representando el 69% de eficiencia. El costo empleado es de \$38,56 de los cuales \$2,54 agregan valor y \$1,41 no agregan valor generando una eficiencia del 64%

Novedades Cualitativas

- Desacuerdo con el día de la reunión
- No existe motivación
- Tienen recelo exponer los problemas y necesidades de la empresa
- No todo el personal apoya con ideas de solución

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Recepcion de Reclamos (Monto en Facturas)

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Recepcion de Reclamos (Monto en Facturas) se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Clientes Insatisfechos	Tiempo	40 minutos
Salida	Reclamo Atendido	Costo	\$ 8,31
Frecuencia	Diaria	Eficiencia (Tiempo)	10%
Volumen	5	Eficiencia (Costo)	9,99%

El tiempo de ciclo de proceso es de 40 minutos, de los cuales 4 minutos agregan valor y 36 minutos restantes no agregan valor, representando el 10% de eficiencia. El costo empleado es de \$8,31 de los cuales \$0.83 agregan valor y \$7,48 no agregan valor generando una eficiencia del 9,99%

Novedades Cualitativas

- Existen colas y demoras en determinados días
- En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.
- El cliente al sentirse perjudicado obliga al asesor a dar explicaciones del por qué puede haber el exceso en la factura genera molestia a las dos partes
- En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.
- Al realizar esta actividad genera mucha pérdida de tiempo hasta realizar las comunicaciones a una y otra persona

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Venta de Internet

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Venta de Internet se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Clientes que requieren el Servicio de Internet	Tiempo	88 minutos
Salida	Clientes Satisfechos y Atendidos	Costo	\$ 20,41
Frecuencia	Diaria	Eficiencia (Tiempo)	11,36%
Volumen	6	Eficiencia (Costo)	10,19%

El tiempo de ciclo de proceso es de 88 minutos, de los cuales 10 minutos agregan valor y 78 minutos restantes no agregan valor, representando el 11,36% de eficiencia. El costo empleado es de \$20,41 de los cuales \$2,08 agregan valor y \$18,33 no agregan valor generando una eficiencia del 10,19%

Novedades Cualitativas

- Existen colas y demoras en determinados días
- En veces ocurre demoras en la verificación
- El cliente tiene que desplazarse a sacar una copia y eso ocasiona una demora
- El cliente no siempre está de acuerdo con las clausulas, esto concluye en descontento y demora en la gestión del servicio
- Existen muchos pasos en la forma de ingreso en el sistema por ser ya programas desactualizados
- Excesivo tiempo de espera

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Venta de Líneas Nuevas

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Venta de Líneas Nuevas se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Clientes que requieren una línea nueva	Tiempo	91 minutos
Salida	Clientes Satisfechos y Atendidos	Costo	\$ 21,03
Frecuencia	Diario	Eficiencia (Tiempo)	8,79%
Volumen	10	Eficiencia (Costo)	7,89%

El tiempo de ciclo de proceso es de 91 minutos, de los cuales 8 minutos agregan valor y 83 minutos restantes no agregan valor, representando el 8,79% de eficiencia. El costo empleado es de \$21,03 de los cuales \$1,66 agregan valor y \$19,37 no agregan valor generando una eficiencia del 7,89%

Novedades Cualitativas

- Existen colas y demoras en determinados días.
- El usuario o cliente no tiene la información completa y no recibe ayuda del asesor.
- Existe alguna demora hasta aprobar la disponibilidad de que exista o no la posibilidad
- El cliente tiene que desplazarse a sacar una copia y eso ocasiona una demora.
- En esta etapa el cliente no siempre está de acuerdo por diversos aspectos
- Existen muchos pasos en la forma de ingreso en el sistema por ser ya programas desactualizados
- Excesivo tiempo de espera

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Recaudación Efectivo

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Recaudación Efectivo se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Clientes-Dinero	Tiempo	14minutos
Salida	Factura	Costo	\$ 2,83
Frecuencia	Diario	Eficiencia (Tiempo)	57,14%
Volumen	100	Eficiencia (Costo)	56,89%

El tiempo de ciclo de proceso es de 14 minutos, de los cuales 8 minutos agregan valor y 6 minutos restantes no agregan valor, representando el 57,14% de eficiencia. El costo empleado es de \$2,83 de los cuales \$1,61 agregan valor y \$19,37 no agregan valor generando una eficiencia del 56,89%

Novedades Cualitativas

- Existen colas y demoras en determinados días
- En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida
- El cliente no siempre está de acuerdo con el monto a cancelar o no tiene el suficiente dinero para pagar
- En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Recaudación Tarjeta de Crédito

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Recaudación Tarjeta de Crédito se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Cientes-Tarjeta	Tiempo	20 minutos
Salida	Factura-Boucher	Costo	\$ 4,04
Frecuencia	Diario	Eficiencia (Tiempo)	40%
Volumen	20	Eficiencia (Costo)	39,85%

El tiempo de ciclo de proceso es de 20 minutos, de los cuales 8 minutos agregan valor y 12 minutos restantes no agregan valor, representando el 40% de eficiencia. El costo empleado es de \$4,04 de los cuales \$1,61 agregan valor y \$2,43 no agregan valor generando una eficiencia del 39,85%

Novedades Cualitativas

- Existen colas y demoras en determinados días.
- En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.
- En ocasiones el cliente no tiene la cédula
- En ocasiones exista problemas con la tarjeta por no poseer el saldo suficiente en la misma
- En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Recaudación Cheque

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Recaudación Cheque se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Clientes-Cheque	Tiempo	18 minutos
Salida	Factura	Costo	\$ 3,63
Frecuencia	Diario	Eficiencia (Tiempo)	44,40%
Volumen	25	Eficiencia (Costo)	44,35%

El tiempo de ciclo de proceso es de 18 minutos, de los cuales 8 minutos agregan valor y 10 minutos restantes no agregan valor, representando el 44,40% de eficiencia. El costo empleado es de \$3,63 de los cuales \$1,61 agregan valor y \$2,02 no agregan valor generando una eficiencia del 44,35%

Novedades Cualitativas

- Existen colas y demoras en determinados días.
- En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.
- Tiene que informar al cliente de que si existen problemas o novedades con el cheque el usuario será el que corra con toda la responsabilidad.
- En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Recaudación Transferencias (Entidades Públicas)

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Recaudación Transferencias (Entidades Públicas) se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Clientes-Entidad Pública	Tiempo	32 minutos
Salida	Factura	Costo	\$ 8,33
Frecuencia	Diario	Eficiencia (Tiempo)	28,13%
Volumen	17	Eficiencia (Costo)	21,73%

El tiempo de ciclo de proceso es de 32 minutos, de los cuales 9 minutos agregan valor y 23 minutos restantes no agregan valor, representando el 28,13% de eficiencia. El costo empleado es de \$8,33 de los cuales \$1,81 agregan valor y \$6,52 no agregan valor generando una eficiencia del 21,73%

Novedades Cualitativas

- Existen colas y demoras en determinados días.
- Al realizar estas verificaciones se produce excesivas demoras que molesta al cliente.
- Ocasionalmente existen problemas como que no cuadran los valores de la transferencia y los emitidos desde Quito.
- En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Envío de Notificaciones a clientes en mora

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Envío de Notificaciones a clientes en mora se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Documentos Legales	Tiempo	77 minutos
Salida	Registro en la Central de Riesgos	Costo	\$ 22,68
Frecuencia	Mensual	Eficiencia (Tiempo)	9,09%
Volumen	50	Eficiencia (Costo)	8,95%

El tiempo de ciclo de proceso es de 77 minutos, de los cuales 7 minutos agregan valor y 70 minutos restantes no agregan valor, representando el 9.09% de eficiencia. El costo empleado es de \$22,68 de los cuales \$2,03 agregan valor y \$20,65 no agregan valor generando una eficiencia del 8,95%

Novedades Cualitativas

- En veces se demora demasiado de el tiempo establecido hasta que llegue la documentación
- En ocasiones el cliente al que se le tiene que entregar la notificación no se encuentra lo que genera una demora
- Cuando el cliente no ha firmado no existe una constancia de haber recibido el documento, lo que genera controversias entre la institución y el usuario
- Al momento de ingresar en el sistema existen demoras hasta que se cargue y se despliegue la página

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Conciliación de Recaudaciones cada fin de mes

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Conciliación de Recaudaciones cada fin de mes se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Revisión de Recaudaciones	Tiempo	38 minutos
Salida	Documentos Conciliados y Archivados	Costo	\$ 11,22
Frecuencia	Mensual	Eficiencia (Tiempo)	21,05%
Volumen	1	Eficiencia (Costo)	21,03%

El tiempo de ciclo de proceso es de 38 minutos, de los cuales 8 minutos agregan valor y 30 minutos restantes no agregan valor, representando el 21,05% de eficiencia. El costo empleado es de \$11,22 de los cuales \$2,36 agregan valor y \$8,86 no agregan valor generando una eficiencia del 21,03%

Novedades Cualitativas

- Depende que exista algún error en el sistema o al momento de ingresar, existe demora
- Genera demora hasta solicitar el formulario
- Genera demora hasta entregar el formulario
- En ocasiones debe verificar las cifras y datos

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Subproceso: Servicio llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y servicio de Fax

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Servicio llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y servicio de Fax se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Clientes que requieren un servicio de llamadas	Tiempo	10 minutos
Salida	Clientes Atendidos	Costo	\$2,50
Frecuencia	Diario	Eficiencia (Tiempo)	20%
Volumen	150	Eficiencia (Costo)	20%

El tiempo de ciclo de proceso es de 10 minutos, de los cuales 2 minutos agregan valor y 8 minutos restantes no agregan valor, representando el 20% de eficiencia. El costo empleado es de \$2,50 de los cuales \$0,50 agregan valor y \$2,00 no agregan valor generando una eficiencia del 20%

Novedades Cualitativas

- Genera demoras innecesarias
- A veces no tiene el dinero en sueltos para dar vueltos
- Ocasionalmente no se envía o existen problemas de envío

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N.

MEMO

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Guido Toro V.

Gerente General de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cotopaxi”

De: Alex Lara Analista de Procesos

Asunto: Análisis del Proceso: Gestión de Pagos

Lugar y Fecha: Latacunga, 29 de Diciembre del 2008

De mis consideraciones.

Luego de analizar el proceso Gestión de Pagos se ha detectado las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Documentos por Pagar	Tiempo	25 minutos
Salida	Documentos Cancelados y Archivados	Costo	\$ 7,92
Frecuencia	Mensual	Eficiencia (Tiempo)	40%
Volumen	80	Eficiencia (Costo)	40,15%

El tiempo de ciclo de proceso es de 25 minutos, de los cuales 10 minutos agregan valor y 15 minutos restantes no agregan valor, representando el 40% de eficiencia. El costo empleado es de \$7,92 de los cuales \$3,18 agregan valor y \$4,74 no agregan valor generando una eficiencia del 40,15%

Novedades Cualitativas

- En ocasiones pueden existir fallas por que las cifras pueden estar erradas generando retraso
- Depende del tipo de pago pueden provocar muchas demoras ya sea en bancos, efectivo o cheques

Para estos problemas tendrán una propuesta de solución en los próximos días.

Atentamente:

Alex Lara N

3.7. Matriz de Análisis Resumido de los Procesos Analizados

N:	PROCESO	TIEMPO			COSTO			FRECUENCIA	VOLÚMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	EFICIENCIA	AV	NAV	EFICIENCIA			
PLANIFICACIÓN										
1	Planificación de actividades	73	33	69%	28,82	9,74	74,74%	Mensual	1	Generar reuniones mensuales hace que los miembros de una organización y en este caso del área conozcan a fondo los objetivos y metas que se quieren alcanzar periódicamente.
ATENCIÓN A CLIENTES										
2	Recepción de Reclamos	4	36	10%	0,83	7,48	9,99%	Diario	5	Da prioridad y oportunidad al cliente de ser escuchado y atendidas sus quejas y demandas de una forma cordial y ordenada.
3	Venta de Internet	10	78	11,36%	2,08	18,33	10,19%	Diario	6	Genera un poco de molestias por la falta de información y por que el usuario debe estar al tanto en todas las clausulas del contrato resultando tedioso.
4	Venta de Líneas Nuevas	8	83	8,79%	1,66	19,37	7,89%	Diario	10	Como en la mayoría de servicios existen las molestas colas además que cuando solicitan la documentación tienen que caminar fuera de la institución a sacar copias de los mismos
RECAUDACIÓN										
5	Recaudación Efectivo	8	6	57,14%	1,61	1,22	56,89%	Diario	100	Existen demoras en lo que se refiere a colas y en muchas ocasiones el cliente no está de acuerdo con el monto a cancelar o no tiene el dinero suficiente.
6	Recaudación Tarjeta de Crédito	8	12	40%	1,61	2,43	39,85%	Diario	20	Los mayores inconvenientes y por lo regular lo más común es que el cliente suele olvidarse la cédula al momento de querer realizar el pago o que la tarjeta no cuente con el saldo suficiente
7	Recaudación Cheque	8	10	44,40%	1,61	2,02	44,35%	Diario	25	El cheque resulte protestado, eso se le hace referencia al cliente que si ocurre aquello el será quien corra con los gastos del protesto.
8	Recaudación Transferencias	9	23	28,13%	1,81	6,52	21,73%	Diario	17	La excesiva demora al momento de confirmar la transferencia con la oficina principal en quito es el principal inconveniente que genera demoras y malestar en el cliente.
9	Envío de Notificaciones a Clientes en Mora	7	70	9,09%	2,03	20,65	8,95%	Mensual	50	Se pierde mucho tiempo al realizar estas notificaciones y mas cuando el usuario no es consciente y se acerca a cancelar su deuda, es por eso que de una manera de frenar esto y generar conciencia de pago, cliente que no paga es registrado como deudor en la central de riesgos
10	Conciliación de Recaudaciones cada fin de mes	8	30	21,05%	2,36	8,86	21,03%	Mensual	1	Esto se lo realiza con la finalidad de realizar un cuadro cada fin de mes y que todo lo recaudado coincida en papel moneda como en los balances, se mantiene las cuentas al día la única falla es la demora en la entrega de formularios por parte de contabilidad y recaudación, el no poseer a la mano dichos formularios ocasiona retrasos innecesarios.

FONÍA										
11	Servicio llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y servicio de Fax	2	8	20%	0,50	2	20%	Diario	150	La falta de monedas sueltas para dar vueltos es la principal causa de molestias en los clientes y al parecer es un factor sin importancia que si requiere atención.
ADMINISTRATIVO FINANCIERO										
12	Gestión de Pagos	10	15	40%	3,18	4,74	40,15%	Mensual	80	Errores en las cifras por lo general siempre son objeto de demoras y de muchas fallas sin contar con las generadas en los bancos al momento de querer realizar depósitos para pagos o transferencias

Elaborado por: Alex B. Lara

CAPITULO IV
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se elabora una propuesta de mejoramiento, basada en el análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, buscando dar soluciones a las deficiencias encontradas.

4.1. Herramientas a utilizar en cada Proceso

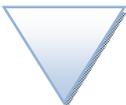
En esta parte se utilizarán las siguientes herramientas:

- Simbología
- Hoja ISO y Flujodiagramación
- Hoja de Mejoramiento

4.1.1. Simbología

La simbología que se va a utilizar es la que se presenta a continuación:

Cuadro 4.1

	Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.	Agrega Valor
	Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.	No Agrega Valor
	Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.	No Agrega Valor
	Ocurre almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.	No Agrega Valor
	Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.	No Agrega Valor

	Terminal, indica el inicio o la terminación del flujo, que puede ser acción o lugar.	No Agrega Valor
	Documento, representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	Agrega Valor cuando está junto a una operación
	Conector, representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo	No Agrega Valor
	Decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios cambios.	No Agrega Valor
	Actividad de procesamiento o almacenamiento automático de datos, con computadores, impresoras, etc.	Agrega Valor cuando está junto a una operación
@	Indica el uso de internet o intranet	No Agrega Valor
//	Pasa a otro proceso	No Agrega Valor
	Línea de Comunicación: Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Recibe información).	No Agrega Valor
	Línea de Comunicación: Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Emite información).	No Agrega Valor

Elaborado por: Alex B. Lara N

4.1.2. Hoja ISO y Flujodiagramación

Hoja ISO.- Esta herramienta permite describir y documentar los procesos de la organización, detallando de mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y cambios que se añadan en los procesos.

Flujodiagramación: *“Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujo grama, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”*⁴⁵

A continuación está expuesto el formato para la Flujodiagramación y la hoja ISO:

⁴⁵ Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:									
Código:		Fecha:		Status:					
Objetivo:									
Alcance:	Desde:								
	Hasta:								
Entradas:									
Salidas:									
Responsable:									
Frecuencia:					Volumen:				
Tiempo:					Costo:				
Eficiencia en Tiempo:					Eficiencia en Costo:				
N°	Actividad	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
TOTAL									
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS		
Mejora:									
Fusión:									
Creación:									
Eliminación:									
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:			

Elaborado por: Alex B. Lara N

4.1.3. Hoja de Mejoramiento

Este formato destaca la situación actual en tiempos, costos, eficiencia y problemas así como las mejoras respectivas expresadas en la Flujodiagramación y Hoja ISO. Además expresa la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados.

HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO:						
RESPONSABLE:				CODIGO:		
ENTRADA:			SALIDA:			
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>						
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>						
SITUACIÓN ACTUAL						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
SITUACIÓN DIFERENCIA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO			COSTO			

Elaborado por: Alex B. Lara N

4.2. Mejoramiento de cada Proceso Analizado Aplicando las Herramientas.

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Planificación de Actividades									
Proceso:	Planificación de Actividades								
Código:	P001	Fecha:	29/10/2008			Status:	Propuesto		
Objetivo:	Determinar las actividades que se van a realizar durante el mes con el respectivo cronograma, responsable y presupuesto correspondiente								
Alcance:	Desde:	Fijación de la reunión con todos los miembros del Área de Negocios -Recaudación para la elaboración y discusión del plan							
	Hasta:	Aprobación y Difusión del Plan							
Entradas:	Reunión con los trabajadores								
Salidas:	Plan aprobado y difundido								
Responsable:	Supervisores								
Frecuencia:	Mensual				Volumen:	1			
Tiempo:	40 minutos				Costo:	\$ 11,82			
Eficiencia en Tiempo:	85%				Eficiencia en Costo:	85,03 %			
N°	Actividad	Supervisores	Trabajadores	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Organiza la reunión con los trabajadores del área de Negocios-Recaudación, los cuales asisten con los problemas, objetivos y metas del área.	INICIO ↓ ①			1		0,30	Las reuniones se realizaran el primer viernes de cada mes a la 8 de la mañana	
2	Identifican los problemas del área y definen los objetivos de mejor manera para luego concensuarlos mediante estrategias.	↓ ②			5		1,48	Poseen la información de los problemas, objetivos y metas que se deseen solucionar en la reunión.	
3	Toman notas del plan mensual y de todas las novedades encontradas.	↓ ③			3		0,89	El Plan contará con las firmas de todos los trabajadores del área de Negocios-Recaudación	
4	Los trabajadores emiten sus criterios sobre los problemas a solucionar y los objetivos que desean cumplir	↓ ④	DT		10		2,95	Llevan documentación de respaldo que les permite emitir ideas y apoyar en la elaboración del plan.	
5	Revisan y Aprueban los objetivos y metas tratados en la reunión	↓ ⑤		PA	5		1,48	Los supervisores aprueban el plan con las respectivas firmas.	
6	Transcribe e imprime a limpio el documento elaborado en la reunión para difundirlo.	↓ ⑥			10		2,95	S/N	
7	Archivan cada uno una copia del documento para posteriormente realizar los seguimientos y comprobar si se consiguió los objetivos y metas.	↓ ⑦ FIN				6	1,77	Siempre es necesario realizar un control de la actividades que se va realizando para saber si se están cumpliendo con los objetivos propuestos y así tener indicadores que nos permitan evaluar esos avances	
TOTAL					34	6	10,05	1,77	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
Mejora:	6	PA: Plan de Actividades			Todos los siguientes			Plan mensual de actividades	
Fusión:	0	DT: Documentos de los trabajadores							
Creación:	2								
Eliminación:	2								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro			

Elaborado por: Alex B. Lara N

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Planificación de Actividades				
RESPONSABLE:	Supervisores			CÓDIGO:	P-001
ENTRADA:	Reunión con los trabajadores	SALIDA:	Plan aprobado y difundido		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>					
<p>Personal demora en asistir a reunión</p> <p>Desacuerdo con el día de la reunión</p> <p>No existe suficiente motivación</p> <p>Tienen desconfianza al exponer los problemas y necesidades</p> <p>No todo el personal apoya con ideas de solución, no poseen documentación de respaldo</p> <p>En este plan no constan los responsables ni el presupuesto</p>					
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>					
<p>Las reuniones se realizarán el primer viernes de cada mes a la 8 de la mañana.</p> <p>Poseen la información de los problemas, objetivos y metas que se deseen solucionar en la reunión.</p> <p>El Plan constará con las firmas de todos los trabajadores del área de Negocios-Recaudación</p> <p>Llevan documentación de respaldo que les permite emitir ideas y apoyar en la elaboración del plan.</p> <p>Los supervisores aprueban el plan con las respectivas firmas.</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
106	38,56	69%	74,74%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
40	11,82	85%	85,03%	Mensual	1
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
66	28,28	16%	10,29%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
(66*12*1)		792 minutos	(28,28*12*1)		\$339,36

PLAN MENSUAL DE ACTIVIDADES						
RESPONSABLE:		MES DE:		CODIGO:		
PROGRAMAS PROYECTOS Y ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PRESUPUESTO		FECHA	
OBJETIVO:			INGRESO	EGRESO	INICIO	FINAL
ACTIVIDADES						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



ELABORADO POR _____

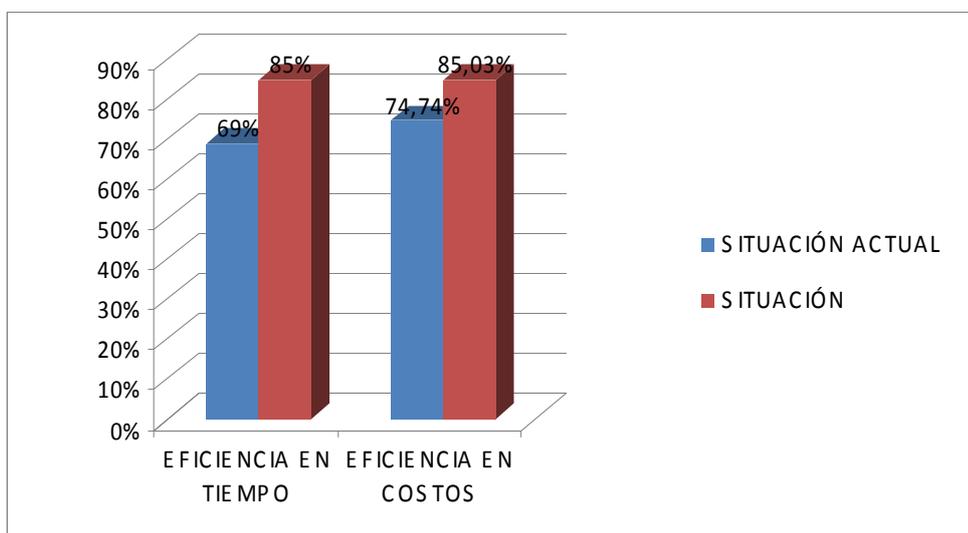
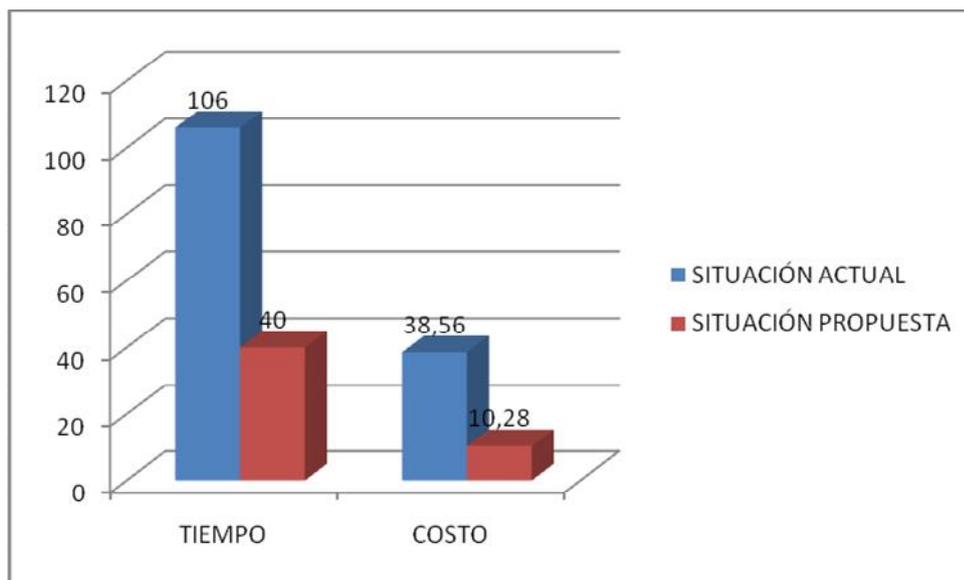
APROBADO POR _____

SUPERVISOR DE ÁREA _____

Elaborado por: Alex B. Lara N.

Gráfico 4.1

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	106	69%	38,56	74,74%
SITUACIÓN PROPUESTA	40	85%	10,28	85,03%



Elaborado por: Alex B. Lara N

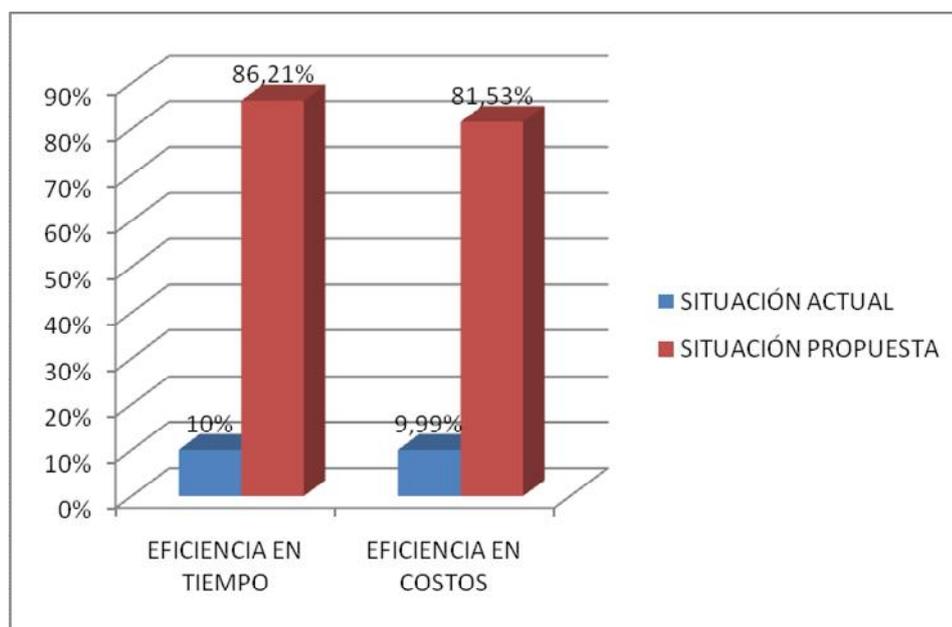
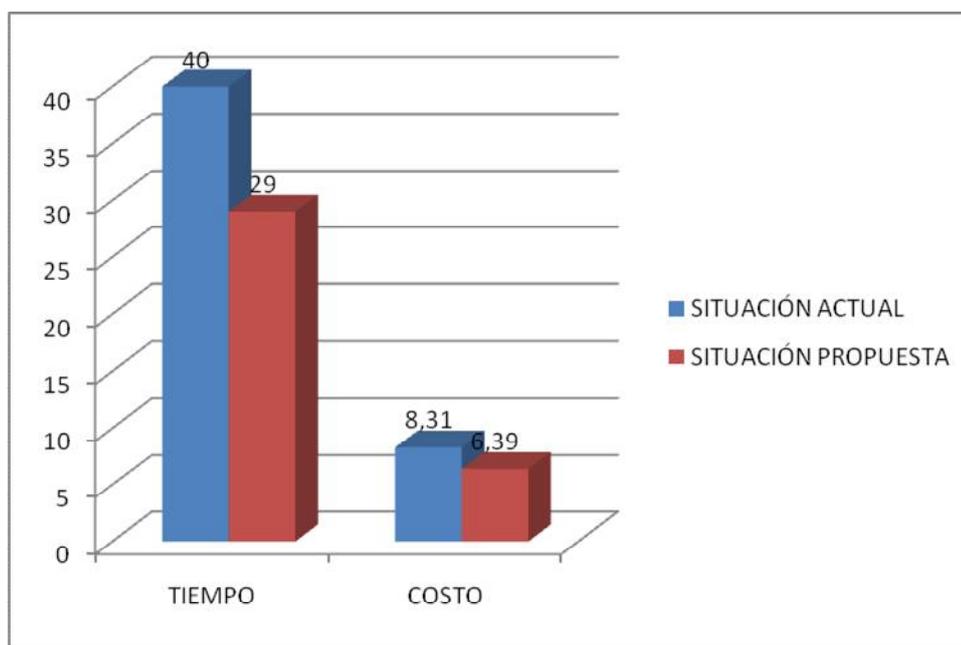
FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Recepción de Reclamos (Monto en Facturas)							
Código:	AT001	Fecha:	29/10/2008	Status:	Propuesto				
Objetivo:	Ofrecer soluciones viables a los clientes que realizan los reclamos								
Alcance:	Desde:	La recepción de cliente por parte del asesor							
	Hasta:	La resolución del problema que tiene el cliente							
Entradas:	Queja del cliente								
Salidas:	Reclamo Atendido								
Responsable:	Asesor								
Frecuencia:	Diario			Volumen:	5				
Tiempo:	29 minutos			Costo:	\$ 6,39				
Eficiencia en Tiempo:	86,21%			Eficiencia en Costo:	81,53%				
N°	Actividad	Asesor	Supervisor	Inspector	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Recibe al cliente en su escritorio mediante un turno	1			10		2,08		Se mejoran los procesos que originaban las quejas, para disminuir los reclamos
2	Atiende la queja del usuario (exceso de monto) revisando en el sistema los saldos que posee.	2			5		1,04		Actualización de los paquetes informáticos de los ordenadores
3	Realiza una breve explicación del por que de esos saldos y si no está de acuerdo con la misma, ingresa el reclamo en el sistema	3			6		1,25		Capacitación permanente en buena atención y trato al cliente así como sobre los sistemas que maneja
4	Envía un correo vía mail a su supervisor justificando la inspección de la línea y el motivo por el cual se realiza dicha inspección.			4	2		0,42		Debe darse la facultad de tomar decisiones inmediatas y de acuerdo a su criterio al asesor para evitar demoras en respuestas
5	Recibe una orden y en 48 horas el cliente recibirá la visita de un inspector para verificar si existe algún tipo de robo o avería en la línea y procede a comunicar al cliente.			5					Elabora un reporte de inspección
6	Luego de realizar la inspección da el parte al asesor de atención al cliente y este acepta o rechaza la petición del cliente.			6		4	1,18		Debe realizarse en el menor tiempo posible la entrega de información
7	Si el reclamo es aceptado el asesor acredita un saldo a favor en la cuenta de telefonía del cliente, para ser debitada según sus consumos mensuales	7			2		0,42		S/N
TOTAL					25	4	5,21	1,18	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS		
Mejora:	3	Turno: Orden en que se van alternando las personas.		Planificación Mensual			Reporte de Inspección		
Fusión:	2	Queja: Expresión de disgusto inconformidad o enfado.		Venta de líneas nuevas					
Creación:	0	Avería: Deterioro que impide el funcionamiento de algo.		Venta de Internet					
Eliminación:	0	RI: Reporte de Inspección							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Recepción de Reclamos				
RESPONSABLE:	Asesor	CÓDIGO:	AT001		
ENTRADA:	Queja del Cliente	SALIDA:	Reclamo Atendido		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>					
Existen colas y demoras en determinados días					
En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.					
El cliente al sentirse perjudicado obliga al asesor a dar explicaciones del por qué puede haber el exceso en la factura genera molestia a las dos partes					
En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.					
Al realizar esta actividad genera mucha pérdida de tiempo hasta realizar las comunicaciones a una y otra persona					
Al realizar esta actividad genera mucha pérdida de tiempo hasta realizar las comunicaciones a una y otra persona					
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>					
Se mejoran los procesos que originan las quejas, para disminuir los reclamos					
Actualización de los paquetes informáticos de los ordenadores					
Capacitación permanente en buena atención y trato al cliente así como sobre los sistemas que maneja					
Debe darse la facultad de tomar decisiones inmediatas y de acuerdo a su criterio al asesor para evitar demoras en respuestas					
Debe realizarse en el menor tiempo posible la entrega de información					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
40	8,31	10%	9,99%	Diario	5
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
29	6,39	86,21%	81,53%	Diario	5
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
11	1,92	76,21%	71,54%	Diario	5
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
(11*260*5)		14.300 minutos	(1,92*260*5)		\$ 2.496,00

Gráfico 4.2

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	40	10%	8,31	9,99%
SITUACIÓN PROPUESTA	29	86,21%	6,39	81,53%



Elaborado por: Alex B. Lara N

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Venta de Internet					
Código:	AT002	Fecha:	29/10/2008	Status:	Propuesto		
Objetivo:	Vender a los clientes un servicio de Internet acorde a las necesidades						
Alcance:	Desde:	La recepción del cliente por parte del asesor					
	Hasta:	La entrega del servicio solicitado					
Entradas:	Solicitud del servicio de Internet						
Salidas:	Entrega de la solicitud al departamento técnico						
Responsable:	Asesor						
Frecuencia:	Diaria			Volumen:	6		
Tiempo:	31 minutos			Costo:	\$ 6,43		
Eficiencia en Tiempo:	67,74%			Eficiencia en Costo:	67,65 %		
N°	Actividad	Asesor	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Recibe al cliente en su escritorio mediante un turno	1	10		2,08		Se mejoran los procesos proporcionando mayor información al cliente mediante publicidad y en la página web.
2	Revisa en su computador si existe la disponibilidad del servicio de internet	2	3		0,62		Actualización de los paquetes informáticos de los ordenadores
3	Aprueba y recepta copia de cedula, papeleta de votacion del cliente adjuntada la solicitud con las especificaciones del tipo de servicio de internet.	3 	3		0,62		Se debe poseer una fotocopidora en el sector de atención al cliente para en el mismo lugar fotocopiar los documentos requeridos.
4	Entrega contrato de servicios de internet para que el cliente lea las clausulas y si esta de acuerdo firme el mismo y se le entrega una copia	4 	3		0,62		S/N
5	Procede a ingresar los datos del cliente al sistema (axis)	5 	2		0,41		Se debe actualizar los paquetes informáticos (axis) para que el ingreso de datos no sea tan tedioso ni conste de demasiados pasos
6	Entrega de solicitud al departamento técnico (operativo) para la instalación	7 		10		2,08	Se debe atender en el menor tiempo posible las peticiones o solicitudes para que sean rápida y debidamente instaladas
TOTAL			21	10	4,35	2,08	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS	
Mejora:	6	DO: Copias documentos personales		Planificación Mensual		Contrato de Servicio de Internet	
Fusión:	0	CO: Contrato de servicio de Internet		Recepción de Reclamos			
Creación:	0	Axis: Sistema informático que utiliza la CNT para ingresar					
Eliminación:	0	y procesar datos					
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:	
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro	

HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO:	Venta de Internet					
RESPONSABLE:	Asesor			CÓDIGO:	AT002	
ENTRADA:	Solicitud del servicio de Internet		SALIDA:	Entrega de la solicitud al departamento técnico		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>						
Existen colas y demoras en determinados días						
En veces ocurre demoras en la verificación						
El cliente tiene que desplazarse a sacar una copia y eso ocasiona una demora						
El cliente no siempre está de acuerdo con las cláusulas, esto concluye en descontento y demora en la gestión del servicio						
Existen muchos pasos en la forma de ingreso en el sistema por ser ya programas desactualizados						
Excesivo tiempo de espera de un departamento a otro						
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>						
Se mejoran los procesos proporcionando mayor información al cliente mediante publicidad y en la página web.						
Actualización de los paquetes informáticos de los ordenadores						
Se debe poseer una fotocopidora en el sector de atención al cliente para en el mismo lugar fotocopiar los documentos requeridos.						
Se debe actualizar los paquetes informáticos (axis) para que el ingreso de datos no sea tan tedioso ni conste de demasiados pasos						
Se debe atender en el menor tiempo posible las peticiones o solicitudes para que sean rápida y debidamente instaladas						
SITUACIÓN ACTUAL						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
88	20,41	11,36%	10,19%	Diaria	6	
SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
31	6,43	67,74%	67,65%	Diaria	6	
SITUACIÓN DIFERENCIA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
57	13,98	56,38%	57,46%	Diaria	6	
BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO			COSTO			
(57*260*6)		88.920 minutos	(13,98*260*6)		\$ 21.808,80	



ANDINATEL S.A.
NOS COMPLACE COMUNICARTE

SOLICITUD DE SERVICIOS DE INTERNET

DATOS GENERALES						
Fecha:		CONTRATO No:				
Ciudad:						
Ejecutivo de Cuenta:						
DATOS USUARIO RESIDENCIAL						
Nombres y Apellidos:						
Cédula Ciudadanía:						
Teléfono de conexión:						
Teléfono Celular:						
DATOS USUARIO CORPORATIVO						
Nombre de la Empresa:						
RUC:						
Representante Legal:						
CC Rep. Legal:						
Fecha de Venta:						
Teléfono de conexión:						
Contacto Técnico:						
Teléfono Celular:						
DATOS INSTALACIÓN						
Calle:		No.:				
Intersección:	Casa:	Edificio:	No. Oficina:			
Conjunto/Condominio:						
DATOS SERVICIO:						
Dial Up:	<input type="checkbox"/>	Banda Ancha Home:	<input type="checkbox"/>	Banda Ancha Corporativa:	<input type="checkbox"/>	
Plan contratado:			Interfaz:	Ancho de Banda:		
Tipo de Pc:			Procesador:	Sis. Operativo:		
FORMA DE PAGO						
Débito Telefónico:	<input type="checkbox"/>	Número a facturar:	*Débito Bancario:	<input type="checkbox"/>	*Tarjeta de Crédito:	<input type="checkbox"/>
VALOR DEL CONTRATO						
ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL ANUAL		
			USD	USD		
			USD	USD		
			USD	USD		
		VALOR ANUAL DEL SERVICIO		USD		

* En pagos vía débito bancario o tarjeta de crédito se debe incluir Formulario autorización para débito por concepto de pagos por servicios

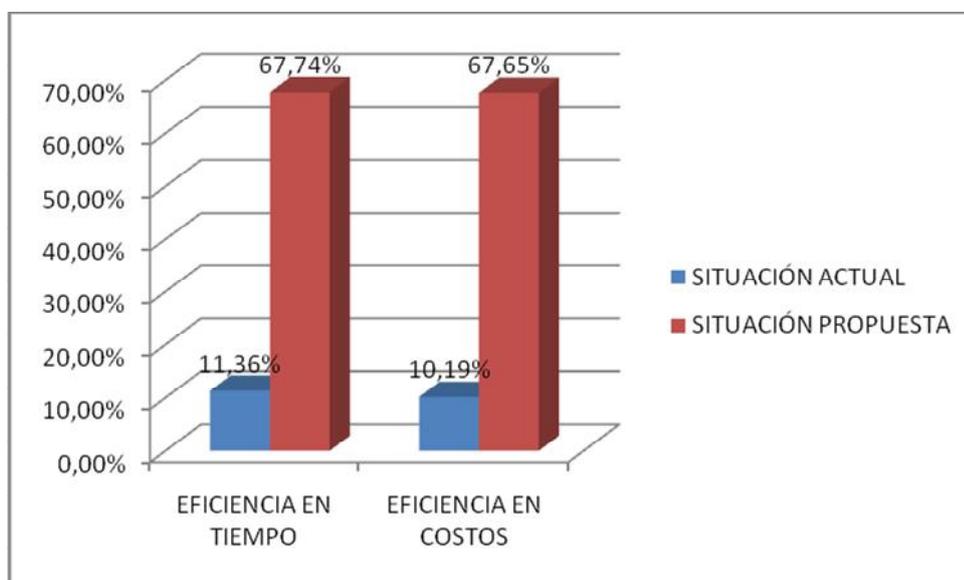
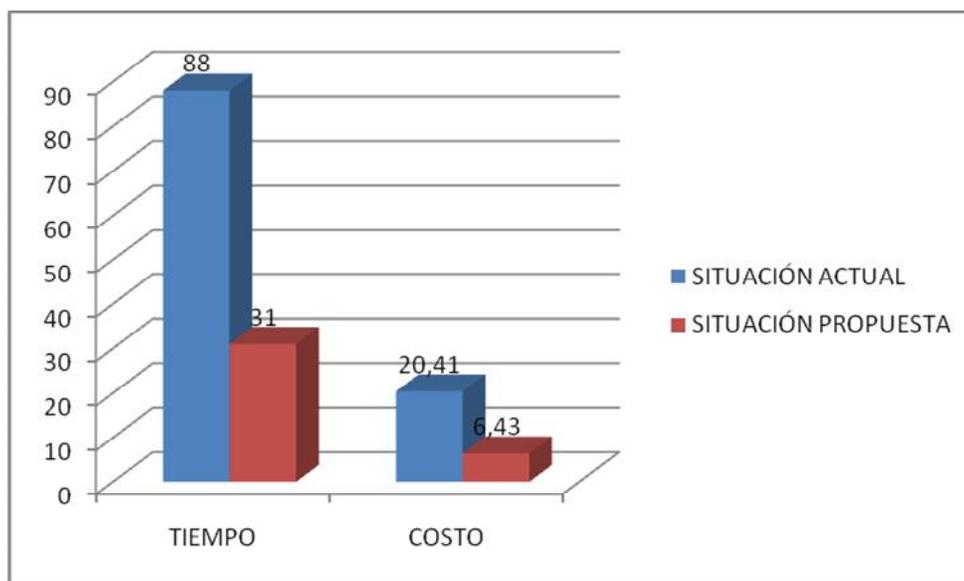
USO INTERNO			
Central:		Ciclo:	
Núm. de Petición:		Núm. de Servicio:	
Trámite Axis:		Contrato Axis:	
Usuario:		Contraseña:	

EL CLIENTE

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.3

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	88	11,36%	20,41	10,19%
SITUACIÓN PROPUESTA	31	67,74%	6,43	67,65%



Elaborado por: Alex B. Lara N

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Venta de Líneas Nuevas						
Código:	AT003	Fecha:	29/10/2008	Status:	Propuesto			
Objetivo:	Proporcionar a los clientes un servicio de comunicación telefónica apropiado a sus necesidades							
Alcance:	Desde:	La recepción del cliente por parte del asesor						
	Hasta:	La entrega de la solicitud al área técnica						
Entradas:	Clientes que requieren una línea nueva							
Salidas:	Entrega de la solicitud al departamento técnico							
Responsable:	Asistente							
Frecuencia:	Diario			Volumen:	10			
Tiempo:	31 minutos			Costo:	\$ 6,43			
Eficiencia en Tiempo:	67,74%			Eficiencia en Costo:	67,65%			
N°	Actividad	Asesor	Técnico Operativo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al cliente en su escritorio mediante un turno				10		2,08	Se mejoran los procesos proporcionando mayor información al cliente mediante publicidad y en la página web.
2	Solicita dirección del Domicilio o lugar de instalación.				3		0,62	S/N
3	Aprueba el pedido de acuerdo a la disponibilidad del servicio en el sector en el que el cliente desea la nueva línea.				2		0,41	Revisa en el sistema si existe la disponibilidad de línea en base a la base de datos que debe poseer.
4	Si es aprobada recepta copia de cedula y papeleta de votación e informa sobre: costos e impuestos, materiales, forma de pago				3		0,62	Se debe poseer una fotocopidora en el sector de atención al cliente para en el mismo lugar fotocopiar los documentos requeridos.
5	Posteriormente llena el contrato y solicita que lo firme y entrega una copia del mismo.				3		0,62	S/N
6	Ingresa todos los datos al sistema (Open Flexis)							Se debe actualizar los paquetes informáticos (axis) para que el ingreso de datos no sea tan tedioso ni conste de demasiados pasos
7	Entrega de solicitud al departamento técnico (operativo) para la instalación					10	2,08	Se debe atender en el menor tiempo posible las peticiones o solicitudes para que sean rápida y debidamente instaladas
TOTAL					21	10	4,35	2,08
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
Mejora:	5	DO: Copias de documentos personales		Planificación Mensual			Contrato Líneas Nuevas	
Fusión:	0	CL: Contrato líneas nuevas		Recepción de Reclamos				
Creación:	1	Open Flexis.- Sistema informático que utiliza la CNT para						
Eliminación:	2	almacenar y procesar datos.						
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:		
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro		

HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO:	Venta de Líneas Nuevas					
RESPONSABLE:	Asesor			CÓDIGO:	AT003	
ENTRADA:	Clientes que requieren una Línea Nueva		SALIDA:	Entrega de la solicitud al departamento técnico		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>						
Existen colas y demoras en determinados días						
El usuario o cliente no tiene la información completa y no recibe ayuda del asesor						
Existe alguna demora hasta aprobar la disponibilidad de que exista o no la posibilidad						
El cliente tiene que desplazarse a sacar una copia y eso ocasiona una demora						
En esta etapa el cliente no siempre está de acuerdo por diversos aspectos						
Existen muchos pasos en la forma de ingreso en el sistema por ser ya programas desactualizados						
Excesivo tiempo de espera de un departamento a otro.						
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>						
Se mejoran los procesos proporcionando mayor información al cliente mediante publicidad y en la página web.						
Revisa en el sistema si existe la disponibilidad de línea en base a la base de datos que debe poseer.						
Se debe poseer una fotocopidora en el sector de atención al cliente para en el mismo lugar fotocopiar los documentos requeridos.						
Se debe actualizar los paquetes informáticos (axis) para que el ingreso de datos no sea tan tedioso ni conste de demasiados pasos						
Se debe atender en el menor tiempo posible las peticiones o solicitudes para que sean rápida y debidamente instaladas.						
SITUACIÓN ACTUAL						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
91	21,03	8,79%	7,89%	Diaria	10	
SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
31	6,43	67,74%	67,65%	Diaria	10	
SITUACIÓN DIFERENCIA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
60	14,06	58,95%	59,76%	Diaria	10	
BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO			COSTO			
(60*260*10)		156.000 minutos	(14,06*260*10)		\$ 36.556,00	

**ANDINATEL S.A.**
NOS COMPLACE COMUNICARLE

SOLICITUD DE SERVICIO TELEFONICO
Nº 001176

USO RESIDENCIAL

DISTRIBUCION GRATUITA (Sin valor comercial)

Línea Nueva <input type="checkbox"/>	Traslado <input type="checkbox"/>
(Cuántas) _____	(Cuántas) _____
<i>Más de 2 adjuntar listado</i>	

Teléfono que funcione cerca del lugar donde requiere el servicio _____

PARA USO DE ANDINATEL S.A.		
Central: _____	Dist.: _____	Caja: _____
APROBADA <input type="checkbox"/>	NEGADA <input type="checkbox"/>	
Motivo: _____		
Fecha: _____	Cód. Vendedor: _____	
_____ FIRMA VENDEDOR		

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: _____

C.I.: _____ Número de Teléfono de contacto: _____

E-mail: _____

Dirección donde requiere el servicio: Calle Principal: _____

Nº. _____ Calle Secundaria: _____

Información Adicional: (Sitio de Referencia) _____

Barrio o Sector: _____ Ciudad: _____ Provincia: _____

SOLICITUD TELEFONICA

Número de Traslado: _____ Reservado: No Reservado:

COSTO DE LA LINEA TELEFONICA: RESIDENCIAL USD 60 (Sesenta 00/100 dólares americanos) (+IVA)
(Adicional costo Materiales de Instalación)

FORMA DE PAGO: De contado (Primera Planilla)

• Si desea adquirir Servicios Telefónicos Adicionales para su línea, llene el formulario adjunto

Declaro que todos los datos anotados son verídicos y están sujetos a comprobación por parte de Andinatel S.A.

Lugar y Fecha _____

FIRMA DEL CUENTE

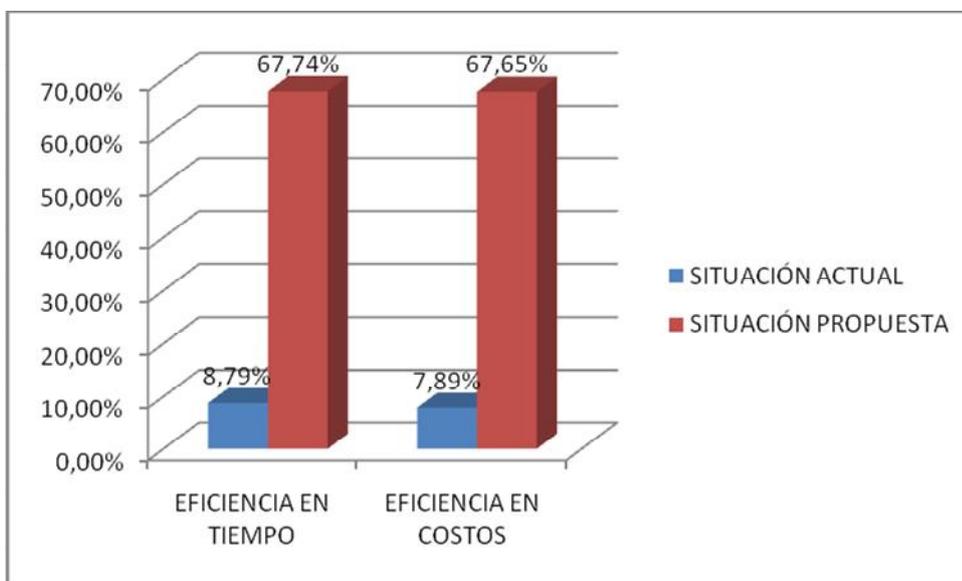
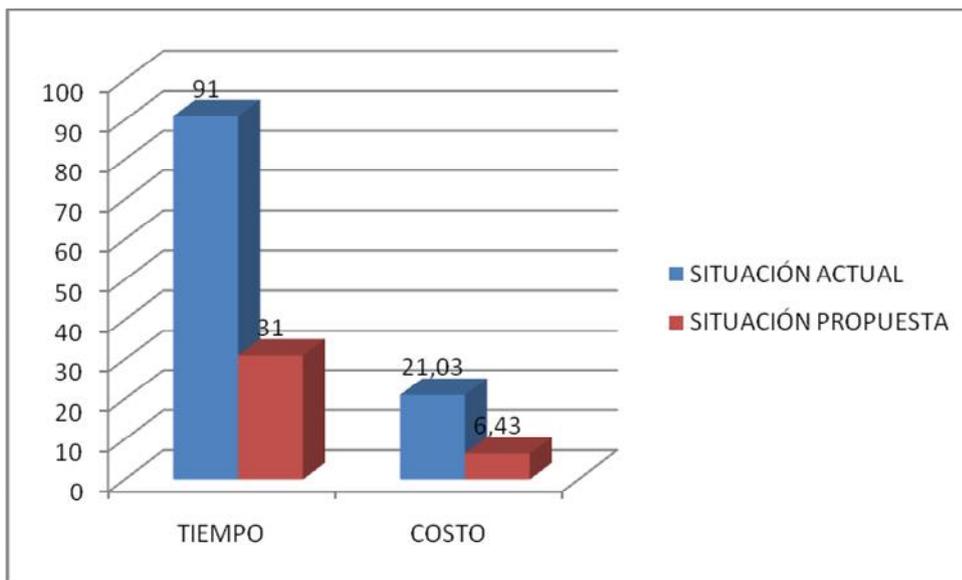
C.I. _____

REP. COLOMBIA - Edición Exclusiva - Teléfono: 011-63311176 - 011-63311177

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.4

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	91	8,79%	21,03	7,89%
SITUACIÓN PROPUESTA	31	67,74%	6,43	67,65%



Elaborado por: Alex B. Lara N.

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Recaudación Efectivo					
Código:	RE001	Fecha:	29/10/2008		Status:	Propuesto	
Objetivo:	Proporcionar servicios rápidos y eficientes de cobro y recaudación						
Alcance:	Desde:	La recepción del cliente por parte del cajero					
	Hasta:	Entrega y archivo de Factura					
Entradas:	Cliente - Dinero						
Salidas:	Facturas						
Responsable:	Cajero						
Frecuencia:	Diario				Volumen:	120	
Tiempo:	7 minutos				Costo:	\$ 1,40	
Eficiencia en Tiempo:	71,43%				Eficiencia en Costo:	71,43%	
N°	Actividad	Cajero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al cliente en una ventanilla	 	1		0,20		Si el cajero se encuentra en la ventanilla y cumple a cabalidad con su trabajo se mejoraran los procesos y se evitaran demoras en la atención a los clientes
2	Solicita el número telefónico el cual va a ser cancelado		1		0,20		S/N
3	Ingresa el numero en el sistema y se despliega el monto que el usuario debe cancelar	 	1		0,20		Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal
4	Informa el monto y procede a recepatr el dinero del cliente		1		0,20		Entregar la factura en casa del cliente para que sepa con exactitud cuánto debe cancelar y lleve el dinero necesario al momento de acercarse a cancelar
5	Ingresa al sistema la cancelación emite la factura con copia	 	1		0,20		Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal.
6	Entrega la factura al cliente y archiva la copia			2		0,40	S/N
TOTAL			5	2	1,00	0,40	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS	
Mejora:	5	Monto: Suma final de varias cantidades		Planificación Mensual		Factura	
Fusión:	0	Usuario: Que habitualmente utiliza algo.		Recaudación Tarjeta de Crédito			
Creación:	0	F: Factura		Recaudación Cheque			
Eliminación:	0						
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:	
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro	

HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO:	Recaudación Efectivo					
RESPONSABLE:	Cajero			CODIGO:	RE001	
ENTRADA:	Clientes – Dinero		SALIDA:	Factura		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>						
<p>Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.</p> <p>En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida</p> <p>El cliente no siempre está de acuerdo con el monto a cancelar o no tiene el suficiente dinero para pagar</p> <p>En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.</p>						
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>						
<p>Si el cajero se encuentra en la ventanilla y cumple a cabalidad con su trabajo se mejoraran los procesos y se evitaran demoras en la atención a los clientes</p> <p>Entregar la factura en casa del cliente para que sepa con exactitud cuánto debe cancelar y lleve el dinero necesario al momento de acercarse a cancelar</p> <p>Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal.</p>						
SITUACIÓN ACTUAL						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
14	2,83	57,14%	56,89%	Diaria	100	
SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
7	1,40	71,43%	71,43%	Diaria	100	
SITUACIÓN DIFERENCIA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
7	1,43	14,29%	14,54%	Diaria	100	
BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO			COSTO			
(7*260*100)		182.000 minutos	(1,43*260*100)		\$ 37.180,00	



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
Dirección: Veintimilto E4-06 y Amazonas, edificio Studio Z. Tel: (593 2) 3966 100. RUC: 1792162068001

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.
CONTRIBUYENTE ESPECIAL: Resolución No. 1398 del 11/11/2008

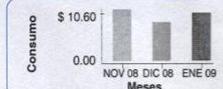
FACTURA
Autorización SRI No.: 1106332996
Válida hasta: **NOVIEMBRE 2009**

ZONA 095-008-PR-000000		301095 010231		PERIODO DE CONSUMO ENERO 2009	FACTURA No. 001-001-3478711
NOMBRE LARA ABATA RAMIRO NAPOLEON				C.C. / RUC 0500469986	MESES IMPAGOS 1
DIRECCIÓN DE ENVÍO RIO YANAYACU 218 RIO CENEPÁ MZ 21 CASA VERDE Y BLANCO 2 PISOS - BRR LA VICTORIA JUNTO AL RESTAURANTE				PAGUE SIN RECARGO HASTA 18 - FEBRERO - 2009	FECHA DE EMISIÓN 17/01/2009
BARRIO LATACUNGA		RUTA 0 - -		TIPO DE SERVICIO TELEFONIA	CATEGORIA RESIDENCIAL
CANAL DE PAGO VENTANILLA	BANCO CNT	CUENTA O TARJETA -----		NUMERO SERVICIO 32804386	VALOR RECLAMO 0.00

DETALLE DE RUBROS					
CONCEPTO	UNIDADES	VALOR	CONCEPTO	UNIDADES	VALOR
PENSION BASICA	-	6.20			
DESCUENTO MINUTOS LIBRES	150m0s	-1.50			
LLAMADA REG AUTOMATICA	176m8s	3.52			
CONSUMO LOCAL	76m45s	0.77			
SUBTOTAL	-	8.99			
I.C.E (15%)	-	0.00			
IMPUESTO VALOR AGREGADO (12%)	-	1.07			
DEVOLUCION ICE TERCERA EDAD	-	0.00			
DEVOLUCION IVA TERCERA EDAD	-	0.00			
TOTAL FACTURA	-	10.06			
INTERES POR MORA	-	0.00			
INTERES FINANCIAMIENTO	-	0.00			
TOTAL A PAGAR	-	10.06			

ESTE DOCUMENTO NO ES UNA CONSTANCIA DE PAGO SIN EL SELLO DE CAJA

INFORMACIÓN IMPORTANTE:
Pague oportunamente sus consumos para evitar la suspensión del servicio. Actualice su información en cualquier multiagencia de CNT S.A.



FELIZ AÑO 2009 - CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

PERIODO FACTURADO

FACTURA Nº	CUPÓN NÚMERO	NÚMERO SERVICIO	PÁGUESE SIN RECARGO HASTA	VALOR RECLAMO	VALOR A PAGAR
001-001-3478711	102029049	32804386	18 - FEBRERO - 2009	0.00	10.06



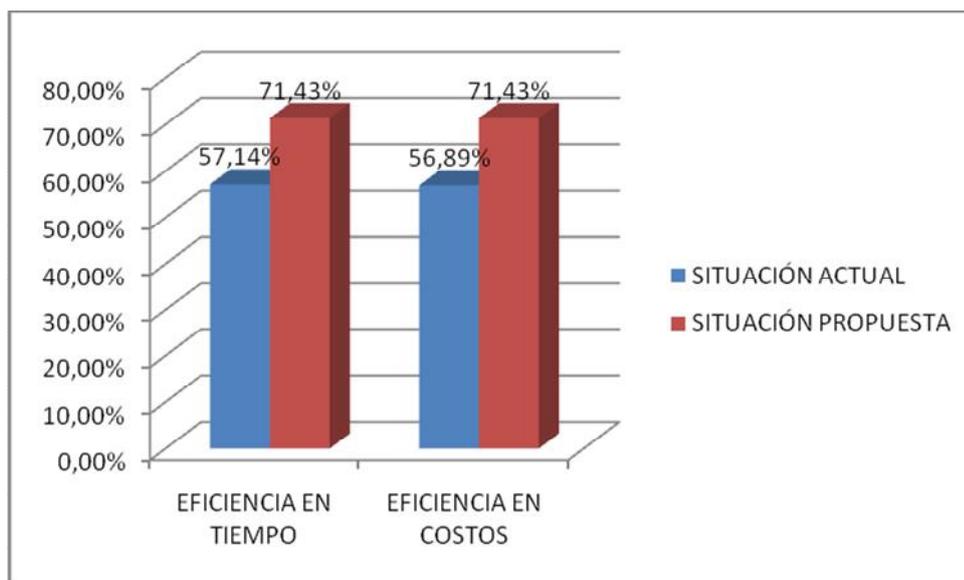
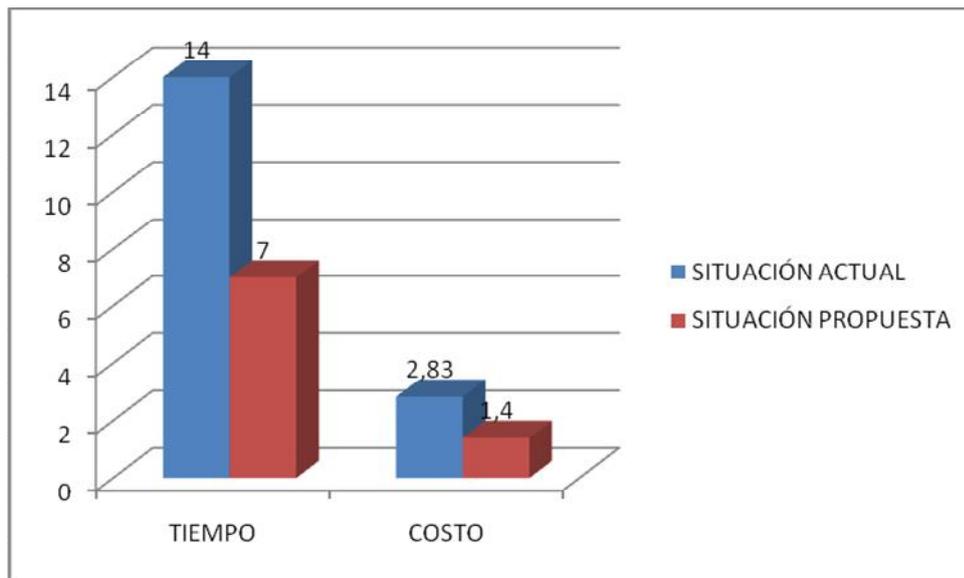
* 4 1 5 7 8 6 1 1 4 2 8 1 0 0 1 7 8 0 2 0 0 0 3 2 8 0 4 3 8 6 0 0 0 0 0 1 0 0 6 *

301095
190894

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.5

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	14	57,14%	2,83	56,89%
SITUACIÓN PROPUESTA	7	71,43%	1,40	71,43%



Elaborado por: Alex B. Lara N

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Recaudación Tarjeta de Crédito					
Código:	RE002	Fecha:	29/10/2008	Status:	Propuesto		
Objetivo:		Proporcionar servicios rápidos y eficientes de cobro y recaudación con tarjeta de crédito					
Alcance:	Desde:	La recepción del cliente por parte del cajero					
	Hasta:	Entrega y archivo de Boucher y Factura					
Entradas:		Cliente que presenta Tarjeta de Crédito para el pago					
Salidas:		Factura y Boucher entregado al cliente					
Responsable:		Cajero					
Frecuencia:		Diario			Volumen:	20	
Tiempo:		8 minutos			Costo:	\$ 1,60	
Eficiencia en Tiempo:		62,5%			Eficiencia en Costo:		62,5%
N°	Actividad	Cajero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Recibe al cliente en una ventanilla	1	1		0,20		El cajero esta obligado a permanecer en la ventanilla caso contrario se le aplica multa.
2	Solicita el número telefónico el cual va a ser cancelado	2	1		0,20		S/N
3	Ingresa el numero en el sistema y se despliega el monto que el usuario debe cancelar	3 	1		0,20		Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal
4	Informa el monto y receipta la tarjeta de crédito junto con la cédula del cliente	4	1		0,20		Se informa al cliente mediante volantes o afiches la forma o requisitos que se necesitan para cancelar con tarjeta de crédito, para evitar inconvenientes.
5	Verifica que la tarjeta disponga de saldo, que no posea problemas y procede a realizar el Boucher con copia y a hacer firmar al usuario.	5 		2		0,40	Se aplica el mantenimiento preventivo a la máquina para cobrar con tarjeta para tenerla en buenas condiciones.
6	Ingresa al sistema la cancelación y emite la factura con copia	6 	1		0,20		Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal.
7	Entrega los documentos, la factura y el Boucher al cliente y archiva las copias.	FIN		1		0,20	S/N
TOTAL			5	3	1,00	0,60	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS	
Mejora:	7	B: Boucher		Planificación Mensual		Boucher	
Fusión:	0	F: Factura		Recaudación Efectivo		Factura	
Creación:	0	Ventanilla: Lugar en que se atiende al usuario.		Recaudación Cheque			
Eliminación:	0						
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:	
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro	

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Recaudación Tarjeta de Crédito				
RESPONSABLE:	Cajero		CÓDIGO:	RE002	
ENTRADA:	Cliente que presenta Tarjeta de Crédito para el pago	SALIDA:	Factura y Boucher entregado al cliente		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>					
Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.					
En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida					
En ocasiones el cliente no tiene la cédula					
En ocasiones existe problemas con la tarjeta por no poseer el saldo suficiente en la misma					
En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.					
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>					
El cajero está obligado a permanecer en la ventanilla caso contrario se le aplica multa.					
Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal.					
Se debe informar al cliente mediante volantes o afiches la forma o requisitos que se necesitan para cancelar con tarjeta de crédito, para evitar inconvenientes.					
Poseer la máquina para cobrar con tarjeta en buenas condiciones y lista para ser utilizada.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
20	4,04	40%	39,85%	Diario	20
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
8	1,60	62,50%	62,50%	Diario	20
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
12	2,44	22,5%	22,65%	Diario	20
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
(12*260*20)			62.400 minutos		
(12*260*20)			\$ 12.688,00		



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
DIRECCIÓN: Ventimilla E4-66 y Amazonas, edificio Studio Z. Telf.: (593 2) 3966 100. RUC: 1792162068001

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.
CONTRIBUYENTE ESPECIAL: Resolución No. 1398 del 11/11/2008

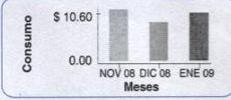
FACTURA
Autorización SRI No.: 1106332996
Válida hasta: **NOVIEMBRE 2009**

ZONA 095-008-PR-000000	301095 010231	PERIODO DE CONSUMO ENERO 2009	FACTURA No. 001-001-3478711
NOMBRE LARA ABATA RAMIRO NAPOLEON		C.C. / RUC 0500469986	MESES IMPAGOS 1
DIRECCIÓN DE ENVÍO RIO YANAYACU 218 RIO CENEPa MZ 21 CASA VERDE Y BLANCO 2 PISOS - BRR LA VICTORIA JUNTO AL RESTAURANTE		PAGUE SIN RECARGO HASTA 18 - FEBRERO - 2009	FECHA DE EMISIÓN 17/01/2009
BARRIO LATACUNGA	RUTA 0 --	TIPO DE SERVICIO TELEFONIA	CATEGORÍA RESIDENCIAL
CANAL DE PAGO VENTANILLA	BANCO CNT	NÚMERO SERVICIO 32804386	VALOR RECLAMO 0.00

DETALLE DE RUBROS					
CONCEPTO	UNIDADES	VALOR	CONCEPTO	UNIDADES	VALOR
PENSION BASICA	-	6.20			
DESCUENTO MINUTOS LIBRES	150m0s	-1.50			
LLAMADA REG AUTOMATICA	176m8s	3.52			
CONSUMO LOCAL	76m45s	0.77			
SUBTOTAL	-	8.99			
I.C.E (15%)	-	0.00			
IMPUESTO VALOR AGREGADO (12%)	-	1.07			
DEVOLUCION ICE TERCERA EDAD	-	0.00			
DEVOLUCION IVA TERCERA EDAD	-	0.00			
TOTAL FACTURA	-	10.06			
INTERES POR MORA	-	0.00			
INTERES FINANCIAMIENTO	-	0.00			
TOTAL A PAGAR	-	10.06			

ESTE DOCUMENTO NO ES UNA CONSTANCIA DE PAGO SIN EL SELLO DE CAJA

INFORMACIÓN IMPORTANTE:
Pague oportunamente sus consumos para evitar la suspensión del servicio. Actualice su información en cualquier multiagencia de CNT S.A.



FELIZ AÑO 2009 - CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

PERIODO FACTURADO

FACTURA Nº	CUPÓN NÚMERO	NÚMERO SERVICIO	PÁGUESE SIN RECARGO HASTA	VALOR RECLAMO	VALOR A PAGAR
001-001-3478711	102029049	32804386	18 - FEBRERO - 2009	0.00	10.06



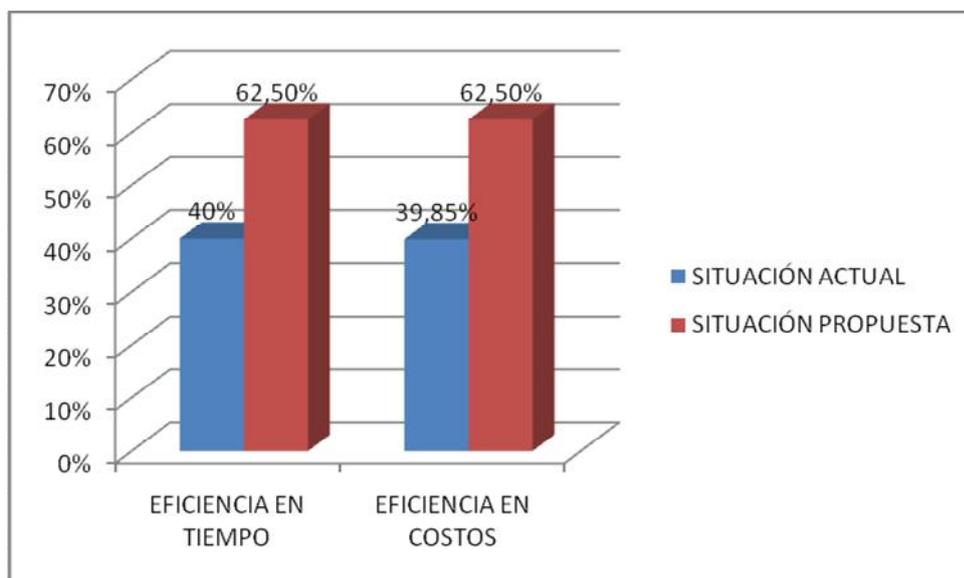
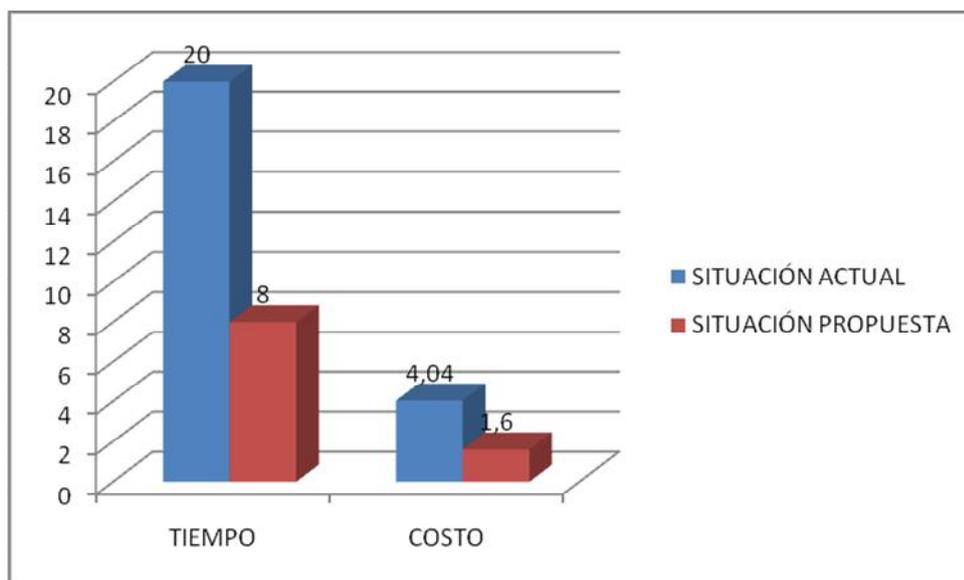
301095
190894

* 4 1 5 7 8 6 1 1 4 2 8 1 0 0 1 7 8 0 2 0 0 0 3 2 8 0 4 3 8 6 0 0 0 0 0 1 0 0 6 *

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.6

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	20	40%	4,04	39,85%
SITUACIÓN PROPUESTA	8	62,50%	1,60	62,50%



Elaborado por: Alex B. Lara N

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Recaudación Cheque					
Código:	RE003	Fecha:	29/10/2008	Status:	Propuesto		
Objetivo:	Proporcionar servicios rápidos y eficientes de cobro y recaudación de cheques.						
Alcance:	Desde:	La recepción del cliente por parte del cajero					
	Hasta:	La entrega y archivo de la factura					
Entradas:	Clientes – Cheques						
Salidas:	Facturas						
Responsable:	Cajero						
Frecuencia:	Diario			Volumen:	25		
Tiempo:	8 minutos			Costo:	\$ 1,60		
Eficiencia en Tiempo:	62,5%			Eficiencia en Costo:	62,5%		
N°	Actividad	Cajero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Recibe al cliente en una ventanilla	1	1		0,20		El cajero está obligado a permanecer en la ventanilla caso contrario se le aplica multa.
2	Solicita el número telefónico el cual va a ser cancelado	2	1		0,20		S/N
3	Ingresa el numero en el sistema y se despliega el monto que el usuario debe cancelar	3 	1		0,20		Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal
4	Inmediatamente informa el monto y recepta el cheque del cliente	4 	1		0,20		Se pide al cliente que el cheque tenga fondos que este conciente y seguro de ello para evitar inconvenientes y malos ratos posteriormente.
5	Recibe el cheque sin importar que no esté certificado, pero informa que si el cheque sale protestado el protesto se cargará al cliente.	5		2		0,40	Cajero explica la condición de que si el cheque es protestado el cliente correrá con toda la responsabilidad como medida de seguridad y política de la empresa.
6	Ingresa al sistema la cancelación emite la factura con copia	6 	1		0,20		Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal
		FIN					
TOTAL			5	3	1,00	0,60	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS
Mejora:	7	CH: Cheque		Planificación mensual			Cheque
Fusión:	0	F: Factura		Recaudación Efectivo			Factura
Creación:	0	Protesto.- Pago de un Cheque protestado.		Recaudación Tarjeta de Crédito			
Eliminación:	0						
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:		
Alex Lara		Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro		

HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO:	Recaudación Cheques					
RESPONSABLE:	Cajero			CÓDIGO:	RE003	
ENTRADA:	Clientes – Cheques		SALIDA:	Factura		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>						
<p>Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.</p> <p>En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida</p> <p>Tiene que informar al cliente de que si existen problemas o novedades con el cheque el usuario será el que corra con toda la responsabilidad</p> <p>En ocasiones existe demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida</p>						
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>						
<p>Si el cajero se encuentra en la ventanilla y cumple a cabalidad con su trabajo se mejoraran los procesos y se evitaran demoras en la atención a los clientes</p> <p>Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal.</p> <p>Se pide al cliente que el cheque tenga fondos que este consiente y seguro de ello para evitar inconvenientes y malos ratos posteriormente.</p> <p>La empresa explica la condición de que si el cheque es protestado el cliente correrá con toda la responsabilidad como medida de seguridad y política de la empresa.</p>						
SITUACIÓN ACTUAL						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
18	3,63	44,4%	44,35%	Diario	25	
SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
8	1,60	62,5%	62,5%	Diario	25	
SITUACIÓN DIFERENCIA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
10	2,03	18,1%	18,15%	Diario	25	
BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO			COSTO			
(10*260*25)		65.000 minutos	(2,03*260*25)		\$ 13.195,00	



CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
DIRECCIÓN: Ventimilla E4-66 y Amazonas, edificio Studio Z. Telf.: (593 2) 3966 100. RUC: 1792162068001

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.
CONTRIBUYENTE ESPECIAL: Resolución No. 1398 del 11/11/2008

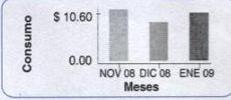
FACTURA
Autorización SRI No.: 1106332996
Válida hasta: **NOVIEMBRE 2009**

ZONA 095-008-PR-000000	301095 010231	PERIODO DE CONSUMO ENERO 2009	FACTURA No. 001-001-3478711
NOMBRE LARA ABATA RAMIRO NAPOLEON		C.C. / RUC 0500469986	MESES IMPAGOS 1
DIRECCIÓN DE ENVÍO RIO YANAYACU 218 RIO CENEPa MZ 21 CASA VERDE Y BLANCO 2 PISOS - BRR LA VICTORIA JUNTO AL RESTAURANTE		PAGUE SIN RECARGO HASTA 18 - FEBRERO - 2009	FECHA DE EMISIÓN 17/01/2009
BARRIO LATACUNGA	RUTA 0 --	TIPO DE SERVICIO TELEFONIA	CATEGORÍA RESIDENCIAL
CANAL DE PAGO VENTANILLA	BANCO CNT	NÚMERO SERVICIO 32804386	VALOR RECLAMO 0.00

DETALLE DE RUBROS					
CONCEPTO	UNIDADES	VALOR	CONCEPTO	UNIDADES	VALOR
PENSION BASICA	-	6.20			
DESCUENTO MINUTOS LIBRES	150m0s	-1.50			
LLAMADA REG AUTOMATICA	176m8s	3.52			
CONSUMO LOCAL	76m45s	0.77			
SUBTOTAL	-	8.99			
I.C.E (15%)	-	0.00			
IMPUESTO VALOR AGREGADO (12%)	-	1.07			
DEVOLUCION ICE TERCERA EDAD	-	0.00			
DEVOLUCION IVA TERCERA EDAD	-	0.00			
TOTAL FACTURA	-	10.06			
INTERES POR MORA	-	0.00			
INTERES FINANCIAMIENTO	-	0.00			
TOTAL A PAGAR	-	10.06			

ESTE DOCUMENTO NO ES UNA CONSTANCIA DE PAGO SIN EL SELLO DE CAJA

INFORMACIÓN IMPORTANTE:
Pague oportunamente sus consumos para evitar la suspensión del servicio. Actualice su información en cualquier multiagencia de CNT S.A.



FELIZ AÑO 2009 - CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

PERIODO FACTURADO

FACTURA Nº	CUPÓN NÚMERO	NÚMERO SERVICIO	PÁGUESE SIN RECARGO HASTA	VALOR RECLAMO	VALOR A PAGAR
001-001-3478711	102029049	32804386	18 - FEBRERO - 2009	0.00	10.06



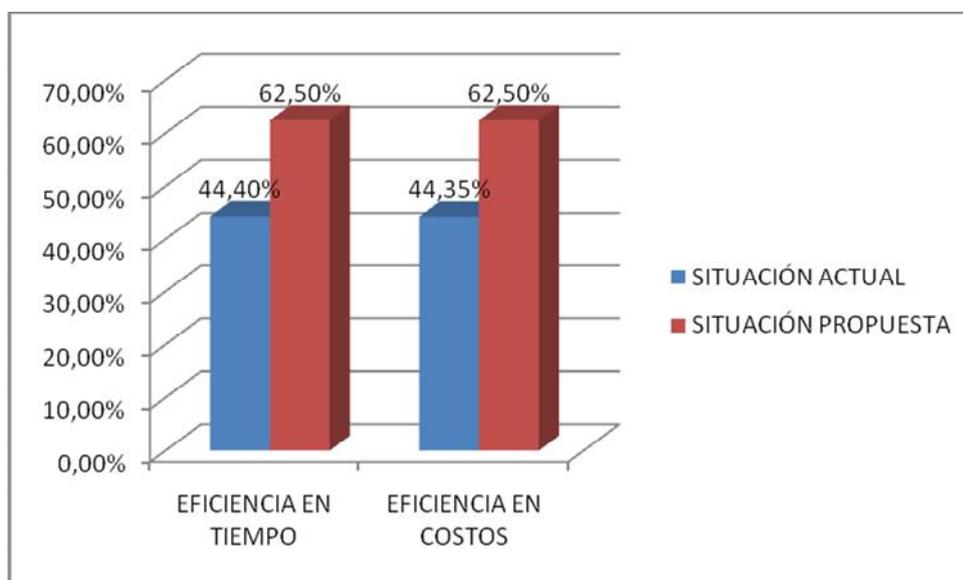
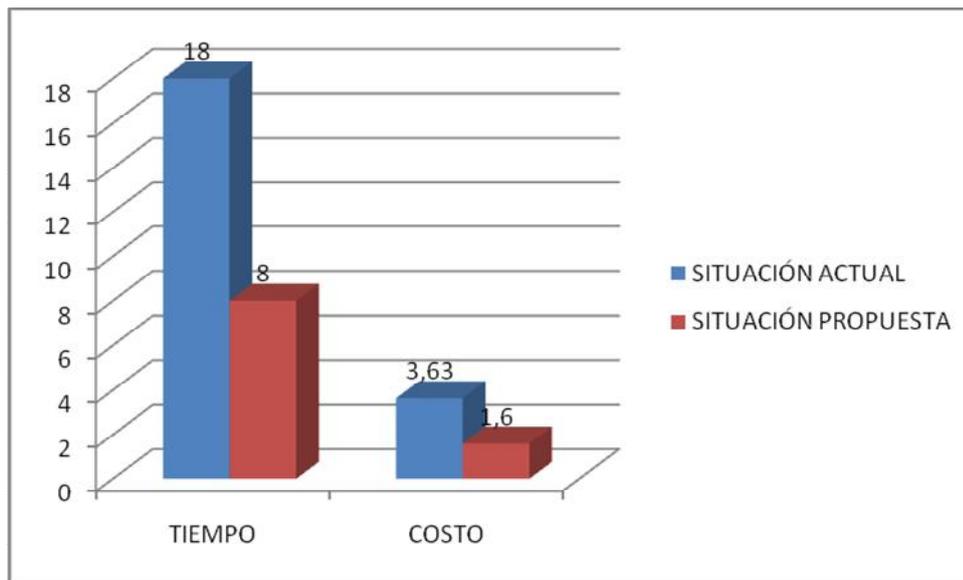
301095
190894

* 4 1 5 7 8 6 1 1 4 2 8 1 0 0 1 7 8 0 2 0 0 0 3 2 8 0 4 3 8 6 0 0 0 0 0 1 0 0 6 *

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.7

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	18	44,4%	3,63	44,35%
SITUACIÓN PROPUESTA	8	62,5%	1,60	62,5%



Elaborado por: Alex B. Lara N

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Recaudación Transferencias (Entidades Públicas)						
Código:	RE004	Fecha:	29/10/2008		Status:	Propuesto		
Objetivo:	Proporcionar servicios rápidos y efectivos de cobro y recaudación mediante transferencias al sector público							
Alcance:	Desde:	La Recepción del cliente por parte del cajero						
	Hasta:	Realización de transferencia , entrega y archivo de factura						
Entradas:	Clientes con Transferencias							
Salidas:	Facturas							
Responsable:	Cajero							
Frecuencia:								
Tiempo:	12 minutos				Volumen:	17		
Eficiencia en Tiempo:	1,333%				Costo:	\$ 3,07		
					Eficiencia en Costo:		55,22%	
N°	Actividad	Cajero	Supervisor	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al cliente en una ventanilla	1	3	1		0,20		El cajero está obligado a permanecer en la ventanilla caso contrario se le aplica multa.
2	Recepta la documentación, la transferencia de la institución y entrega al supervisor	2	4	1		0,20		S/N
3	Recibe la documentación y procede a llamar a la matriz en Quito para confirmar y/o verificar los datos de los documentos.	5			4		1,18	La confirmación de la documentación se la debe realizar al instante en el menor tiempo posible o permitir que la información este disponible para evitar las llamadas, debe evitarse la centralización de la información.
4	Recibe la respuesta mediante un mail, si los datos están correctos aprueba la transferencia y entrega al cajero para que realice el cobro.	6		3		0,89		La aprobación se realiza mediante la firma y el sello según corresponde.
5	Recibe la documentación e informa al cliente que todo esta en orden o que existe algún inconveniente	FIN		1		0,20		Se procura eliminar al máximo los errores que ocasionan demoras y molestias al cliente.
6	De no haber problema ratifica el monto e ingresa al sistema la cancelación mediante una transferencia bancaria			1		0,20		Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal
7	Emite la factura con copia, entrega al cliente y archiva la copia.				1		0,20	S/N
TOTAL				7	5	1,69	1,38	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS
Mejora:	6	Transferencia: Operación bancaria de una cuenta a otra.		Planificación Mensual				Documentación
Fusión:	1	DC: Documentación		Recaudación Cheque				Transferencia
Creación:	1	F.- Factura		Recaudación Tarjeta de Crédito				
Eliminación:	0							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:		
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Recaudación Transferencias (Entidades Públicas)				
RESPONSABLE:	Cajero	CODIGO:	RE004		
ENTRADA:	Clientes con transferencias	SALIDA:	Facturas		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>					
<p>Existen demoras en ventanilla por no encontrarse el cajero en su lugar de trabajo, o por que se encuentra realizando otras actividades.</p> <p>Al realizar estas verificaciones se produce excesivas demoras que molesta al cliente.</p> <p>Ocasionalmente existen problemas como que no cuadran los valores de la transferencia y los emitidos desde Quito.</p> <p>En ocasiones existen demoras en el sistema hasta que se desplace la información requerida.</p>					
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>					
<p>El cajero está obligado a permanecer en la ventanilla caso contrario se le aplica multa.</p> <p>La confirmación de la documentación se la debe realizar al instante en el menor tiempo posible o permitir que la información esté disponible para evitar las llamadas, debe evitarse la centralización de la información.</p> <p>La aprobación se realiza mediante la firma y el sello según corresponde.</p> <p>Se procura eliminar al máximo los errores que ocasionan demoras y molestias al cliente.</p> <p>Se actualizan los paquetes informáticos de los ordenadores para no perder tiempo y se capacita al personal</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
32	8,33	28,13%	21,73%	Diaria	17
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
12	3,07	58,33%	55,22%	Diaria	17
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
20	5,26	30,02%	33,49%	Diaria	17
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
(20*260*17)		88.400 minutos	(5,26*260*17)		\$ 23.249,20



Ministerio de Finanzas
del Ecuador



COMPROBANTE DE PAGO CON FACTURA

Ejercicio: 2008 Entidad: 140-1853-0000 COLEGIO LATACUNGA
No. CUR: 118
Monto: 46.07
Estado: APROBADO

Tesorería	
Solicitud de Pago	Aprobado
SI	SI

Transferencias BCE		
Entregado	Rechazado	Confirmado
SI	NO	SI
Fecha Confirmado:		27/11/2008

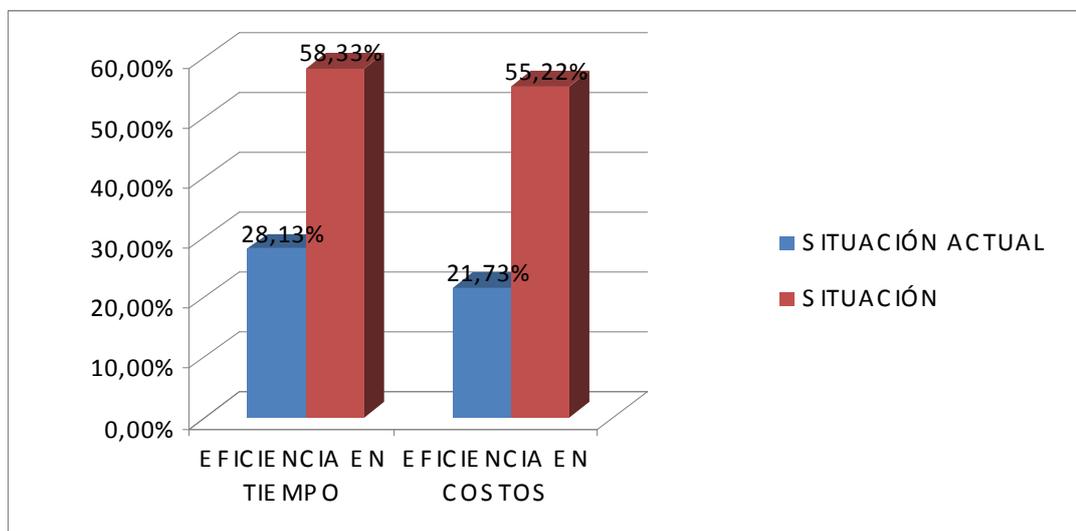
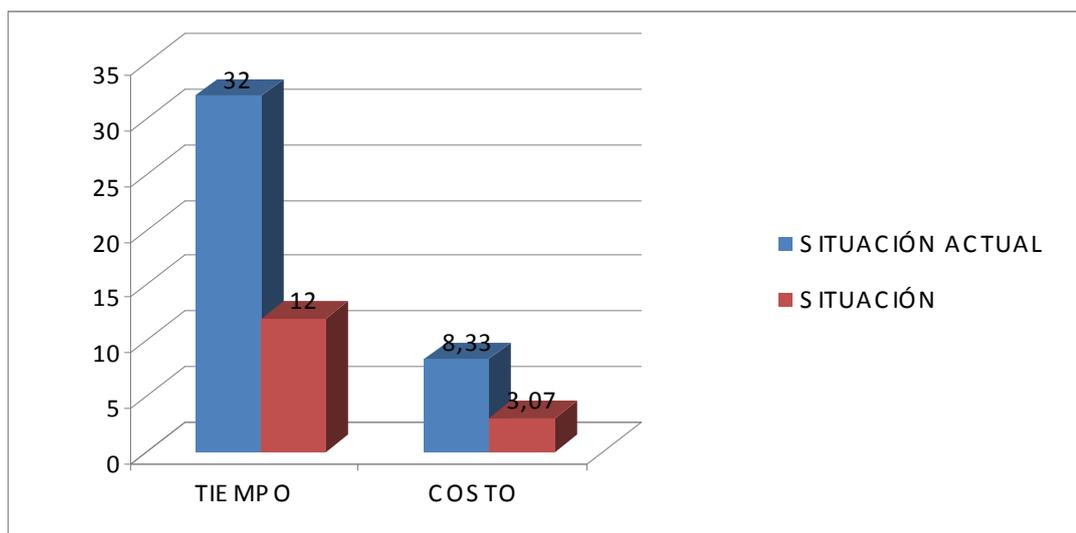
Cuenta Monetaria No.: 3030225704
Descripción: PAGO POR CONCEPTO DE CONSUMO TELEFONICO CORRESPONDIENTE AL MES DE OCTUBRE DEL 2008

Fecha Factura	RUC Beneficiario	Nombre Beneficiario	No. Serie Comp. de Venta Punto	No. Serie Comp. de Venta del Est.	No. Factura	No. Autorización	Monto Factura	
10/11/2008	1792162068001	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.	001	001	0691902	1106332996	46.07	
Retenciones								
RETENCION 2% IMPUESTO A LA RENTA								0.92
Total Deducciones:							0.92	
Monto IVA:							0.00	
Total Factura:							45.15	
Monto Líquido:							45.15	

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.8

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	32	28,13%	8,33	21,73%
SITUACIÓN PROPUESTA	12	58,33%	3,07	55,22%



Elaborado por: Alex B. Lara N

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Envío Notificaciones a clientes en Mora						
Código:	NT001	Fecha:	29/10/2008	Status:	Propuesto			
Objetivo:	Recaudar y recuperar cartera vencida de los clientes en mora							
Alcance:	Desde:	Recepción de información						
	Hasta:	Ingreso de clientes deudores en la central de riesgos						
Entradas:	Información para la elaboración de notificaciones							
Salidas:	Registro en la central de riesgos a clientes en mora							
Responsable:	Supervisor							
Frecuencia:	Mensual			Volumen:	50			
Tiempo:	34 minutos			Costo:	\$ 10,27			
Eficiencia en Tiempo:	70,59%			Eficiencia en Costo:	71,28%			
N°	Actividad	Supervisor	Mensajero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe la información desde la matriz ubicada en la ciudad de Quito.				10		2,95	La información debe tener al momento y en el lugar que se realizan las notificaciones no debe existir un centralismo de información.
2	Redacta y elabora las notificaciones que van a ser entregadas en base a la información que posee.				8		2,60	Se establece el tiempo de mora y las consecuencias y sanciones que tendrá de no acercarse a cancelar su deuda.
3	Recibe y procede a entregar las notificaciones a los clientes en mora en el sector determinado.							Se debe realizar un seguimiento del cliente para poder ubicarlo si no es en su domicilio en su lugar de trabajo.
4	Para tener constancia y control de que a recibido solicita una firma al cliente, de no existir la misma el puede apelar a que no recibió la notificación.							Es imprescindible llevar un registro de esta manera se conoce con exactitud cuantas notificaciones a recibido el cliente y en cual es el momento de actuar de acuerdo a las leyes y políticas de la empresa.
5	Recibe el registro con las firmas de todos los clientes que recibieron la notificación e ingresa en el sistema en una base de datos.				6		1,77	Creando una base de datos es mas fácil llevar un control en menor tiempo
6	Si es ya la tercera notificación y el cliente no se acerca a cancelar la deuda, procede a ingresarlo en la central de riesgos como deudor.							Es una manera de presionar al cliente a que cancele sus deudas como estrategia de la recaudación de cartera vencida, sin el uso de abogados o trámites judiciales extensos y tediosos.
TOTAL					24	10	7,32	2,95
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
Mejora:	3	Notificación: Documento en el que se notifica la resolución.		Planificación Mensual			Notificación	
Fusión:	0	Mora: Persona que se retrasa en el pago de una cantidad.		Recaudación Efectivo				
Creación:	2	Central de Riesgos: Sistema de Registro de Información		Recaudación Cheque				
Eliminación:	2	NT: Notificación		Recaudación Tarjeta de Crédito				
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:		
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Envío de Notificaciones a Clientes en Mora				
RESPONSABLE:	Supervisor			CÓDIGO:	NT001
ENTRADA:	Información para la elaboración de notificaciones		SALIDA:	Registro en la central de riesgos a clientes en mora	
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>					
En ocasiones se demora demasiado el tiempo establecido hasta que llegue la documentación.					
En ocasiones el cliente al que se le tiene que entregar la notificación no se encuentra lo que genera una demora.					
Cuando el cliente no ha firmado no existe una constancia de haber recibido el documento, lo que genera controversias entre la institución y el usuario					
Al momento de ingresar en el sistema existen demoras hasta que se cargue y se despliegue la página.					
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>					
La información debe tener al momento y en el lugar que se realizan las notificaciones no debe existir un centralismo de información					
Se establece el tiempo de mora y las consecuencias y sanciones que tendrá de no acercarse a cancelar su deuda.					
Se debe realizar un seguimiento del cliente para poder ubicarlo si no es en su domicilio en su lugar de trabajo.					
Es imprescindible llevar un registro de esta manera se conoce con exactitud cuántas notificaciones a recibido el cliente y en cual es el momento de actuar de acuerdo a las leyes y políticas de la empresa.					
Creando una base de datos es más fácil llevar un control en menor tiempo					
Es una manera de presionar al cliente a que cancele sus deudas como estrategia de la recaudación de cartera vencida, sin el uso de abogados o trámites judiciales tediosos.					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
77	22,68	9,09%	8,95%	Mensual	50
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
34	10,27	70,59%	71,28%	Mensual	50
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
43	12,41	61,5%	62,33%	Mensual	50
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
(43*12*50)		25.800 minutos	(12,41*12*50)		\$ 7.446,00



NOTIFICACIÓN DE COBRO - GPC- _____

Fecha: Latacunga, ____ de noviembre de 2007
Nombre: _____
Dirección: _____
Localidad: _____
Teléfono(s): _____
Código para el pago: _____

De nuestra consideración:

Por la presente notificamos a usted (es), que la(s) línea(s) telefónica(s) señalada(s) se encuentra(n) con un saldo pendiente de pago con ANDINATEL S.A. por uso y consumo del servicio telefónico por el valor de: \$ _____

En calidad de usuario del servicio proporcionado por ANDINATEL S.A., es su obligación cancelar oportunamente todas sus obligaciones contraídas. Para su conocimiento, transcribimos textualmente lo señalado en el Art. N°. 33 del Reglamento de Clientes de Telefonía Fija de ANDINATEL S.A., el cual textualmente indica:

"Será sancionado con la suspensión definitiva del servicio el cliente que:

a) Se encuentre en mora en el pago de tres planillas mensuales consecutivas, sin perjuicio de la recuperación de los valores adeudados" ...

Para cumplir con su obligación ponemos a consideración:

- Pago de la totalidad de la deuda en efectivo.
- Pago a través de Tarjetas de Crédito.
- Traspaso del valor pendiente a otra línea telefónica con la debida autorización del propietario.

A fin de dar solución al tema en mención, usted deberá acercarse a las oficinas de ANDINATEL S.A. dentro de las 48 horas laborables de recibida esta notificación.

En caso de incumplir con su obligación, ANDINATEL S.A. se reserva el derecho de iniciar todas aquellas acciones tendientes a conseguir la cancelación del monto adeudado, así como utilizar la información obtenida de acuerdo a lo determinado en la legislación correspondiente.

Atentamente,

Ing. Alexandra Jiménez
RESPONSABLE DE CARTERA VENCIDA
ANDINATEL S.A. PROVINCIA DE COTOPAXI
03 281 4999

DATOS DE RECEPCIÓN

Fecha: _____

Nombre: _____

Apellido: _____

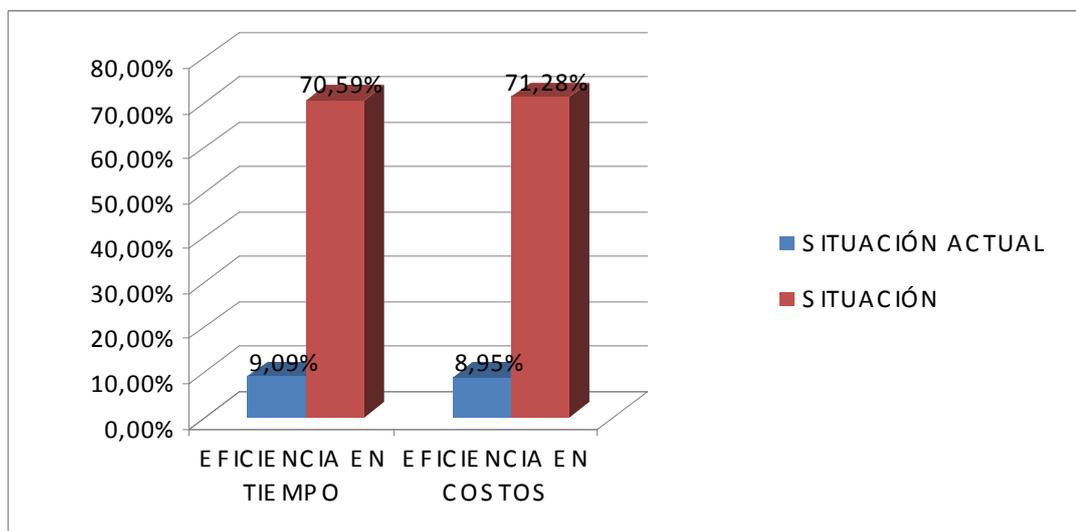
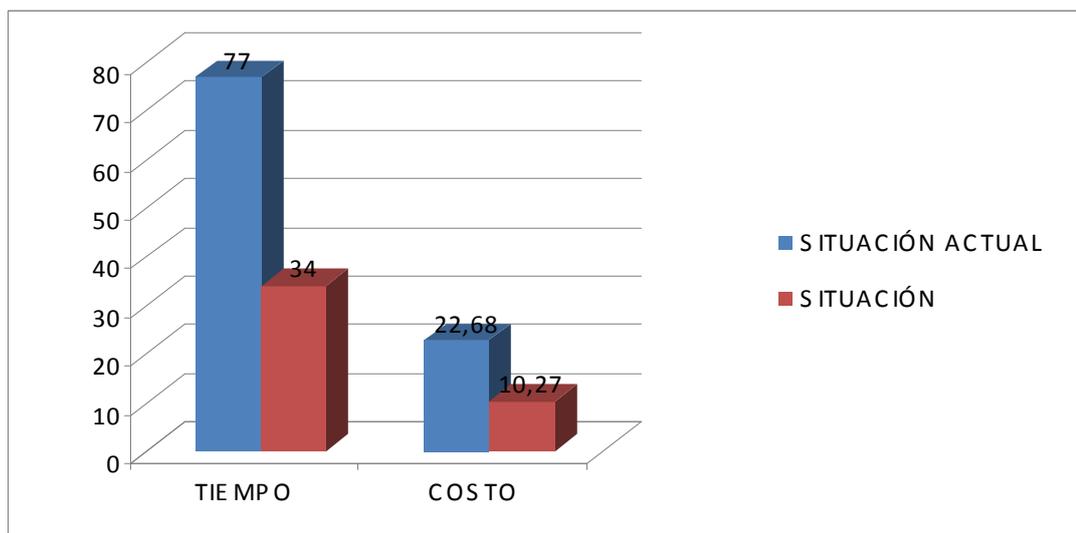
Teléfono: _____

Firma: _____

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.9

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	77	9,09%	22,68	8,95%
SITUACIÓN PROPUESTA	34	70,59%	10,27	71,28%



Elaborado por: Alex B. Lara N

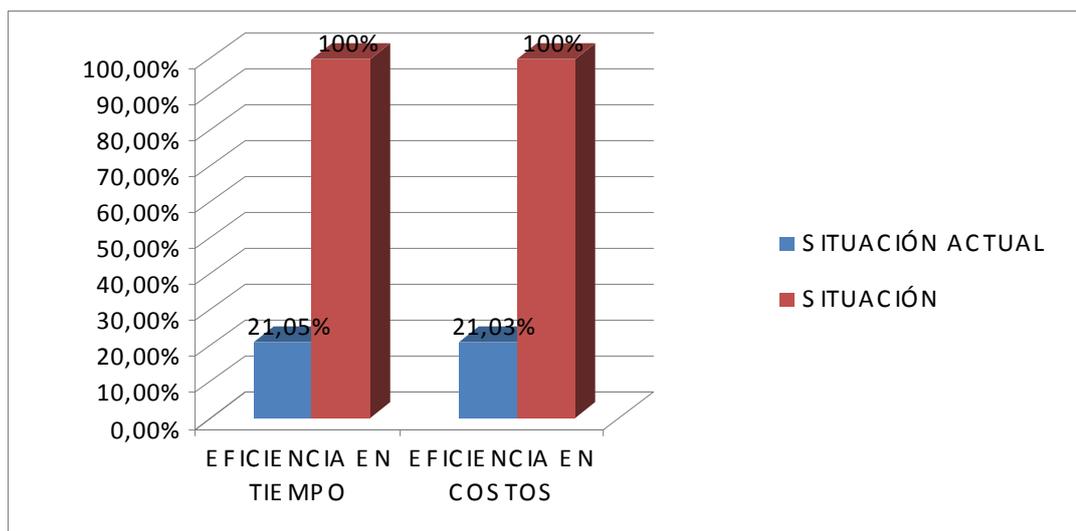
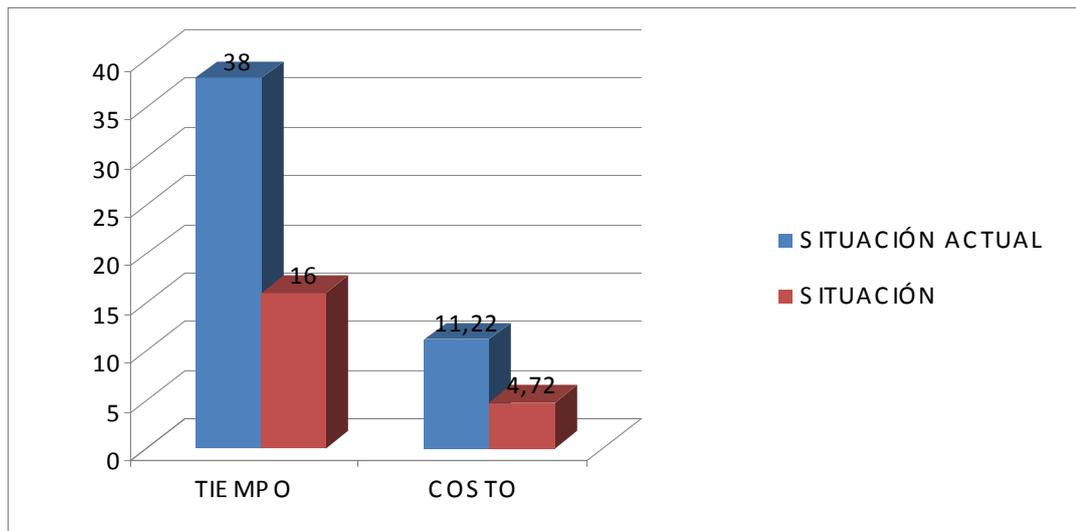
FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Conciliación de Recaudaciones Cada Fin de Mes						
Código:	CN001	Fecha:	29/10/2008	Status:	Propuesto			
Objetivo:		Conciliar y cuadrar los datos y valores de las recaudaciones mensualmente con el área financiera						
Alcance:	Desde:	La revisión de valores en el sistema						
	Hasta:	Ingreso de la conciliación el área financiera						
Entradas:		Revisión de Recaudaciones en el sistema						
Salidas:		Formulario conciliado y archivado						
Responsable:		Supervisor						
Frecuencia:		Mensual			Volumen:	1		
Tiempo:		16 minutos			Costo:	\$ 4,72		
Eficiencia en Tiempo:		100%			Eficiencia en Costo:		100%	
N°	Actividad	Supervisor	Contador	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa las recaudaciones de todo el mes en el sistema.				10		2,95	Se debe tener actualizados los sistemas y bajo mantenimiento para no tener inconvenientes al momento de realizar trabajos o sacar información de los mismos.
2	Traslada la información de lo recaudado a un formulario y lo llena con todas las formas requeridas y con copia.				5		1,47	Debe poseer los formularios a disposición y en su lugar de trabajo
3	Firma y entrega el formulario a el contador				1		0,30	S/N
4	Recibe el formulario revisa e ingresa al sistema con los asientos correspondientes.							Se debe tener cuidado al momento de transcribir e ingresar los asientos para evitar errores y posibles demoras.
5	Archiva el formulario.							S/N
TOTAL					16	0	4,72	0
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
Mejora:	4	FO.- Formulario		Recaudación Efectivo			Formulario	
Fusión:	0	Formulario: Escrito donde figura una serie de requisitos.		Recaudación Cheque				
Creación:	0			Recaudación Tarjeta de Crédito				
Eliminación:	1			Recaudación Transferencias				
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:		
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez			Ing. Guido Toro		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Conciliación de Recaudaciones cada fin de Mes				
RESPONSABLE:	Supervisor	CÓDIGO:	CN001		
ENTRADA:	Revisión de Recaudaciones en el sistema	SALIDA:	Formulario conciliado y archivado		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>					
<p>Depende que exista algún error en el sistema o al momento de ingresar, existe demora. Genera demora hasta solicitar el formulario. Genera demora hasta entregar el formulario. En ocasiones debe verificar las cifras y datos.</p>					
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>					
<p>Se debe tener actualizados los sistemas y bajo mantenimiento para no tener inconvenientes al momento de realizar trabajos o sacar información de los mismos. Debe poseer los formularios a disposición y en su lugar de trabajo. Se debe tener cuidado al momento de transcribir e ingresar los asientos para evitar errores y posibles demoras.</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
38	11,22	21,05%	21,03%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
16	4,72	100%	100%	Mensual	1
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
22	6,28	78,95%	78,97%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
(22*12*1)		264 minutos	(6,28*12*1)		\$75,36

Grafico 4.10

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	38	21,05%	11,22	21,03%
SITUACIÓN PROPUESTA	16	100%	4,72	100 %



Elaborado por: Alex B. Lara N

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso: Servicios llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y Fax									
Código: FO001		Fecha: 29/10/2008			Status: Propuesto				
Objetivo: Proporcionar a los clientes un servicio de llamadas acorde a sus necesidades									
Alcance:		Desde: La revisión de Equipos							
		Hasta: Recepción de pago y entrega de facturas							
Entradas: Clientes que requieren un servicio de llamadas									
Salidas: Clientes atendidos									
Responsable: Cajero Fonía									
Frecuencia: Diaria					Volumen: 150				
Tiempo: 3					Costo: \$ 0,74				
Eficiencia en Tiempo: 66,67%					Eficiencia en Costo: 66,22%				
N°	Actividad	Cajero Fonía			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa equipos que se encuentren con registro 0.	 			1		0,25		Luego de realizar los cobros y emitir la factura el sistema automáticamente debe registrar en cero los marcadores optimizando tiempo.
2	Recibe al cliente en la ventanilla, pregunta por el servicio que requiere, si es llamada procede a entregar una ficha con el numero de cabina en la cual ocupa el servicio				0,50		0,12		Todas las cabinas deben estar listas y operativas para que los clientes puedan utilizarlas sin contratiempos.
3	Luego recibe la ficha y procede a indicar el monto marcado en el sistema de acuerdo al uso del cliente.				0,50		0,12		Poseer el dinero justo y en sueltos para entregar el cambio a los usuarios que cancelan, o colocar anuncios de hasta de que denominación se aceptan los billetes.
4	Posteriormente recibe el dinero, emite la nota de venta con copia, entrega al cliente y archiva la copia.	 				1	0,25		Tener siempre papel a la mano para emitir las facturas.
TOTAL					2	1	0,49	0,25	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS
Mejora:	4	Registro: Asiento o anotación.			Planificación Mensual				Nata de venta
Fusión:	0	Ficha: Tarjeta plana y delgada que sirve para controlar.							
Creación:	0	Cabina: locutorio telefónico de uso individual.							
Eliminación:	2	FC: Nota de venta							
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:		
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez				Ing. Guido Toro		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Servicios llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y Fax				
RESPONSABLE:	Cajero Fonía	CÓDIGO:	FO001		
ENTRADA:	Clientes que requieren un servicio de llamadas	SALIDA:	Clientes atendidos		
<p><u>PROBLEMAS DETECTADOS</u> Genera demoras A veces no tiene el dinero en sueltos para dar vueltos Ocasionalmente no se envía o existen problemas de envío. A veces no tiene el dinero en sueltos para dar vueltos.</p>					
<p><u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u> Luego de realizar los cobros y emitir la factura el sistema automáticamente debe registrar en cero los marcadores optimizando tiempo. Todas las cabinas deben estar listas y operativas para que los clientes puedan utilizarlas sin contratiempos. Poseer el dinero justo y en sueltos para entregar el cambio a los usuarios que cancelan, o colocar anuncios de hasta de que denominación se aceptan los billetes. Tener siempre papel a la mano para emitir las facturas.</p>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
10	2,50	20%	20%	Diario	150
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
3	0,74	66,67%	66,22%	Diario	150
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
7	1,76	46,67%	46,22%	Diario	150
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
(7*260*150)		273.000 minutos	(1,76*260*150)		\$ 68.640,00

CORPORACION NACIONAL
DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.
RUC.: 1792162068001
Autorzacion SRI: 1106327422
CONTRIBUYENTE ESPECIAL
Resolucion No. 1398
Matriz Quito Veintimilla 1149 y Amazonas
Cabinas Telefonicas Establ. Centro
Belisario Quevedo 520 Y Gral. Maldonado
Valido Hasta 11/2009
Consumidor Final

Fecha: 03/03/2009 15:54:03
Nota de Venta: 030-001-0019441

Cabina: 6

Lugar: CELULAR
Dur:0:00:36
Telefono: 084771902
Valor:0.13\$

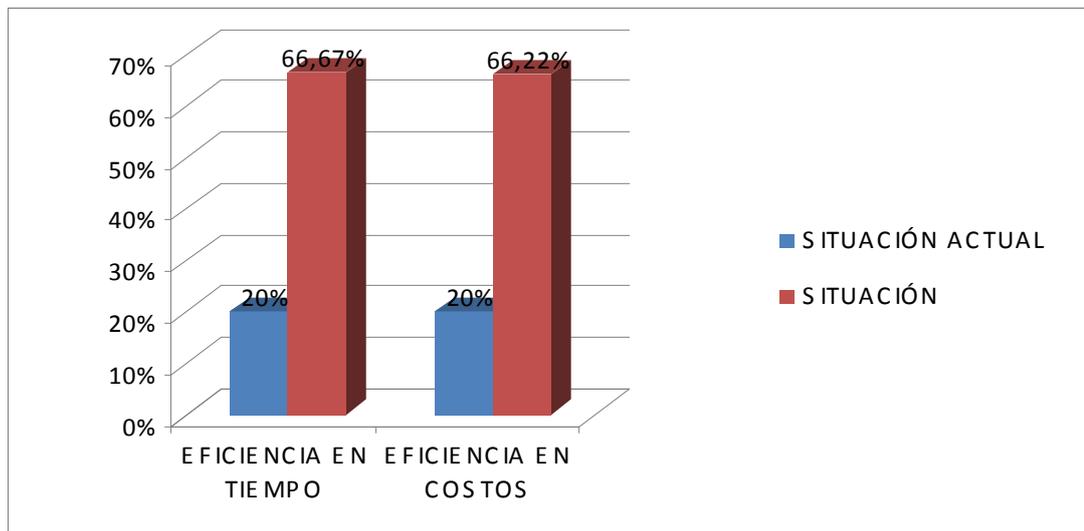
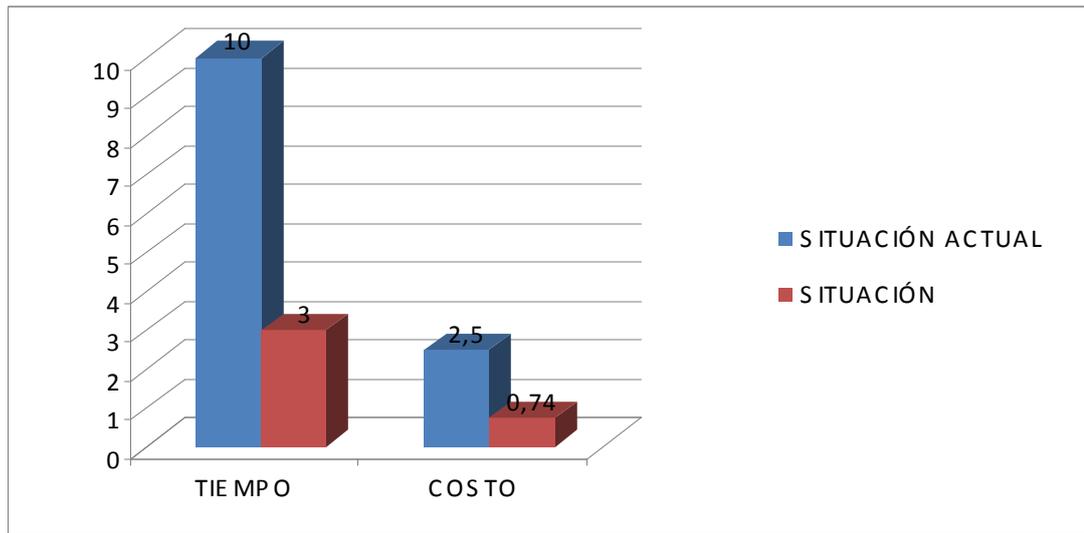
SubTotal sin imp:0.13\$
IVA(12%) :0.02\$
VALOR TOTAL :0.15\$
Original Cliente/Copia Emisor

Fuente: CNT Cotopaxi

Gráfico 4.11

CUADRO COMPARATIVO

	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	10	20%	2,50	20%
SITUACIÓN PROPUESTA	3	66,67%	0,74	66,22%



Elaborado por: Alex B. Lara N

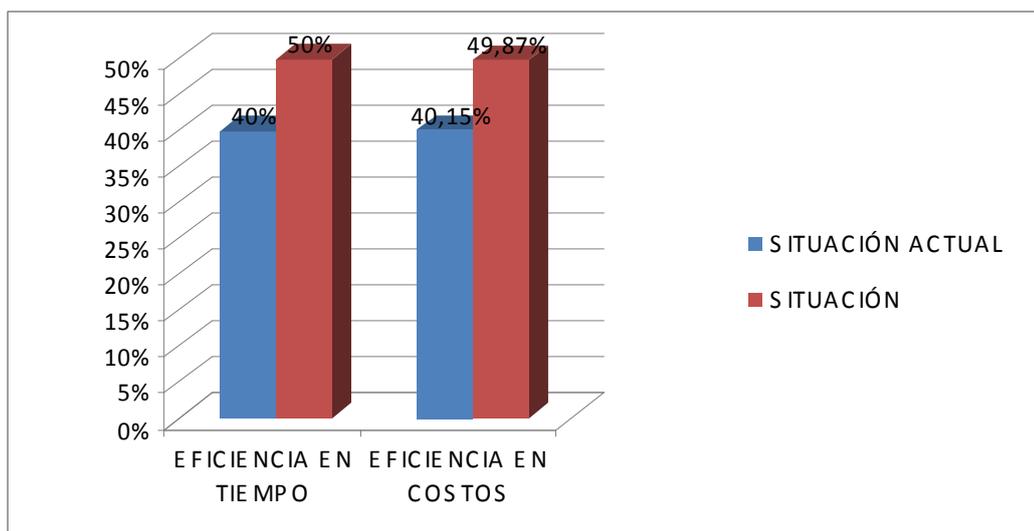
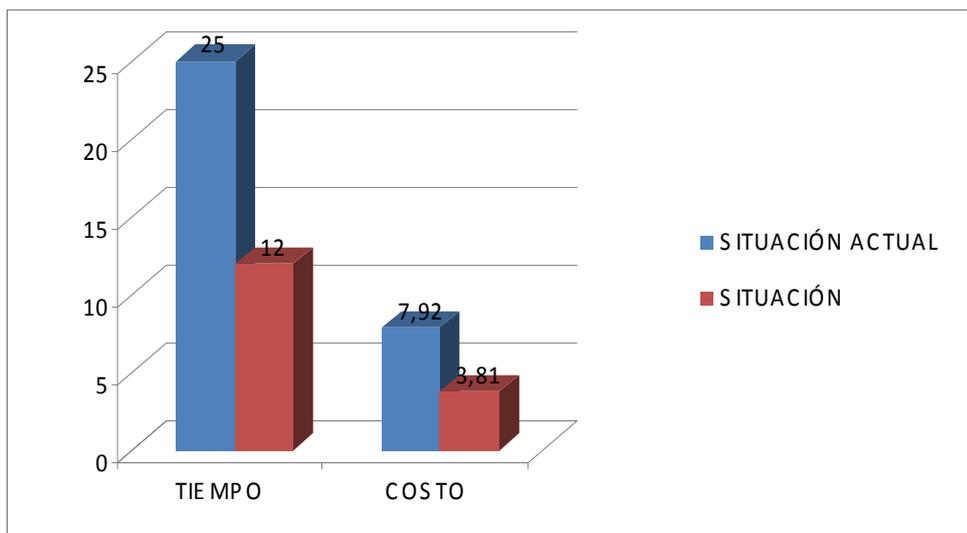
FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso:		Gestión de Pagos							
Código:	GP001	Fecha:	29/10/2008		Status:	Propuesto			
Objetivo:	Realizar pagos a tiempo y sin errores.								
Alcance:	Desde:	La recepción y/o realización de documentos por pagar							
	Hasta:	La cancelación y el archivo de los documentos							
Entradas:	Documentos por Pagar								
Salidas:	Documentos Cancelados y Archivados								
Responsable:	Jefe Financiero								
Frecuencia:	Mensual				Volumen:	80			
Tiempo:	12 minutos				Costo:	\$ 3,81			
Eficiencia en Tiempo:	50%				Eficiencia en Costo:	49,87%			
N°	Actividad	Jefe Financiero	Contador	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe o realiza documentos por pagar				3	0,95		S/N	
2	Revisa y aprueba la documentación					5	1,59	Debe ser precavido al momento de revisar los datos y cifras ya que pueden existir errores o malas interpretaciones	
3	Genera una orden de pagos en el sistema aprobada hacia la contadora				3	0,95		Los sistemas deben estar actualizados y bajo un correcto mantenimiento para que no generen errores o demoras, las ordenes están previamente elaboradas	
4	Recibe la orden y procede a realizar los desembolsos ya sean en efectivo o mediante transferencias de acuerdo al caso.							Las realizara de acuerdo a los montos establecidos y con una previsión que los bancos en ocasiones retrasan las transferencias	
5	Recibe el documento con la etiqueta de cancelado y archiva.					1	0,32	S/N	
TOTAL					6	6	1,90	1,91	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
Mejora:	5	Pago: Entrega de un dinero o especie que se debe.		Planificación Mensual				Documentos	
Fusión:	0	DC: Documentos						Orden de Pagos	
Creación:	0	OP.- Orden de Pagos							
Eliminación:	0	Desembolso: Entrega de una cantidad de dinero en efectivo							
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:		
Alex Lara			Ing. Alexandra Jiménez				Ing. Guido Toro		

HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO:	Gestión de Pagos					
RESPONSABLE:	Jefe Financiero			CODIGO:	GP001	
ENTRADA:	Documentos por pagar		SALIDA:	Documentos cancelados y archivados		
<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>						
<p>En ocasiones pueden existir fallas por que las cifras pueden estar erradas generando retrasos.</p> <p>Depende del tipo de pago pueden provocar muchas demoras ya sea en bancos, efectivo o cheques.</p>						
<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>						
<p>Debe ser precavido al momento de revisar los datos y cifras ya que pueden existir errores o malas interpretaciones.</p> <p>Los sistemas deben estar actualizados y bajo un correcto mantenimiento para que no generen errores o demoras, las órdenes están previamente elaboradas.</p> <p>Las realizara de acuerdo a los montos establecidos y con una previsión que los bancos en ocasiones retrasan las transferencias</p>						
SITUACIÓN ACTUAL						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
25	7,92	40%	40,15%	Mensual	80	
SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
12	3,81	50%	49,87%	Mensual	80	
SITUACIÓN DIFERENCIA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
13	4,11	10%	9,72%	Mensual	80	
BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO			COSTO			
(13*12*80)		12.480 minutos	(4,11*12*80)		\$3.945,60	

Gráfico 4.12

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	25	40%	7,92	40,15%
SITUACIÓN PROPUESTA	12	50%	3,81	49,87%



Elaborado por: Alex B. Lara N

4.3. Matriz de Análisis Comparativo

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO																					
N	PROCESO	SITUACION ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						DIFERENCIA						BENEFICIO	
		TIEMPO	COSTO \$	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO \$	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO \$	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO \$
1	Planificación de Actividades	106	38,56	69%	74,74%	Mensual	1	40	11,82	85%	85,03%	Mensual	1	66	28,28	16%	10,29%	Mensual	1	792	339,36
2	Recepción de Reclamos	40	8,31	10%	9,99%	Diaria	5	29	6,39	86,21%	81,53%	Diaria	5	11	1,92	76,21%	71,54%	Diaria	5	14.300	2.496,00
3	Venta de Internet	88	20,41	11,36%	10,19%	Diaria	6	31	6,43	67,74%	67,65%	Diaria	6	57	13,98	56,38%	57,46%	Diaria	6	88.920	21.808,80
4	Venta de Líneas Nuevas	91	21,03	8,79%	7,89%	Diaria	10	31	6,43	67,74%	67,65%	Diaria	10	60	14,06	58,95%	59,76%	Diaria	10	156.000	36.556,00
5	Recaudación Efectivo	14	2,83	57,14%	56,89%	Diaria	100	7	1,4	71,43%	71,43%	Diaria	100	7	1,43	14,29%	14,54%	Diaria	100	182.000	37.180,00
6	Recaudación Tarjeta de Crédito	20	4,04	40%	39,85%	Diaria	20	8	1,6	62,50%	62,50%	Diaria	20	12	2,44	22,50%	22,65%	Diaria	20	62.400	12.688,00
7	Recaudación Cheque	18	3,63	44,40%	44,35%	Diaria	25	8	1,6	62,50%	62,50%	Diaria	25	10	2,03	18,10%	18,15%	Diaria	25	65.000	13.195,00
8	Recaudación Transferencias	32	8,33	28,13%	21,73%	Diaria	17	12	3,07	58,33%	55,20%	Diaria	17	20	5,26	30,02%	33,49%	Diaria	17	88.400	23.249,20
9	Envío de Notificaciones a Clientes en Mora	77	22,68	9,09%	8,95%	Mensual	50	34	10,27	70,59%	71,28%	Mensual	50	43	12,41	61,50%	62,33%	Mensual	50	25.800	7.446,00
10	Conciliación de recaudaciones cada fin de mes	38	11,22	21,05%	21,03%	Mensual	1	16	4,72	100%	100%	Mensual	1	22	6,28	78,95%	78,97%	Mensual	1	264	75,36
11	Servicio llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y servicio de fax	10	2,5	20%	20%	Diaria	150	3	0,74	66,67%	66,22%	Diaria	150	7	1,76	46,67%	46,22%	Diaria	150	273.000	68.640
12	Gestión de Pagos	25	7,92	40%	40,15%	Mensual	80	12	3,81	50%	49,87%	Mensual	80	13	4,11	10%	9,72%	Mensual	80	12.480	3.945,60
TOTAL DEL BENEFICO		559	151,46	359%	355,76%			231	58,28	849%	840,86%			328	93,96	490%	485,12%			969356	227619,32
PROMEDIO		46,58	12,622	29,91	29,65			19,25	4,86	70,73	70,07			27,33	7,83	40,80	40,43				

Elaborado por: Alex B. Lara N

4.4. Informe del Beneficio Esperado

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a las dos herramientas: Flujodiagramación - Hoja ISO y la Hoja de Mejoramiento, aplicadas a cada proceso, de las cuales se han obtenido resultados positivos que reflejan de la corporación.

Mediante esta propuesta se optimizan los recursos, lo que genera una mejor imagen para la empresa, una atención al cliente rápida, efectiva y eficaz así como elevar la rentabilidad.

Los documentos de soporte ayudan a llevar un mejor control en las actividades que realiza la empresa, específicamente el Área de Negocios – Recaudación, además la determinación clara de los procesos ayuda a determinar el perfil de puesto, la capacitación y necesidades que requieren los trabajadores y el manual de funciones, resolviendo así los problemas de funciones y responsabilidades del personal.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a **969.356** minutos y **\$ 227.619,32**; los cuales se sugiere:

- Para el Área de Negocios – Recaudación adquirir una copiadora para que se puedan realizar en ese instante las fotocopias de los documentos que requieren entregar los clientes.
- Se invierta en actualizar equipos de cómputo así como los paquetes informáticos.
- Para el Recurso Humano se invierta en capacitación, en equipos y herramientas necesarias para aprovechar las actitudes y aptitudes de los trabajadores.

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN MEJORADA

Mediante este capítulo se desarrolla una propuesta para la organización basada en las siguientes herramientas:

- ✓ Cadena de Valor en base al proceso administrativo, esto es la planificación, organización, ejecución y control y evaluación.
- ✓ Factores de éxito alcanzado
- ✓ Indicadores de gestión
- ✓ Organización en base a organigramas: estructural, funcional, personal y de procesos.

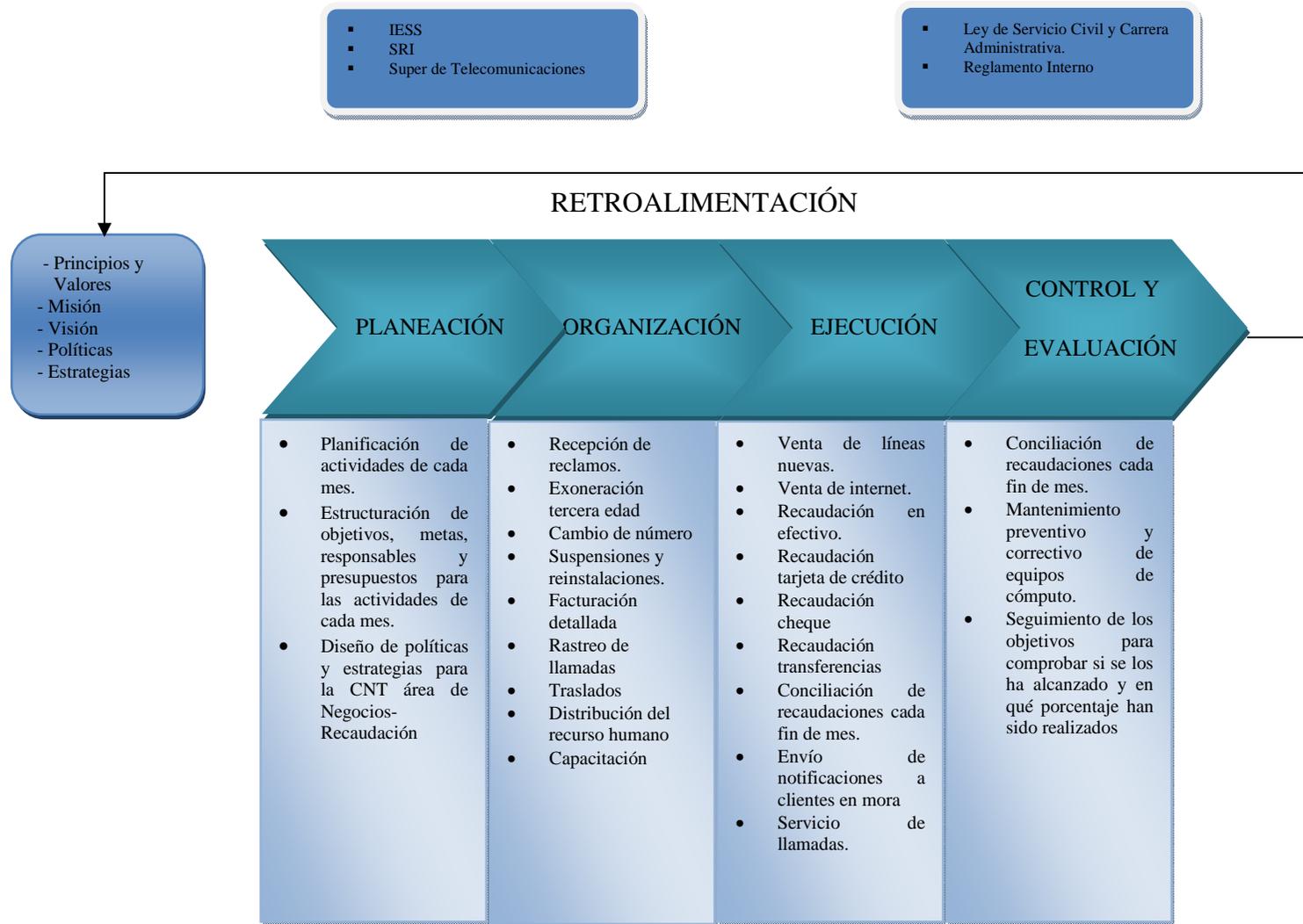
5.1. Cadena de Valor mejorada en base al Proceso Administrativo

“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas.”⁴⁷

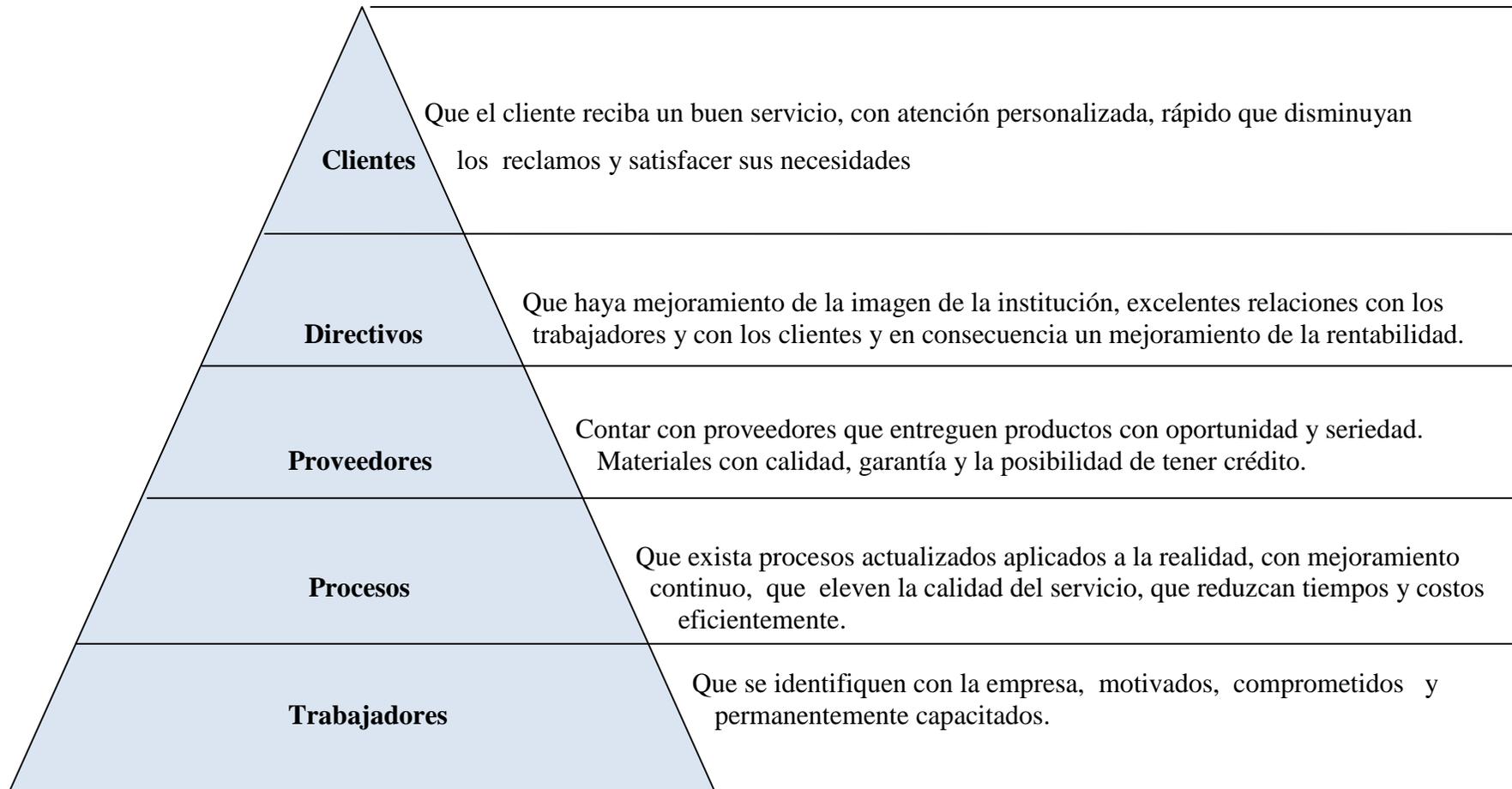
La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, dirección o ejecución, control y evaluación.

⁴⁷http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

Gráfico 5.1



5.2. Factores de Éxito



5.3. Indicadores de Gestión

¿Qué es un indicador de gestión? *“Es una expresión cuantitativa relacionada con el comportamiento de una variable, dentro de una empresa, gerencia, departamento, etc.; cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”.*⁴⁸

Podría decirse que el objetivo de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

*Los indicadores de gestión empresarial deben satisfacer los siguientes objetivos*⁴⁹:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Hay distintas clases de indicadores entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y calidad:

- a. **Indicador de eficiencia** *“Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos recursos. Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o*

⁴⁸ <http://www.ingenieroambiental.com/?pagina=1462>

⁴⁹ http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que

resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa.”⁵⁰

- b. **Indicador de Eficacia** *“Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que las empresas sean eficaces.*

La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.”⁵¹

- c. **Indicadores de efectividad (calidad)** *“Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo. Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado, debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa”.⁵²*

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”⁵³

A continuación presentamos los indicadores de gestión que se tomó en consideración en la CNT área de Negocios-Recaudación.

⁵⁰http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm

⁵¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

⁵²http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm

⁵³ Ibid.

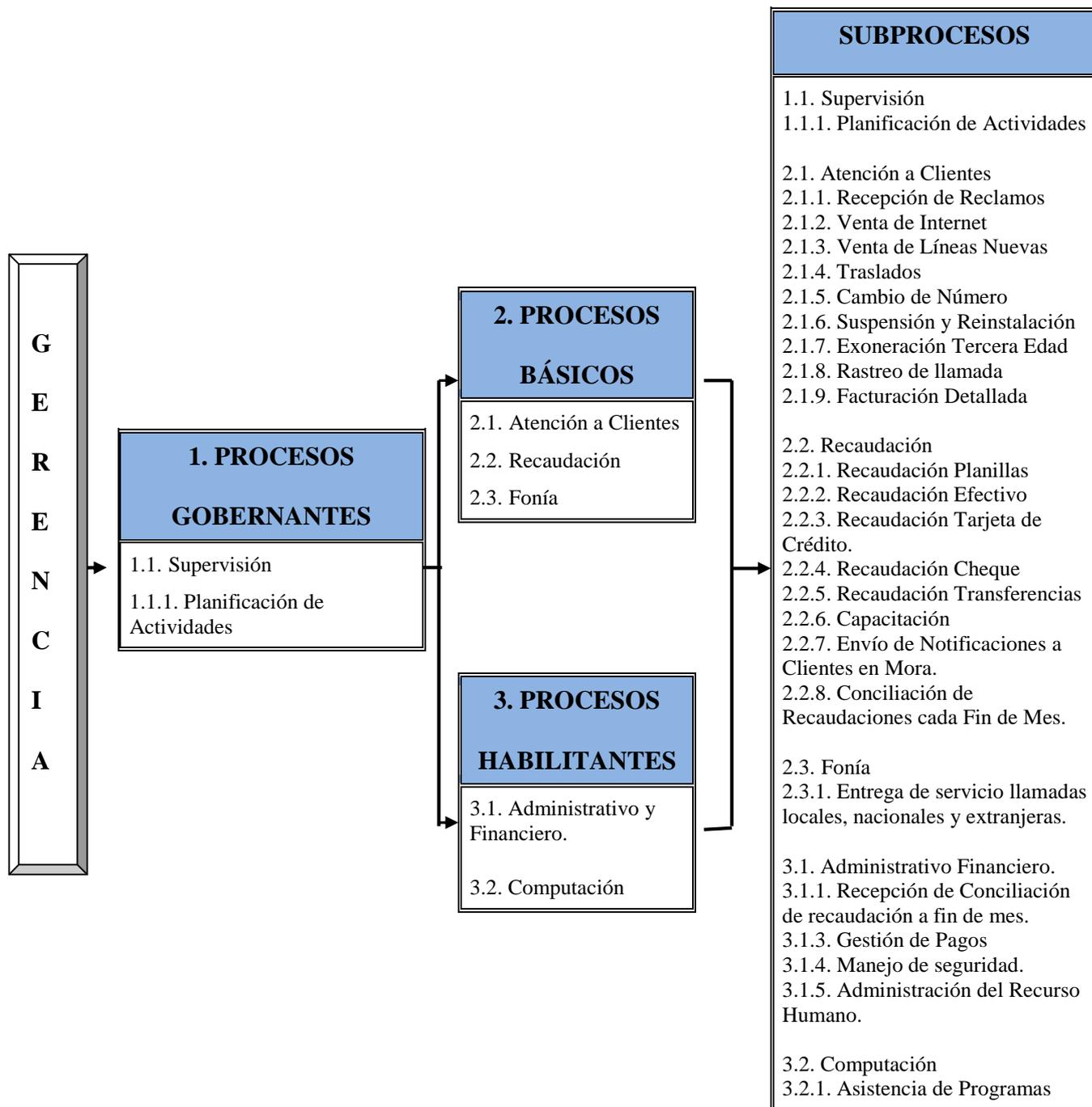
INDICADORES DE GESTIÓN									
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN DE FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Planificación de Actividades	$\frac{\# \text{Actividades Efectuadas} * 100}{\# \text{Actividades Planificadas}}$	Mide el grado de eficacia de la planificación de actividades.	$\frac{10}{15} = 0,66 * 100 = 66,66\%$	100%		33,34%	Información proporcionada por supervisores.	Eficacia
		$\frac{\# \text{Objetivos Alcanzados} * 100}{\# \text{Objetivos Planificados}}$	Mide el grado de eficacia de los objetivos planificados	$\frac{8}{10} = 0,8 * 100 = 80\%$	100%		20%	Información proporcionada por supervisores.	Eficacia
2	Recepción de Reclamos	$\frac{\# \text{Reclamos Atendidos} * 100}{\# \text{Reclamos Recibidos}}$	Mide el grado de cumplimiento de los reclamos atendidos.	$\frac{4}{5} = 0,8 * 100 = 80\%$	100%		20%	Encuesta	Eficacia
		$\frac{\text{Tiempo utilizado para atender reclamos}}{\text{Tiempo estimado para atender reclamos}}$	Mide el tiempo que se demora en atender los reclamos	$\frac{10}{12} = 0,83 - 1 = 0,16$	0%	16%		Encuesta	Eficiencia
3	Venta de internet	$\frac{\# \text{Ventas Efectuadas} * 100}{\# \text{Ventas planificadas}}$	Mide el grado de cumplimiento de las ventas planificadas.	$\frac{6}{8} = 0,75 * 100 = 75\%$	100%		25%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		$\frac{\text{Clientes Satisfechos} * 100}{\text{Clientes Atendidos}}$	Mide el grado de satisfacción del cliente.	$\frac{6}{10} = 0,60 * 100 = 60\%$	100%		40%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
4	Venta de Lines Nuevas	$\frac{\# \text{Ventas Efectuadas} * 100}{\# \text{Ventas planificadas}}$	Mide el grado de cumplimiento de las ventas planificadas.	$\frac{10}{12} = 0,83 * 100 = 83,33\%$	100%		16,67%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		$\frac{\# \text{Clientes atendidos} * 100}{\text{Total de clientes solicitantes}}$	Mide la capacidad real de atender a un numero de clientes.	$\frac{10}{15} = 0,66 * 100 = 66,66\%$	100%		33,34%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
5	Recaudación Efectivo	$\frac{\text{Cuentas recaudadas en Efectivo} * 100}{\text{Total de Cuentas}}$	Mide el grado de cumplimiento de las recaudaciones planificadas	$\frac{100}{120} = 0,83 * 100 = 83,33\%$	100%		16,67%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		$\frac{\# \text{Clientes atendidos satisfactoriamente}}{\# \text{Clientes atendidos}}$	Mide el grado de recaudación a satisfacción en efectivo.	$\frac{99}{100} = 0,99 * 100 = 99\%$	100%		1%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
6	Recaudación Tarjeta de Crédito	$\frac{\text{Cuentas recaudadas con Tarjeta} * 100}{\text{Total de Cuentas}}$	Mide el grado de cumplimiento de las recaudaciones planificadas	$\frac{20}{30} = 0,66 * 100 = 66,66\%$	100%		33,34%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		$\frac{\# \text{Clientes atendidos satisfactoriamente}}{\# \text{Clientes atendidos}}$	Mide el grado de recaudación a satisfacción con tarjeta.	$\frac{20}{20} = 1 * 100 = 100\%$	100%	-	-	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia

7	Recaudación Cheque	<u>Cuentas recaudadas con Cheque * 100</u>	Mide el grado de cumplimiento de las recaudaciones planificadas	$25 = 1 * 100 = 100\%$	100%	-	-	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		Total de Cuentas		25					
		<u># Clientes atendidos satisfactoriamente</u>	Mide el grado de recaudación a satisfacción con cheque.	$25 = 1 * 100 = 100\%$	100%	-	-	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		# Clientes atendidos		25					
8	Recaudación Transferencias	<u>Cuentas recaudadas con Transferencia</u>	Mide el grado de cumplimiento de las recaudaciones planificadas	$17 = 1,13 - 1 = 0,13$	0%	13%		Información proporcionada por trabajador.	Eficiencia
		Total de Cuentas		15					
		<u># Clientes atendidos satisfactoriamente</u>	Mide el grado de recaudación a satisfacción con transferencia.	$14 = 0,82 * 100 = 82,35\%$	100%		17,65%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		# Clientes atendidos		17					
9	Envío de Notificaciones a Clientes en Mora	<u># Clientes que Cancelaron * 100</u>	Mide el nivel de efectividad de la entrega de notificaciones	$28 = 0,56 * 100 = 56\%$	100%		44%	Datos estadísticos del área	Efectividad
		Total Clientes Notificados		50					
		<u># Clientes Notificados * 100</u>	Mide el grado de cumplimiento de la entrega de notificaciones	$50 = 0,66 * 100 = 66,66\%$	100%		33%	Datos estadísticos del área	Eficacia
		# Notificaciones		75					
10	Conciliación de Recaudaciones cada fin de Mes	<u># Cifras Conciliadas * 100</u>	Mide el grado de cumplimiento de las conciliaciones.	$420 = 1 * 100 = 100\%$	100%	-	-	Datos del área.	Eficacia
		Total Cifras Ingresadas Verificadas		420					
		<u># Conciliaciones Satisfactorias * 100</u>	Mide el grado de satisfacción de las conciliaciones.	$12 = 1 * 100 = 100\%$	10%	-	-	Datos del área.	Eficacia
		Total Conciliacons		12					
11	Servicio Llamadas Locales, Nacionales, Extranjeras y Servicio de Fax	<u># Clientes atendidos * 100</u>	Mide el grado de cumplimiento de clientes planificados	$150 = 0,93 * 100 = 93,75\%$	100%		6,25%	Información proporcionada por trabajador.	Eficacia
		# Clientes Planificados		160					
		<u># Clientes Satisfechos * 100</u>	Mide el grado de satisfacción del cliente	$140 = 0,93 * 100 = 93,33\%$	100%		6,66%	Encuesta	Eficiencia
		# Clientes Atendidos		150					
12	Gestión de Pagos	<u># Pagos Efectuados sin Reclamo * 100</u>	Mide el grado de cumplimiento de la gestión de pagos sin reclamo.	$75 = 0,93 * 100 = 93,75\%$	100%		6,25%	Encuesta	Eficacia
		Total pagos		80					
		<u># Pagos Realizados a Tiempo * 100</u>	Mide el grado de cumplimiento de los pagos a tiempo	$80 = 1 * 100 = 100\%$	100%	-	-	Encuesta	Eficiencia
		Total Pagos		80					

Elaborado por: Alex B. Lara N.

5.4. Organización por Procesos

Tabla 5.1

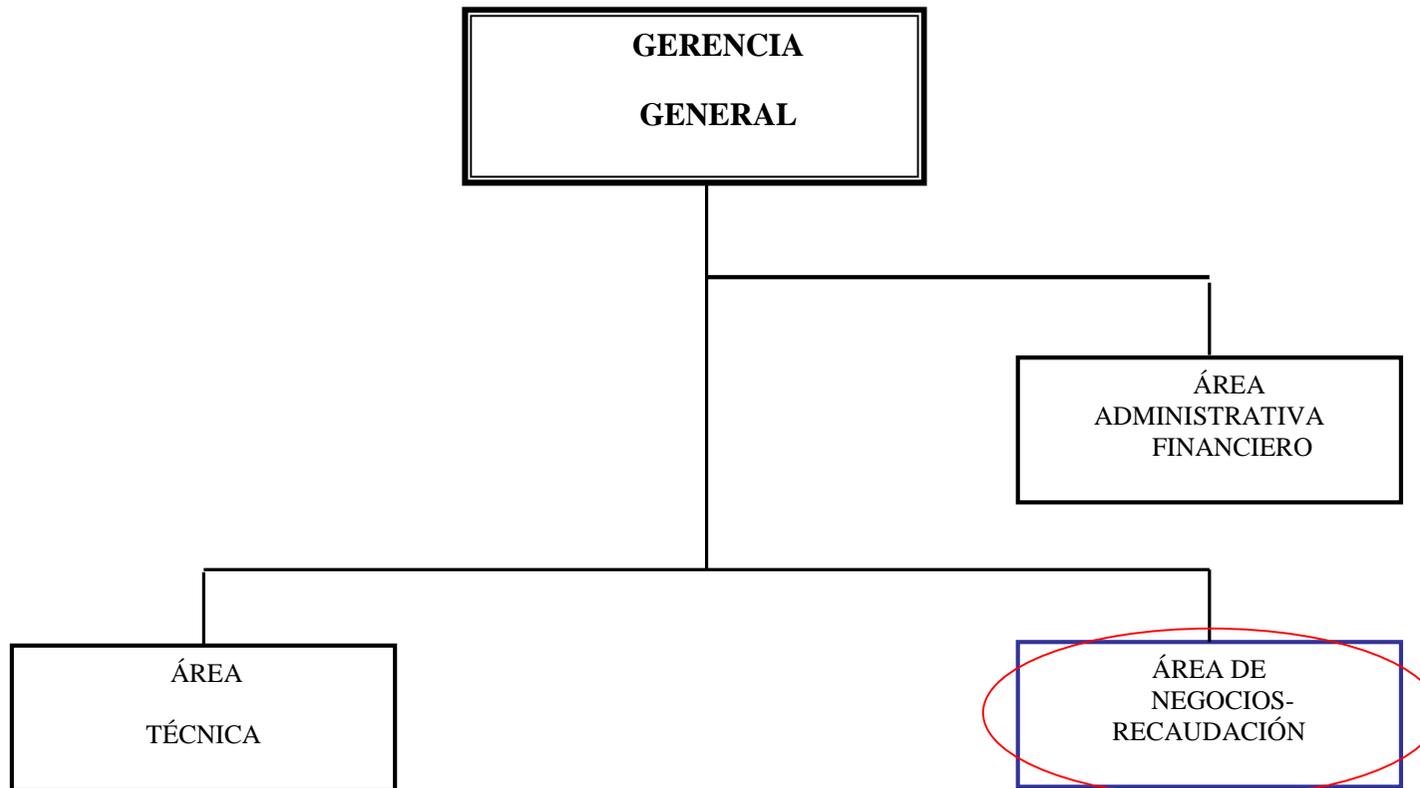


Elaborado por: Alex B. Lara N.

5.5. Organigramas

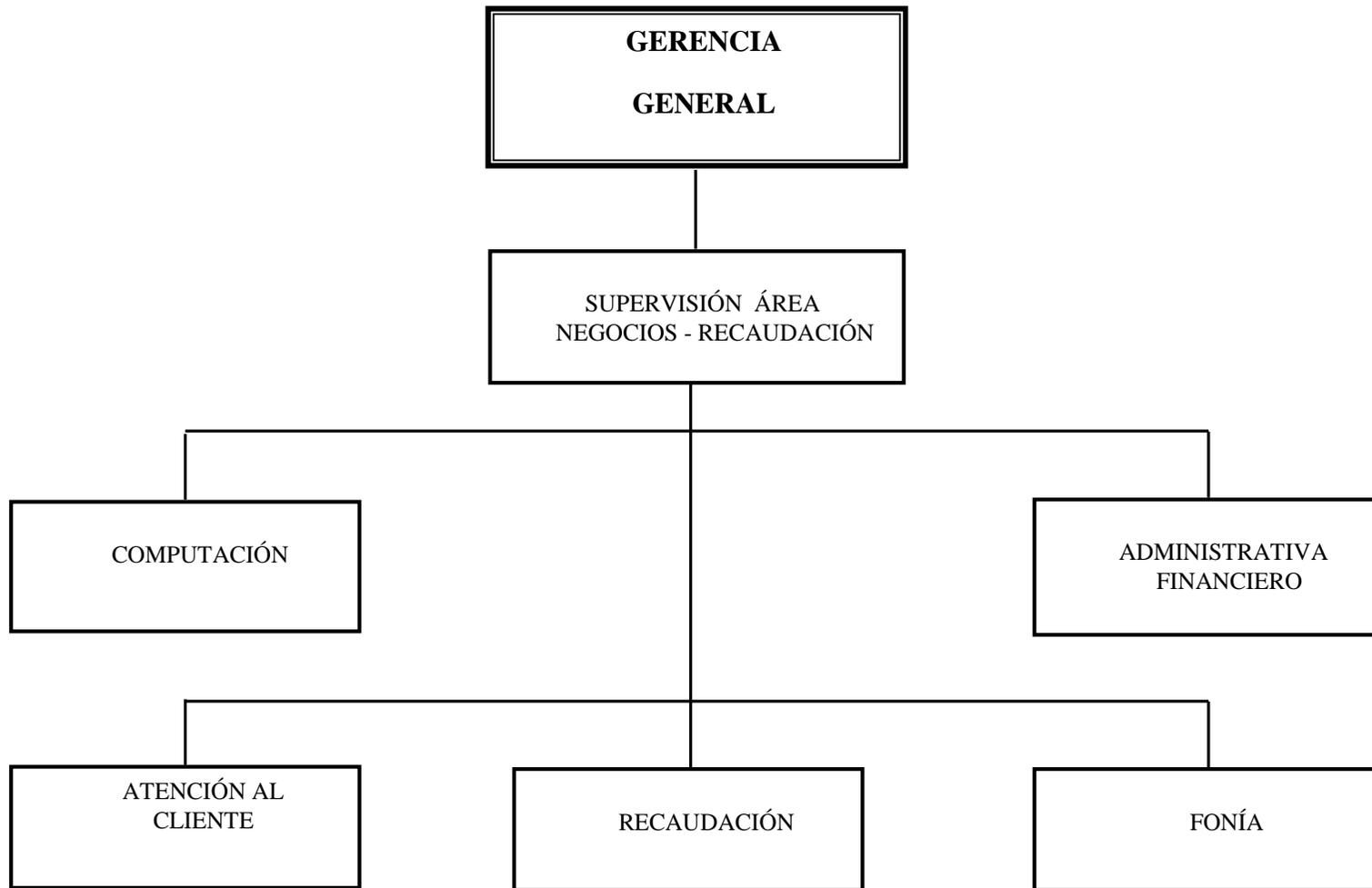
5.5.1. Organigrama Estructural

- Organigrama Estructural de la CNT Cotopaxi.



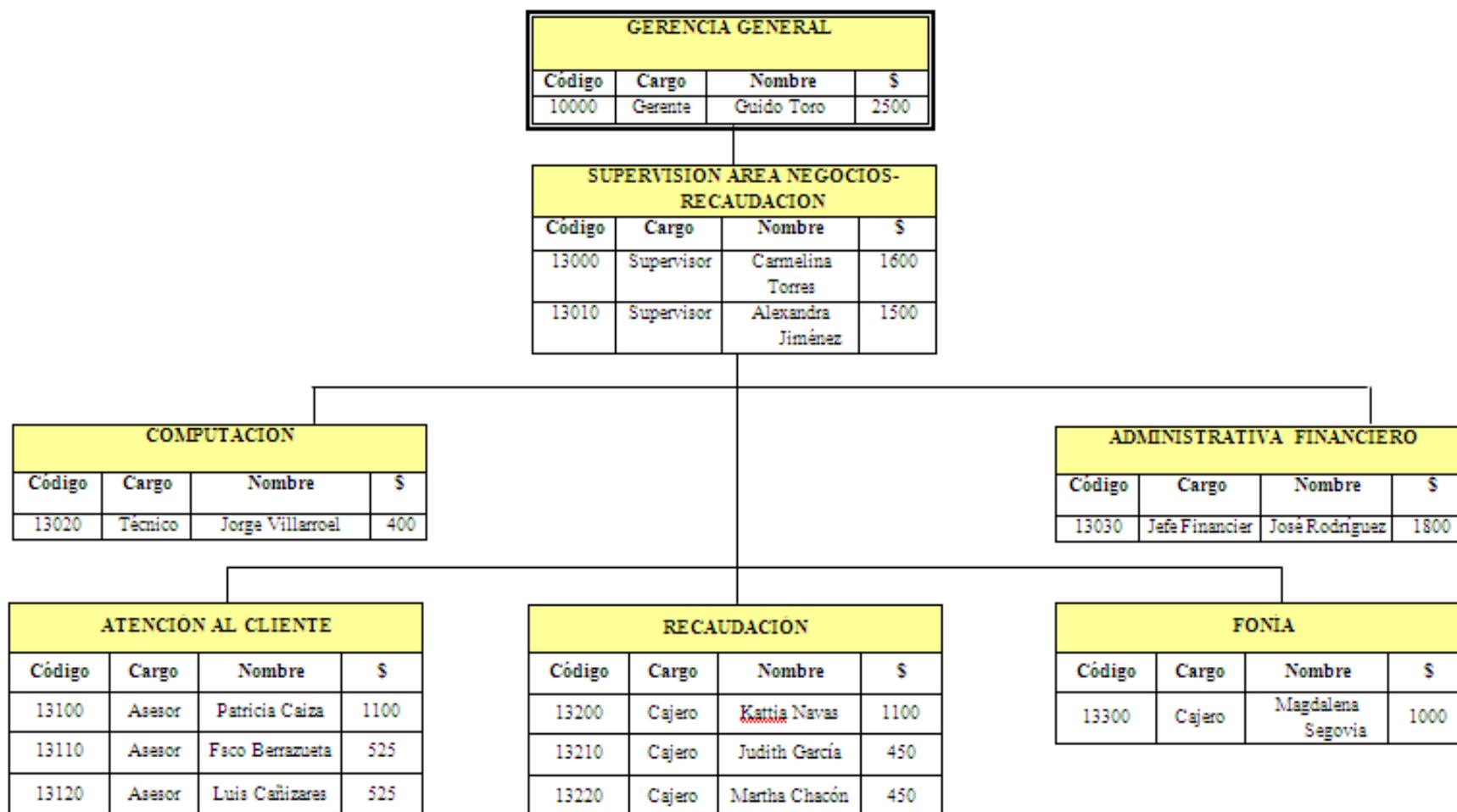
Elaborado por: Alex B. Lara N

5.5.1.1. Organigrama Estructural Área de Negocios – Recaudación



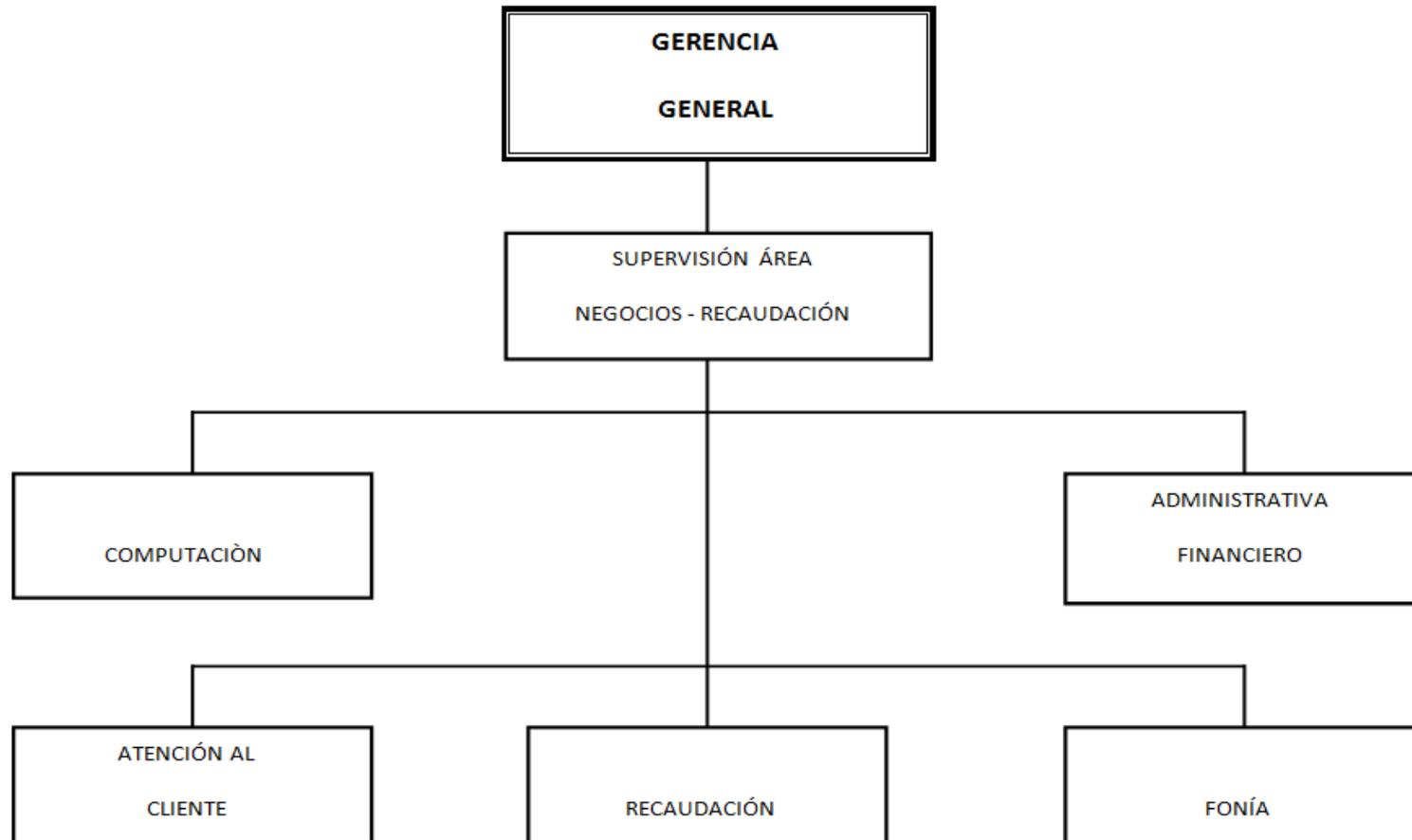
Elaborado por: Alex B. Lara N.

5.5.2. Organigrama de Personal o de Posición



Elaborado por: Alex B. Lara N.

- **Organigrama Funcional**



Elaborado por: Alex B. Lara N.

5.6. Manual de Funciones

De los Procesos Gobernantes

Supervisión Área de Negocios – Recaudación

Responsable: Supervisor

- Planificar las metas, objetivos, estrategias, responsables para el área a corto y mediano plazo.
- Planificar las ventas, cuanto, cuando y como se van a vender los servicios que oferta la empresa a los clientes.
- Tomar decisiones a tiempo.
- Organizar reuniones de trabajo mensuales
- Difundir entre los colaboradores los planes mensuales
- Elaborar las conciliaciones de cada mes.
- Capacitar al personal
- Motivar al personal
- Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Determinar sistemas de control

De los Procesos Básicos

Atención al Cliente

Responsable: Asesor

- Realizar el plan de ventas
- Realizar una planificación de los clientes que se espera recibir
- Organizar los servicios que se van a entregar.

- Atender de manera integral las necesidades, problemas o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
- Proporcionar información al cliente, en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización, así como características, facilidades técnicas, de pago y beneficios de servicios y/o equipos que la empresa determine vender o prestar
- Capacitarse permanentemente
- Atender al cliente con esmero
- Entregar una atención de primera y con buen trato al cliente.
- Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera.
- Revisar los sistemas de atención al cliente y solución de problemas.
- Preparar informes de actividades cumplidas periódicamente.

Recaudación

Responsable: Cajero

- Realizar un plan de recaudación acorde a la realidad de la empresa
- Cobrar y receiptar los pagos de los servicios que ofrece la CNT
- Responsabilidad sobre el dinero de caja
- Emitir facturas a clientes
- Coordinar para obtener monedas sueltas para vueltos
- Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera.
- Verificar los pagos con tarjeta de crédito.

- Verificar el dinero recibido
- Realizar informes mensuales de actividades cumplidas.

Fonía

Responsable: Cajero Fonía

- Planificar las actividades a realizar en la gestión de cajero.
- Cobrar por el servicio brindado de llamadas telefónicas en cabinas
- Responsabilidad sobre el dinero de caja
- Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera.
- Emitir notas de venta a clientes
- Coordinar para obtener monedas sueltas para vueltos
- Verificar el dinero recibido
- Realizar informes mensuales de actividades cumplidas

De los procesos Habilitantes

Administrativo Financiera

Responsable: Jefe Financiero

- Planificar las actividades relacionadas a movimientos pagos y transacciones con dinero.
- Coordinar, supervisar y ejecutar las actividades financieras generales.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes fiscales, tributarias e institucionales.
- Efectuar reuniones con el personal afín a su área, a efecto de calificar y determinar los avances en las actividades derivadas de los movimientos de

cuentas, saldos, recaudaciones, así como toda aquella actividad que comprenda aspectos contables y presupuestales.

- Efectuar el pago directo de salarios y prestaciones en los lugares establecidos por la empresa.
- Verificar que las cifras y valores de las facturas recibidas sean las correctas
- Revisar la adecuada elaboración de las conciliaciones
- Contactar nuevos proveedores y mantener buenas relaciones con los ya establecidos.
- Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera.
- Elaborar los informes y reportes periódicos

Computación

Responsable: Técnico de Mantenimiento

- Planificación de actividades
- Mantenimiento preventivo y correctivo del sistema informático.
- Programación mensual de equipos
- Revisar reportes emitidos por el sistema
- Coordinar con los proveedores de software
- Controlar la información que circula en el sistema
- Elaborar informes de actividades cumplidas

5.8. Perfil de Puestos

PERFIL DE PUESTO	
1. CARGO	SUPERVISOR
2. REPORTA A	Gerente
3. SUPERVISA A	Asesores, Cajeros.
4. TAREA PRINCIPAL	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar los procesos de Atención a Clientes, Recaudación y Fonía.
TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar las metas, objetivos, estrategias, responsables para el área a corto y mediano plazo. Planificar las ventas, cuanto, cuando y como se van a vender los servicios que oferta la empresa a los clientes. Tomar decisiones a tiempo. Organizar reuniones de trabajo mensuales Difundir entre los colaboradores los planes mensuales Elaborar las conciliaciones de cada mes Capacitar al personal Motivar al personal Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera. Evaluar el desempeño de los trabajadores. Determinar sistemas de control 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Finanzas, Economista. Área de conocimiento: Finanzas, Contabilidad, Economía, Presupuesto, Marketing, Ventas y afines a la carrera. 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> Tipo de experiencia: 3 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación, Direccionamiento Estratégico y todo lo relacionado en Ventas, Recaudación y Atención al Cliente 	
HABILIDADES ESPECIALES: <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de liderazgo Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidades de Negociación Toma de decisiones Manejo de Personal y Paquetes Informáticos Alto Nivel de Comunicación y Relaciones Humanas 	

PERFIL DE PUESTO	
1. CARGO	ASESOR
2. REPORTA A	Supervisor
3. SUPERVISA A	-----
4. TAREA PRINCIPAL	Realizar las actividades de recepción y atención a clientes en lo que se refiere a ventas, reclamos, información, asesoría y servicios en general
TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el plan de ventas Realizar una planificación de los clientes que se espera recibir Organizar los servicios que se van a entregar. Atender de manera integral las necesidades, problemas o quejas que tengan y/o presenten los clientes. Proporcionar información al cliente, en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización, así como características, facilidades técnicas, de pago y beneficios de servicios y/o equipos que la empresa determine vender o prestar. Capacitarse permanentemente Atender al cliente con esmero. Entregar una atención de primera y con buen trato al cliente. Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera. Revisar los sistemas de atención al cliente y solución de problemas. Preparar informes de actividades cumplidas periódicamente. 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Ingeniero Comercial, Finanzas, Marketing o afines Área de conocimiento: Atención al Cliente, Marketing, Ventas 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> Tipo de experiencia: 2 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación y todo lo relacionado en Ventas y Atención al Cliente 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidades de Negociación Responsable, Honesto Alto Nivel de Comunicación, Expresión y Relaciones Humanas Manejo de paquetes informáticos 	

PERFIL DE PUESTO	
1. CARGO	CAJERO
2. REPORTA A	Supervisor
3. SUPERVISA A	-----
4. TAREA PRINCIPAL	Efectuar el cobro, en efectivo, transferencias, tarjetas de crédito, o cheques de los equipos o servicios adquiridos o utilizados por el cliente.
TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de recaudación acorde a la realidad de la empresa Cobrar y receiptar los pagos de los servicios que ofrece la CNT Responsabilidad sobre el dinero de caja Emitir facturas a clientes Coordinar para obtener monedas sueltos para vueltos Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera. Verificar los pagos con tarjeta de crédito. Verificar el dinero recibido Realizar informes mensuales de actividades cumplidas 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Tecnólogo o Licenciado en áreas Administrativas o Financieras Área de conocimiento: Contabilidad, Atención al cliente 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> Tipo de experiencia: 1 año en cargos similares Especificidad de la experiencia: Manejo de sistemas informáticos referentes a Facturación 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidad Expresiva Coordinación Tacto Visual Responsable, Honesto Alto Nivel de Comunicación y Relaciones Humanas Manejo de paquetes informáticos 	

<u>PERFIL DE PUESTO</u>	
1. CARGO	CAJERO FONÍA
2. REPORTA A	Gerente
3. SUPERVISA A	Asesores, Cajeros.
4. TAREA PRINCIPAL	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar los procesos de Atención a Clientes, Recaudación y Fonía.
TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar las actividades a realizar en la gestión de cajero. Cobrar por el servicio brindado de llamadas telefónicas en cabinas Responsabilidad sobre el dinero de caja Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera. Emitir notas de venta a clientes Coordinar para obtener monedas sueltas para vueltos Verificar el dinero recibido Realizar informes mensuales de actividades cumplidas 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Tecnólogo o Licenciado en áreas Administrativas o Financieras Área de conocimiento: Contabilidad, Atención al cliente 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> Tipo de experiencia: 1 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Manejo de sistemas informáticos referentes a Facturación 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidad Expresiva Coordinación Tacto Visual Responsable, Honesto Alto Nivel de Comunicación y Relaciones Humanas Manejo de paquetes informáticos 	

<u>PERFIL DE PUESTO</u>	
1. CARGO	JEFE FINANCIERO
2. REPORTA A	Gerente
3. SUPERVISA A	Supervisores, Asesores, Cajeros.
4. TAREA PRINCIPAL	Organizar, controlar, supervisar y registrar, con base en la normatividad institucional y estatal, los movimientos de ingresos, gastos y costos; a fin de evaluar el ejercicio del presupuesto asignado. Asimismo, participar en la elaboración de los informes contables y financieros que le soliciten
TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar las actividades relacionadas a movimientos pagos y transacciones con dinero. Coordinar, supervisar y ejecutar las actividades financieras generales Cumplir y hacer cumplir las leyes fiscales, tributarias e institucionales Efectuar reuniones con el personal afín a su área, a efecto de calificar y determinar los avances en las actividades derivadas de los movimientos de cuentas, saldos, recaudaciones, así como toda aquella actividad que comprenda aspectos contables y presupuestales. Efectuar el pago directo de salarios y prestaciones en los lugares establecidos por la empresa. Verificar que las cifras y valores de las facturas recibidas sean las correctas Revisar la adecuada elaboración de las conciliaciones Contactar nuevos proveedores y mantener buenas relaciones con los ya establecidos. Reportar al jefe inmediato los requerimientos de papelería y material de trabajo, y otras necesidades cuando así se requiera. Elaborar los informes y reportes periódicos 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de instrucción: Superior Título requerido: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Finanzas, Economista. Área de conocimiento: Finanzas, Contabilidad, Economía, Presupuesto, Tributación. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> Tipo de experiencia: 3 años en cargos similares Especificidad de la experiencia: Planificación, Experiencia en manejo de paquetes contables, conocimientos del puesto. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de liderazgo Rapidez de decisión 	

- Trabajo en equipo y bajo presión
- Pensamiento crítico
- Habilidades de Negociación
- Manejo de Personal
- Alto Nivel de Comunicación y Relaciones Humanas
- Manejo de paquetes informáticos

<u>PERFIL DE PUESTO</u>	
1. CARGO	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO
2. REPORTA A	Gerente
3. SUPERVISA A	-----.
4. TAREA PRINCIPAL	Dar mantenimiento correctivo y preventivo de los paquetes informáticos de las maquinas del área de Negocios – Recaudación.
TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Mantenimiento preventivo y correctivo del sistema informático. • Programación mensual de equipos • Revisar reportes emitidos por el sistema • Coordinar con los proveedores de software • Controlar la información que circula en el sistema • Elaborar informes de actividades cumplidas 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior • Título requerido: Ingeniero en Sistemas e Informática • Área de conocimiento: Programas y Paquetes informáticos 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 2 años en cargos similares • Especificidad de la experiencia: Manejo de sistemas informáticos redes, programación, instalaciones. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y bajo presión • Pensamiento crítico • Habilidad Expresiva • Coordinación Tacto Visual • Responsable • Honesto 	

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

- Comunicativo
- Manejo de paquetes informáticos

CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Después de haber realizado el presente trabajo de tesis basado en el levantamiento y mejoramiento de procesos en la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES Cotopaxi, se puede extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1. Conclusiones

- La tesis desarrollada permitió conocer las falencias en cuanto a los procesos que se venían realizando en la CNT Cotopaxi en el Área de Negocios – Recaudación, con el presente trabajo se logrará conseguir un mejoramiento continuo de procesos, mediante la optimización de recursos, una mayor rentabilidad, mejora de la imagen corporativa y el cumplimiento de metas y objetivos.
- La CNT Cotopaxi es una empresa que brinda servicios de telecomunicaciones y datos con compromiso hacia la sociedad y responsabilidad de entregar un servicio acorde a las necesidades modernas y en virtud de encontrarse en un mundo globalizado, se ha planteado realizar un mejoramiento para adaptarse a los cambios y a las constantes y exigentes necesidades de sus clientes.
- En la realización del diagrama causa-efecto se encontró de una manera muy general las causas para los problemas en los procesos en la CNT Cotopaxi identificando entre algunas de ellas problemas en recaudación mensual, centralismo, falta de estructura organizacional definida, falta de compromiso por parte de clientes, ventas sin control ni garantías, todo esto da como resultado una baja recuperación en cartera vencida, lo que genera disminución de beneficios y rentabilidad para la empresa.
- El conocer el funcionamiento de la CNT así como las gestiones que realiza en lo que a recaudación se refiere, genera un anhelo de crear cambios significativos que mejoren los procesos dentro de la organización esto se verá

reflejado en la eficiencia y eficacia que se obtendrá al readecuarlos mejorarlos o crearlos.

- Los clientes, proveedores, la competencia y la normativa, son actores que están muy relacionados con las actividades de la CNT Cotopaxi, por lo que se los debe tomar muy en cuenta para obtener los resultados deseados y cumplir las metas ya que ellos intervienen directamente en el resultado del servicio que se entregue y en los procesos que realiza la corporación.
- En el análisis externo también se puede determinar las oportunidades que tiene la empresa son: Calidad de productos de proveedores, respuesta oportuna de proveedores, servicio óptimo que entrega la empresa, buena atención a clientes y la empresa cumple con todas sus obligaciones. Dentro de las amenazas de la empresa están: las telefónicas Movistar y Porta y el tiempo demorado de la empresa hacia los clientes.
- En lo que al ámbito interno se refiere la empresa cuenta con las siguientes fortalezas: decisiones rápidas y efectivas en el trabajo, elevada productividad, conocimiento de funciones, trabajo organizado, buena comunicación, pagos oportunos, liderazgo del jefe. Y las debilidades son: desconocimiento de objetivos y políticas, desconocimiento de organigramas, mala distribución de espacios físicos, trabajo no evaluado, materiales que necesitan no son muy apropiados, herramientas y equipos no son muy apropiados, programas y equipos de computación deficientes, poca capacitación, cartera vencida.
- Por medio de la Hoja de Trabajo FODA se creó la Matriz de Estrategias FODA la que contiene las estrategias que la empresa utilizará para mejorar su posición tanto externa como interna, tratando de desechar los puntos débiles que posee la corporación.
- Mediante la elaboración de el Mapa Estratégico la corporación posee una representación gráfica de la forma, en la que, debe actuar para alcanzar la

visión establecida en base a la misión, así como los objetivos, políticas y estrategias aplicables hasta el 2013.

- Para inventariar los procesos y luego seleccionarlos, se utilizaron dos herramientas específicas y esenciales como son: la Cadena de Valor y el Diagrama IDEF-0.
- Al realizar el inventario de procesos, se determinó un total de 25 procesos del Área de Negocios-Recaudación y para el análisis se seleccionaron 12 procesos los mismos que tienen mayor relevancia en las actividades de la empresa y mediante este se logró identificar los tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones.
- Mediante la matriz de análisis resumida de los procesos se detalló la información de los procesos y se detectó las falencias encontradas en las actividades que hacen que los procesos sean deficientes y que las eficiencias de tiempos y costos estén por debajo de las expectativas.
- Por medio de la Flujodiagramación y hojas ISO se pudo mejorar, fusionar, crear, eliminar actividades, que ayuden a optimizar los tiempos y costos de los procesos seleccionados, y este conjunto de cambios perfeccionaron ostensiblemente los procesos.
- Ya realizado el mejoramiento de procesos, se pasó a la propuesta organizacional de procesos, en donde incluye la cadena de valor mejorada basado en el proceso administrativo en el cual se sustenta para definir los factores de éxito e indicadores de gestión.
- Consecutivamente se determina el organigrama estructural, funcional y posicional para así poder definir el manual de funciones y responsabilidades por cargo, que es indispensable para la corporación.

6.2. Recomendaciones.

- Es necesario que todo el personal de la corporación, desde los nivel altos como gerencia hasta el nivel operativo o técnico se comprometa en apoyar y facilitar la implantación de la propuesta, y de esta manera se convierta en una realidad, para lo cual es deber del nivel gerencial dar la apertura necesaria y fomentar una actitud abierta y predispuesta al cambio, y de ésta manera agilizar y omitir los errores de los procesos, logrando contar con un personal que ayude a cumplir con los objetivos de el Área de Negocios – Recaudación y de la organización.
- La propuesta del Diagnóstico Situacional y Direccionamiento Estratégico debe ser de conocimiento público dentro de la corporación para que el personal se identifique, se comprometa y se sienta parte de la CNT con la misión, visión, principios, valores y políticas que posee la organización, de ésta manera puede ayudar a mejorar el desarrollo de los procesos y cumplir los objetivos de el área y por consiguiente de la CNT.
- Es necesario implementar estrategias que ayuden a mejorar la imagen, el servicio y la rentabilidad de la empresa.
- Una vez establecida la planificación mensual de actividades mediante los procesos que se debe cumplir, objetivos, metas, responsables y responsabilidades dentro del Área de Negocios - Recaudación, es recomendable la aplicación, difusión y control de la misma, con el objeto de cumplir con una planificación estratégica.
- Considerar y aplicar las herramientas como la cadena de valor y el diagrama IDEF-0 para identificar a los procesos y subprocesos que permiten transformar las entradas en resultados o salidas que generan un valor agregado para el cliente.
- Mediante la aplicación de las herramientas antes mencionadas luego de identificar el problema se recomienda como parte fundamental de solución en caja en lo concerniente a recaudación: habilitar la caja que es utilizada en

fonía en los cobros de de llamadas en cabinas, para recaudaciones en efectivo los días pico en los que existe acumulación de clientes y se generan colas y esperas.

- Se recomienda realizar una auditoria (revisión) completa en lo que a sistemas y paquetes informáticos se refiere ya que los que posee actualmente la corporación en el Área de Negocios – Recaudación se encuentra ya obsoleto es muy lento muy tedioso y requiere de excesivos pasos para ingresar, generar, actualizar o emitir información.
- Para la recuperación de cartera vencida es necesario crear una estrategia en la que se utilice la parte legal en base a una demanda, dependiendo de los costos que se tenga que cobrar ya que si se trata de una cartera muy baja no sería conveniente gastar tiempo ni dinero que no podrá ser recuperado, siempre habrá que analizar el costo beneficio y si es factible proceder como la ley manda y ampara, creando de esta manera en la CNT una nueva política de cobro ya que la que tienen actualmente no está dando los resultados deseados.
- Implantar las propuestas de mejoramiento de los procesos analizados, en función de los problemas encontrados, lo que facilitará la ejecución de las actividades e incrementará la eficiencia tanto en tiempo como en costos lo cual permitirá cumplir con los objetivos de la corporación, y la satisfacción de las necesidades del usuario.
- Utilizar los factores de éxito e indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos oportunamente y corregidos a tiempo, mejorando así las actividades de la corporación.
- Los procesos no deben detenerse, deberán ejecutarse sin demoras, de tal manera que la ausencia de algún superior jerárquico, por cualquier motivo, no tenga incidencia en el tiempo ni costo de ejecución de los procesos y peor aun en su interrupción.

- Aplicar la propuesta de organización por procesos y organigrama estructural, funcional y de personal ya que está elaborado acorde a las necesidades y a la realidad actual de la corporación basada en el área, tipo de recursos con que cuenta y estructura.
- Es necesario e importante elaborar y difundir el manual de funciones por Áreas y Cargos esto ayudará a mejorar el desempeño de los empleados en las actividades encomendadas. Además para cada contratación o rotación de personal, se debe tomar en cuenta los requisitos mínimos que tiene o debe tener cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.

2. DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.
3. Eisenberg Jeffrey, Persuadiendo consumidores que ignoran el mercadeo. Nelson Business, Boston, USA. 2006.
4. Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288
5. Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3
6. La estrategia según Trout. Jack Trout. Mc Graw Hill. España. 2004
7. Mejía, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998. p. 40.
8. Mintzberg H y Quinn J.B., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
9. Moreno Galo, Apuntes de clases
10. Revista Ekos Economía y negocios, Edición N: 169, PG. 97
11. Revista EKOS, Responsabilidad Estatal, N: 169 mayo 2008, PG. 48

12. Páginas WEB

- www.andinatel.com
- http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.htm
- <http://dixitcomunicacion.wordpress.com/2008/04/21/limpieza-sexista/>
- <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio
- www.alzado.org/articulo.php?id_art=439
- www.cedatos.com.ec
- www.conatel.gov.ec
- www.conartel.gov.ec
- www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que
- www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados
- www.elnuevoempresario.com/noticia_964_el-producto-interno-bruto-pib-latinoamericano-habria-crecido-un-56-este-ano-segun-cepal.php
- www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf

- www.itu.int/net/home/index-es.aspx
- www.ingenieroambiental.com/?pagina=1462
- www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm
- www.marketing10.xm.com/curso/prod.html
- www.mistareas.com.ve/GeneralysEspecifico.htm
- www.monografias.com
- www.monografias.com/solidaridad_hombre
- www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml
- www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml
- www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm
- www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm
- www.persys.com.mx
- www.redescolar.ilce.edu.mx/
- www.rincondwelvago.com
- www.supertel.gov.ec
- www.sinnexus.com
- www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico
- www.sri.gov.ec/sri/baseLegal/gen--002903.4%20RALRTI.pdf
- www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm
- www.wikipedia.com
- www.wordreference.com/definicion/responsabilidad