



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Chimbo Pérez, Miriam Elizabeth.

DIRECTOR: Cáceres López, Juan, Diego, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO PUYO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Cáceres López Juan Diego.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014, realizado por Miriam Chimbo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Miriam Chimbo declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Cáceres López, Juan, Diego, Mgs. director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Miriam Elizabeth Chimbo Pérez

Cédula: 1600417099

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo a Dios.

Además esta Tesis, está dedicada a mi familia, que con su apoyo incondicional, preocupación, y su infinito amor, han sido quienes me ayudaron y alentaron a seguir día a día para poder llegar a la culminación de mi carrera e hicieron de mí una persona autosuficiente, con autoestima y útil al servicio de la sociedad.

También agradezco al apoyo de mi tutor quien me ha guiado con paciencia y mucho profesionalismo para la culminación exitosa de la misma. Sin dejar de lado a la UTPL que siempre apoyó este trabajo con sus ayudas técnicas subidas en el sistema para estudiantes.

Dedico a todos quienes directa e indirectamente participaron en el desarrollo de la investigación tales como los funcionarios y clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Agencia Pastaza.

Dedico a todos
Miriam.

AGRADECIMIENTO

Cuando un sueño se hace realidad no siempre se le atribuye al empeño que pongamos en realizarlo.

Detrás de cada sueño siempre hay personas que nos apoyan y que creen en nosotros.

Son seres especiales que nos animan a seguir adelante en nuestros proyectos brindándonos, de diferentes maneras, su solidaridad.

Quiero agradecer de todo corazón quienes forman parte de este grupo incluyendo a mi familia, maestros, amigos y compañeros de trabajo.

Hoy he podido realizar uno de mis mayores anhelos, Graduarme como Magister, sin dejar de resaltar el apoyo para su elaboración de mi tutor.

A ellos mi más profundo agradecimiento

Miriam

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del director del trabajo de fin de maestría	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Liderazgo participativo	6
1.2 Trabajo en Equipo.....	6
1.2.1 Características del Trabajo en equipo.....	7
1.2.2 Ventajas del trabajo en equipo	7
1.3 Que es un proceso.....	8
1.3.1 Elementos de un proceso	8
1.4 Gestión por procesos.....	9
1.4.1 Características o condiciones de los procesos	9
1.4.2 Conceptos básicos relacionados con la gestión por procesos.....	10
1.4.3 Ventajas de la gestión por procesos	11
1.5 Clasificación de los procesos.	11
1.5.1 Procesos estratégicos	12
1.5.2 Procesos operativos o claves.....	12
1.5.3 Procesos de soporte	13
1.6 Equipo de Mejoramiento de Procesos.....	13
1.6.1 Proceso de mejoramiento.....	13
1.7 Plan de Gestión de Calidad.	14
1.8 Indicadores de gestión.....	14
1.8.1 Criterios para construir buenos indicadores.....	15

1.8.2 Características de los indicadores de gestión.....	16
1.9 Introducción al mejoramiento continuo.....	17
1.10 Hipótesis.....	17
CAPÍTULO II.....	18
METODOLOGÍA.....	18
2.1 Contexto.....	19
2.2 Participantes.....	19
2.2.1 Muestra.....	19
2.3 Recursos.....	20
2.3.1 Talento Humano.....	21
2.3.2 Materiales.....	21
2.3.3 Recursos Institucionales.....	21
2.3.4 Recursos Económicos.....	21
2.4 Diseño y métodos de Investigación.....	22
2.4.1 Diseño de la Investigación.....	22
2.4.2 Métodos de Investigación.....	22
2.5 Técnicas e instrumentos de la Investigación.....	23
2.6 Procedimiento.....	23
CAPÍTULO III.....	24
ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, AGENCIA PROVINCIAL PASTAZA.....	24
4.1 Diagnóstico de la situación actual del área comercial de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, a fin de conocer las causas de las quejas de los clientes por el servicio que se está brindando actualmente.....	25
ENCUESTA APLICADA A CLIENTES.....	25
4.1.1 Giro del negocio de la empresa.....	25
4.1.2 Organización.....	27
4.1.3 De sus servicios.....	29
4.1.4 De sus clientes.....	31
4.1.5 Análisis y verificación de la Hipótesis en base a los resultados.....	33

4.1.5.1 Planteamiento de la hipótesis.	33
4.1.5.2 Región de aceptación y rechazo.....	33
4.1.5.3 Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas a los clientes.....	34
4.1.5.4 Decisión Estadística de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Área Comercial de la CNT EP – Pastaza.....	35
4.2 Aspectos generales de la Gerencia Comercial de la CNT EP	35
4.2.1 Áreas de Dependencia.	37
4.2.1.1 Staff Comercial.	37
4.2.1.2 Gerencia de Mercadeo.	38
4.2.1.3 Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente.....	40
4.3 Jefatura Soporte Comercial.	41
4.4 Organización.	43
4.4.1 Misión Empresarial.	43
4.4.2 Visión Empresarial.	43
4.4.3 Valores Empresariales.....	43
4.5 Productos.	44
4.6 Clientes.	44
CAPÍTULO V	46
MODELO DE GESTIÓN.....	46
5.1 Identificación de los procesos.....	47
5.2 Descripción de los procesos.	58
5.3 Implementación y seguimiento de los procesos.	61
5.3.1 Establecimiento de los canales de venta.	61
5.3.1.1 Publicidad.....	61
5.3.1.2 Promociones.	62
5.3.2 Administración del Área Comercial.	63
5.3.2.1 Adquisiciones de equipos para la venta.	63
5.3.2.2 Compras de equipos móviles y fijos.	64
5.3.2.3 Pagos por parte de los clientes que adquieren equipos o pagan un servicio	65
5.3.2.4 Visitas de vendedores.....	66
5.3.2.5 Presupuesto por capacitaciones.	67
5.3.3 Recursos Humanos.	68
5.3.3.1 Contratación de Agentes de Venta.....	68

5.3.3.2 Apoyo al Cliente.....	69
5.3.4 Indicadores para el Proceso Operativo: Establecimiento de Canales de Venta..	70
5.3.5 Indicadores para el proceso de Apoyo: Administración del Área Comercial.	71
5.3.6 Indicadores para el proceso de Apoyo: Recursos Humanos.....	74
5.3.7 Mejora de los procesos.....	75
CAPÍTULO V	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 Conclusiones	78
5.2 Recomendaciones.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1	Oferta.....	19
Tabla N. 2	Población.....	19
Tabla N. 3	Cálculo de la muestra	20
Tabla N. 4	Recursos Humanos.....	21
Tabla N. 5	Recursos Materiales	21
Tabla N. 6	Recursos Institucionales	21
Tabla N. 7	Recursos Económicos	21
Tabla N. 8	La CNT ofrece servicios de calidad a sus clientes.....	25
Tabla N. 9	El Área Comercial satisface las necesidades de sus clientes	26
Tabla N. 10	Nivel de organización de la CNT	27
Tabla N. 11	La agilidad de la organización de los procesos de atención y ventas	28
Tabla N. 12	Calificación que otorga a los servicios.....	29
Tabla N. 13	Personal suficiente en el Área Comercial.....	30
Tabla N. 14	Se brinda información oportuna.....	31
Tabla N. 15	Realización de reclamos	32
Tabla N. 16	Frecuencias observadas	34
Tabla N. 17	Resumen frecuencias observadas	34
Tabla N. 18	Frecuencias Esperadas	34
Tabla N. 19	Chi cuadrado clientes.....	34
Tabla N. 20	Funcionarios	35
Tabla N. 21	Procesos Estratégicos	58
Tabla N. 22	Procesos Operativos	58
Tabla N. 23	Procesos de Apoyo	58
Tabla N. 24	Símbolos de los flujogramas de procesos.....	59

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1	Características del trabajo en equipo	7
Gráfico N. 2	Ventajas del trabajo en equipo	7
Gráfico N. 3	Elementos del proceso.....	8
Gráfico N. 4	Características o condiciones de la Gestión por procesos	9
Gráfico N. 5	Conceptos básicos de la gestión por procesos	10
Gráfico N. 6	Ventajas de la gestión por procesos.....	11
Gráfico N. 7	Clasificación de los procesos.....	11
Gráfico N. 8	Actividades de mejoramiento.....	14
Gráfico N. 9	Indicadores de gestión para un área	15
Gráfico N. 10	Criterios para la construcción de indicadores de gestión.....	16
Gráfico N. 11	Características de los indicadores de gestión	16
Gráfico N. 12	La CNT ofrece servicios de calidad a sus clientes.....	25
Gráfico N. 13	El Área Comercial satisface las necesidades de sus clientes	26
Gráfico N. 14	Nivel de organización de la CNT	27
Gráfico N. 15	La agilidad de la organización de los procesos de atención y ventas	28
Gráfico N. 16	Calificación que otorga a los servicios.....	29
Gráfico N. 17	Personal suficiente en el Área Comercial.....	30
Gráfico N. 18	Se brinda información oportuna.....	31
Gráfico N. 19	Realización de reclamos	32
Gráfico N. 20	Región de aceptación o rechazo de la hipótesis	33
Gráfico N. 21	Organización del Área Comercial	43
Gráfico N. 22	Productos	44
Gráfico N. 23	Identificación de los procesos.....	47
Gráfico N. 24	Proceso Operativo y de Soporte.....	48
Gráfico N. 25	Uso de los flujogramas de procesos.....	59

RESUMEN

El tema desarrollado consiste en el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014. Esto se logró en base a la fundamentación del marco teórico el modelo de gestión por procesos a fin de orientar la investigación, donde posteriormente se realizó el diagnóstico de la situación actual del Área Comercial a fin de conocer las causas de las quejas de los clientes por el servicio que se está brindando actualmente y en base a la información proponer un modelo de gestión con el que se pretende mejorar de la calidad de los servicios en la telefonía fija otorgado por el personal Front (Asesores de Servicio al Cliente) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza. La investigación concluye en que la problemática del área se encuentra en la falta de procesos claros así como la necesidad de personal, para lo cual la propuesta se torna de mucha ayuda para mejorar los problemas identificados en la misma.

PALABRAS CLAVES: Modelo de gestión, procesos, servicio al cliente, Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Asesores de servicio.

ABSTRACT

The further thesis is above the Design of Process Management Model to improve the service offered by the commercial area of the National Telecommunications Corporation Public Company CNT EP, Agency Pastaza province, 2014 This was achieved based on the merits of theoretical framework the process management model to guide research, where later the diagnosis of the current situation of the Commercial Area in order to know the causes of customer complaints for the service that is currently being carried out and providing based on information to propose a management model which aims to improve the quality of services in fixed telephony granted by staff Front (Consultants Customer Service) of the National Telecommunications Corporation CNT EP, Provincial Agency Pastaza. The research concludes that the problem area is the lack of clear processes and the need for personnel, for which the motion becomes very helpful to improve the problems identified therein.

KEYWORDS: Management Model, processes, customer service, National Telecommunications Corporation, Service Advisors.

INTRODUCCIÓN

El tema de la investigación es el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014. Destacando que el proceso actual de atención al cliente, no satisface las expectativas del cliente, lo que ha ocasionado que se generen quejas ante la SUPERTEL, y deserción masiva de clientes a la competencia, ocasionando perdidas económicas para Empresa.

La investigación está compuesta por cinco capítulos, mismos que se desarrollan así: El primero abarca el marco teórico que contempla los contenidos científicos de la investigación. El segundo capítulo es el desarrollo metodológico de la investigación, definiendo la modalidad y técnicas de la investigación. El tercer capítulo, es relativo al diagnóstico de la situación actual del área comercial desarrollando de la misma manera la comprobación de la hipótesis a defender. El capítulo cuatro, desarrolla la propuesta del modelo de gestión para mejorar los procesos en el área comercial. Finalmente el capítulo cinco es donde se establecen las conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos y resultados.

La importancia de la investigación se enfoca en que como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es una Empresa Pública, siendo la única empresa pública que brinda el servicio básico de internet, tv cable, telefonía celular, telefonía fija, la misma que es uno de sus fuertes ya que está contemplado en el PNBV, se convierte en una apuesta de cambio, que le debe realizar de forma inmediata y continua, teniendo la necesidad de mejorar el servicio al cliente en el área comercial de la CNT EP, Agencia Pastaza ya que la falta del diseño de un modelo de gestión por procesos afecta el mismo, siendo importante realizar la presente investigación para contribuir al aseguramiento de la calidad del servicio, en el que se determinaran los cambios a realizar, actividades y responsables para alcanzar los objetivos de calidad.

Con el diseño de un modelo de gestión por procesos para el área comercial se pretende: cumplir las necesidades del cliente interno y externo, evitarle a la empresa sanciones por las entidades públicas de control, alinearse a las políticas de calidad establecidas por la CNT EP, comprometer al Talento Humano a trabajar en equipo, integridad y compromiso a fin de brindar un servicio de calidad, garantizado por la Constitución de la República del Ecuador en Art. 227 “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La presente investigación evaluará y diseñará un Modelo de Gestión por Procesos para garantizar la calidad del servicio en la telefonía fija otorgado por el personal Front (Asesores de Servicio al Cliente) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, desde la solicitud del servicio hasta la instalación del mismo, asegurando el servicio posventa en cada uno de los procesos. El objetivo General de la investigación es:

Diseñar un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad de los servicios en el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza CNT EP

Teniendo como objetivos específicos:

- Fundamentar con un marco teórico el modelo de gestión por procesos, a fin de orientar la investigación para el área comercial de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza.
- Diagnosticar la situación actual del área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, a fin de conocer las causas de las quejas de los clientes por el servicio que se está brindando actualmente.
- Diseñar un modelo de gestión con el que se pretende mejorar de la calidad de los servicios en la telefonía fija otorgado por el personal Front (Asesores de Servicio al Cliente) de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza.

La investigación tiene las facilidades que brinda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Agencia Pastaza, ya que al ser funcionaria de la misma se contó con toda la apertura de la misma, por otra parte el inconveniente registrado, fue el constante trabajo de los funcionarios del área comercial por lo que la recopilación de información primaria se retrasó. El tipo de metodología es cualitativa y cuantitativa, ya que se enfoca en conocer las cualidades y necesidades de los clientes con respecto al servicio, así como las características de los funcionarios del área con respecto a la organización, servicio y atención y los mismos clientes, para conseguir de esta manera diagnosticar la situación del área comercial, siendo así que la investigación es en estudio donde se recogen datos con información primaria en base a la aplicación de encuestas con un cuestionario previamente estructurado.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1 Liderazgo participativo.

En el contexto del liderazgo participativo, el término participación puede definirse como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones. Recuperado de <http://www.aiteco.com/liderazgo-participativo/>

El liderazgo participativo propone la cooperación, como estilo de dirección, ya que existen ventajas tales como mayor compromiso con la organización, lo que implica mayor motivación para el alcance de los objetivos asignados. Además, puede facilitar, la integración del talento humano en la organización de la empresa. También puede incrementar la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y la calidad de las decisiones, mejorando de esta manera el servicio que se brinda.

Como menciona el autor Peter Drucker (1991); “la autoridad y el poder no son suficientes para que las personas realicen lo que deben hacer”. A partir de lo mencionado se analiza que la autoridad y poder se plantea de una manera formal, ya que no es suficiente para ser un líder el ocupar un cargo alto dentro de una empresa como sucede dentro de organizaciones públicas o privadas.

1.2 Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo es la esencia del equipo ya que muestra que la suma de distintos talentos a nivel individual da lugar al éxito siendo fundamental en muchos proyectos de la empresa pública y privada, en las que el verdadero saber se comparte con humildad gracias a la retroalimentación que surge del diálogo y de la admiración mutua.

Según Ayestarán, S. (1999).

Un equipo está formado por personas que trabajan en la misma dirección respetando un plan de acción concreto y siguiendo las directrices de un buen líder que se convierte en el mejor ejemplo a seguir y en un referente para los integrantes de ese equipo. (pág. 203)

Es así que el trabajo en equipo es un aprendizaje que implica el proceso de adaptación de todos los miembros del equipo que necesitan su proceso para conocerse mejor y para integrarse. El trabajo en equipo, a diferencia de proyectos individuales y solitarios, aporta una motivación extrínseca añadida porque formar parte de un proyecto común suma bienestar, ilusión y ganar de cumplir con un reto en concreto.

1.2.1 Características del Trabajo en equipo.

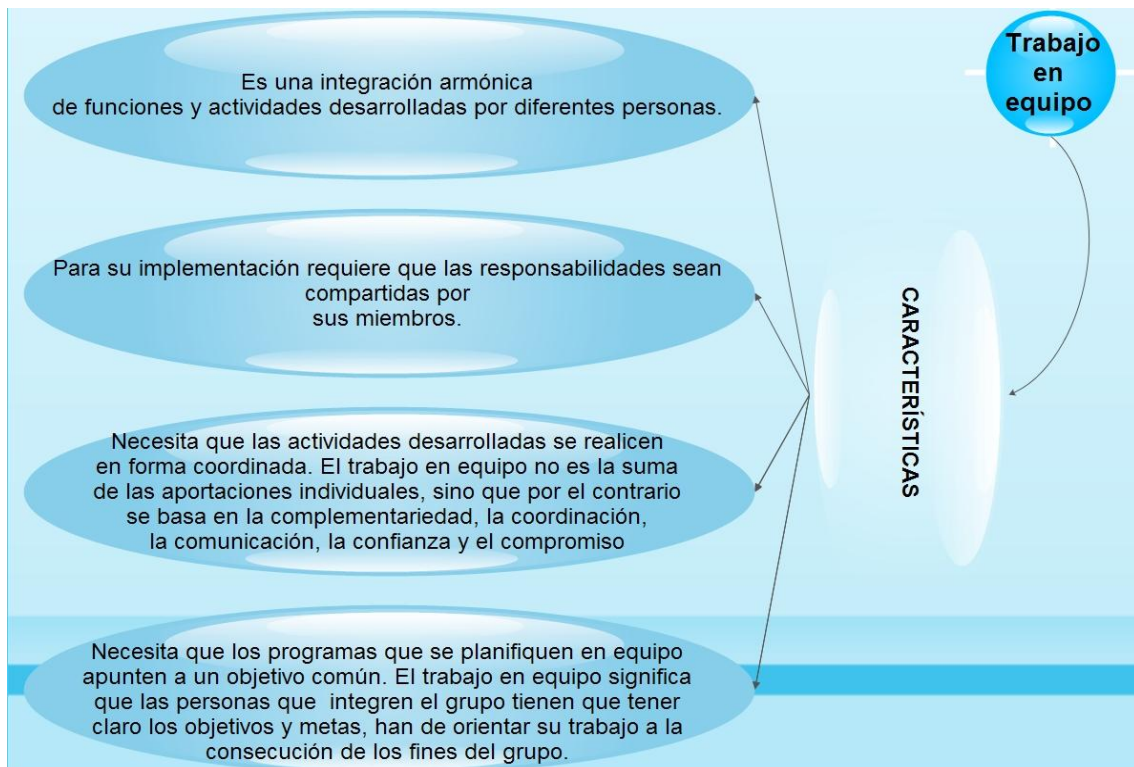


Gráfico N. 1 Características del trabajo en equipo
Elaborado por: Miriam Chimbo

1.2.2 Ventajas del trabajo en equipo.



Gráfico N. 2 Ventajas del trabajo en equipo
Elaborado por: Miriam Chimbo

1.3 Que es un proceso.

ROIG, Albert, "L' (1998). "Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico". Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

1.3.1 Elementos de un proceso.



Gráfico N. 3 Elementos del proceso
Elaborado por: Miriam Chimbo

Según Ricardo Camacho C (2008). La realización de un subproceso constituye una acción que está produciendo y siendo "consumida" de manera simultánea. Al término de ello, se tendrá a un servicio consumado asociado a un bien tangible o a un bien intangible. Todo subproceso, forma parte del proceso delimitado. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>

1.4 Gestión por procesos.

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.

1.4.1 Características o condiciones de los procesos.

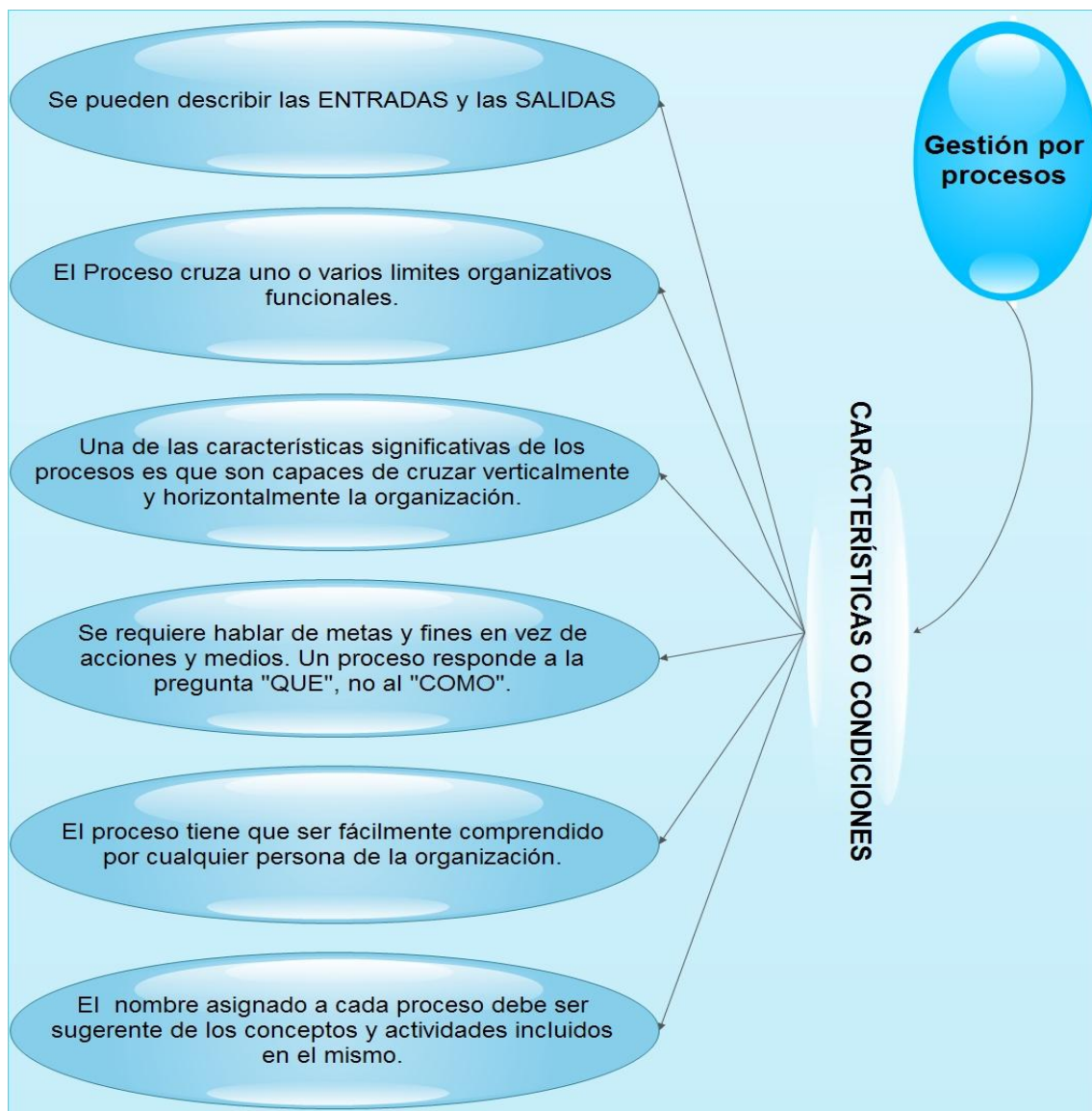


Gráfico N. 4 Características o condiciones de la Gestión por procesos
Elaborado por: Miriam Chimbo

1.4.2 Conceptos básicos relacionados con la gestión por procesos.

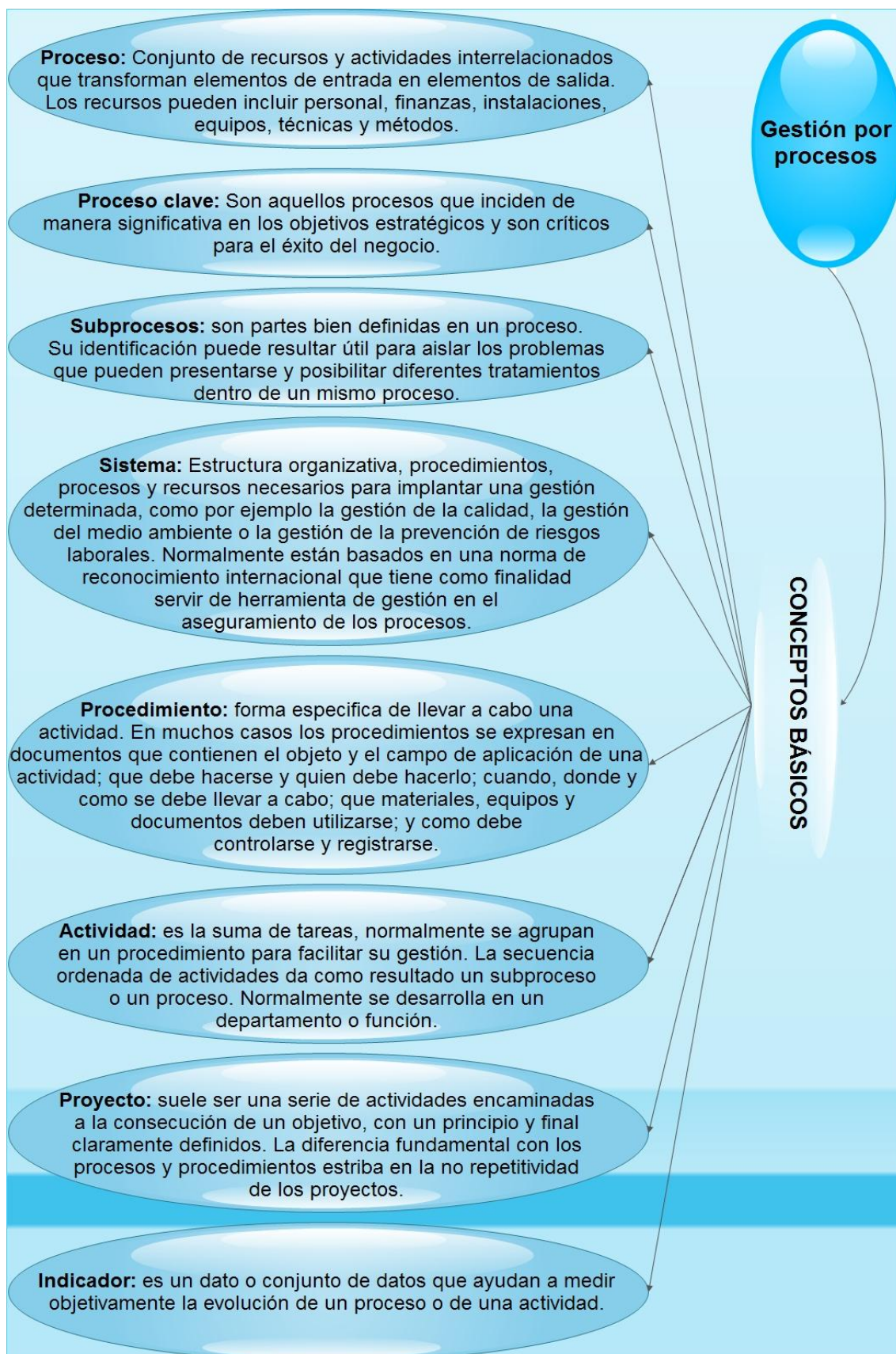


Gráfico N. 5 Conceptos básicos de la gestión por procesos
Elaborado por: Miriam Chimbo

1.4.3 Ventajas de la gestión por procesos.

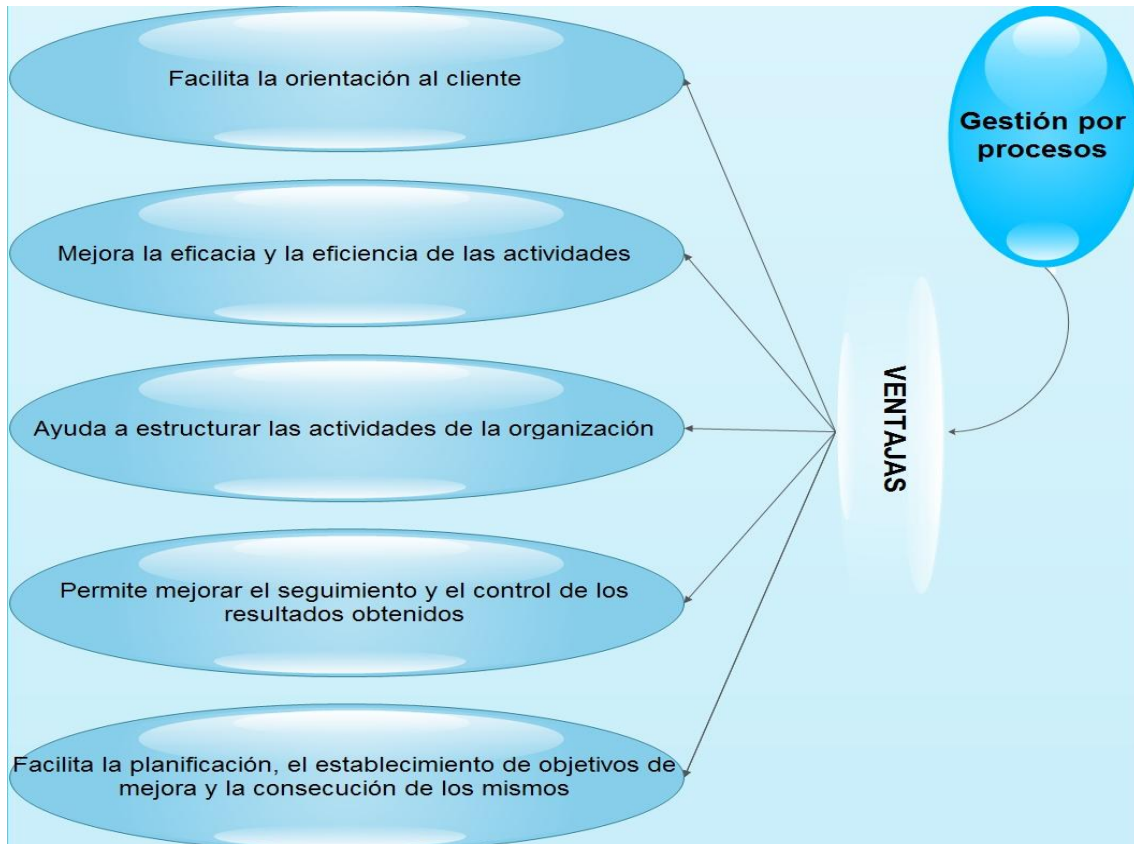


Gráfico N. 6 Ventajas de la gestión por procesos
Elaborado por: Miriam Chimbo

1.5 Clasificación de los procesos.

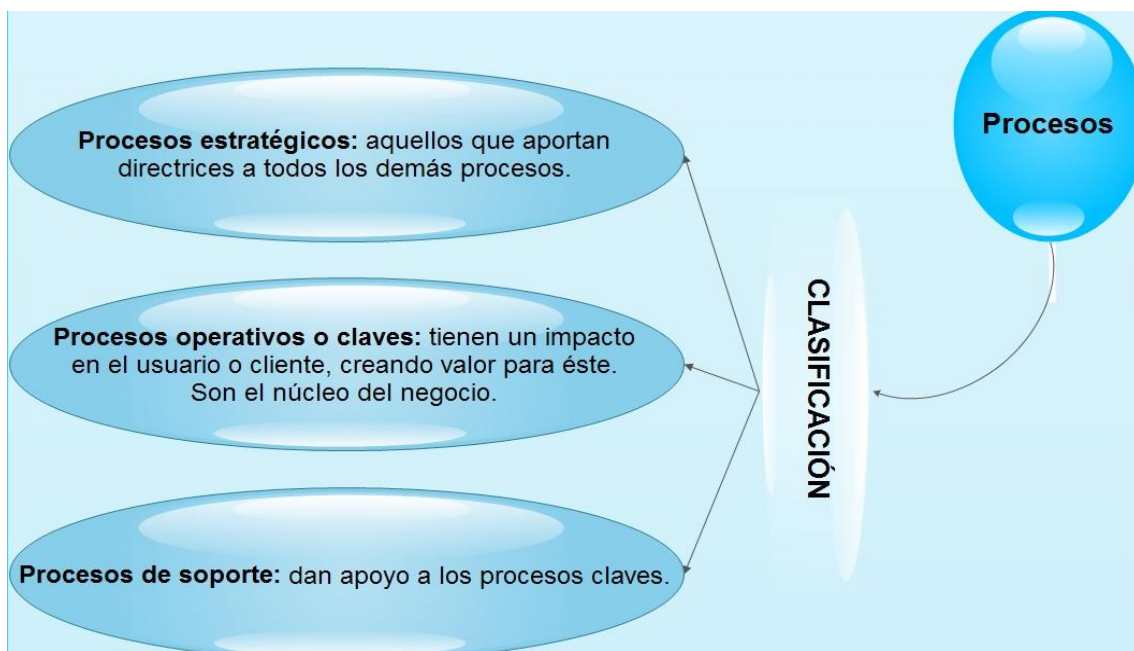


Gráfico N. 7 Clasificación de los procesos
Elaborado por: Miriam Chimbo

1.5.1 Procesos estratégicos.

Los procesos estratégicos soportan la estrategia institucional (ej., Internacionalización, consecución de recursos) en busca del direccionamiento de esfuerzos aislados.

<http://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>

- **Diversificación de ingresos:** incrementan los ingresos a través de fondos patrimoniales e inversiones bajo los principios de efectividad y austeridad.
- **Internacionalización:** facilitan y promueven la movilidad efectiva de estudiantes y profesores en los ámbitos regional e internacional.
- **Relaciones externas:** planean y gestionan vínculos con el sector público y privado.
- **Responsabilidad social:** promueven e implantan una cultura de gestión que procura aplicar principios y valores a todas las actividades y relaciones institucionales.
- **Gobierno y gestión:** articulan la gobernabilidad de la Alta Dirección y el desarrollo de su gestión.
- **Efectividad institucional:** permite medir el desempeño de la Universidad en función de sus objetivos institucionales.

1.5.2 Procesos operativos o claves.

El proceso operativo comprende las actividades que se desarrollan en la empresa una vez aceptado el presupuesto por parte del cliente, este proceso tiene como entradas toda la información que se genera en los otros procesos que conforman la información contable, legal y de productos para la exportación o importación.

A partir de esta información se encargará de concretar todas las actividades que pondrán en marcha el movimiento concreto de los productos teniendo como objetivo básico lograr todas actividades, contrataciones y trámites que aseguren la importación o exportación.

1.5.3 Procesos de soporte.

Son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc. Es decir apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

1.6 Equipo de Mejoramiento de Procesos.

Generalmente se define al grupo como el conjunto de individuos que interactúan con un objetivo determinado; se forman, cuando se juntan varios individuos que comienzan a interactuar, y posteriormente éstos se fijan objetivos.

ROIG, Albert, "L' (1998). "Entonces equipo es un número de personas asociadas en un trabajo o actividad". Entonces el trabajo de equipo es la acción conjunta realizada por un número de personas, para que el trabajo del grupo sea efectivo y exitoso.

1.6.1 Proceso de mejoramiento.

Es progresivo y continuo, ya que, está constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí que constituye un entorno propicio para que empleados y directivos mejoren su desempeño para el logro de objetivos.

El proceso de mejoramiento continuo no es algo que se pueda ordenar, ni ocurre de la noche a la mañana; debe convertirse en parte del sistema operativo de la compañía, debe formar parte de todo lo que se haga, de la manera de pensar y, más que nada de la forma de actuar.

Se hace hincapié en los puntos que se refieren a asegurar la participación en equipos de los empleados, conseguir la participación individual y establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos) para el seguimiento de las actividades y desarrollo de los equipos.

Las actividades de mejoramiento continuo que deberían formar parte de toda empresa, grande o pequeña al ponerse en práctica entre otras son:



Gráfico N. 8 Actividades de mejoramiento
 Elaborado por: Miriam Chimbo

1.7 Plan de Gestión de Calidad.

Es el conjunto de acciones en lo que compete a la gestión general que define los objetivos de calidad, asignando responsabilidades por medio de planes de calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y mejoras dentro del Sistema de Calidad. En: <https://www.ulpgc.es/index.php?pagina=gerencia&ver=plancalidad>

La gestión de la calidad tiene como objetivo la mejora de los procesos, productos y servicios de una organización, y cada persona perteneciente a la misma debe contribuir de alguna forma a ese fin.

1.8 Indicadores de gestión.

Según el autor LORINO, Philippe, (1994), considera que:

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es

el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (pág. 194)

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con:

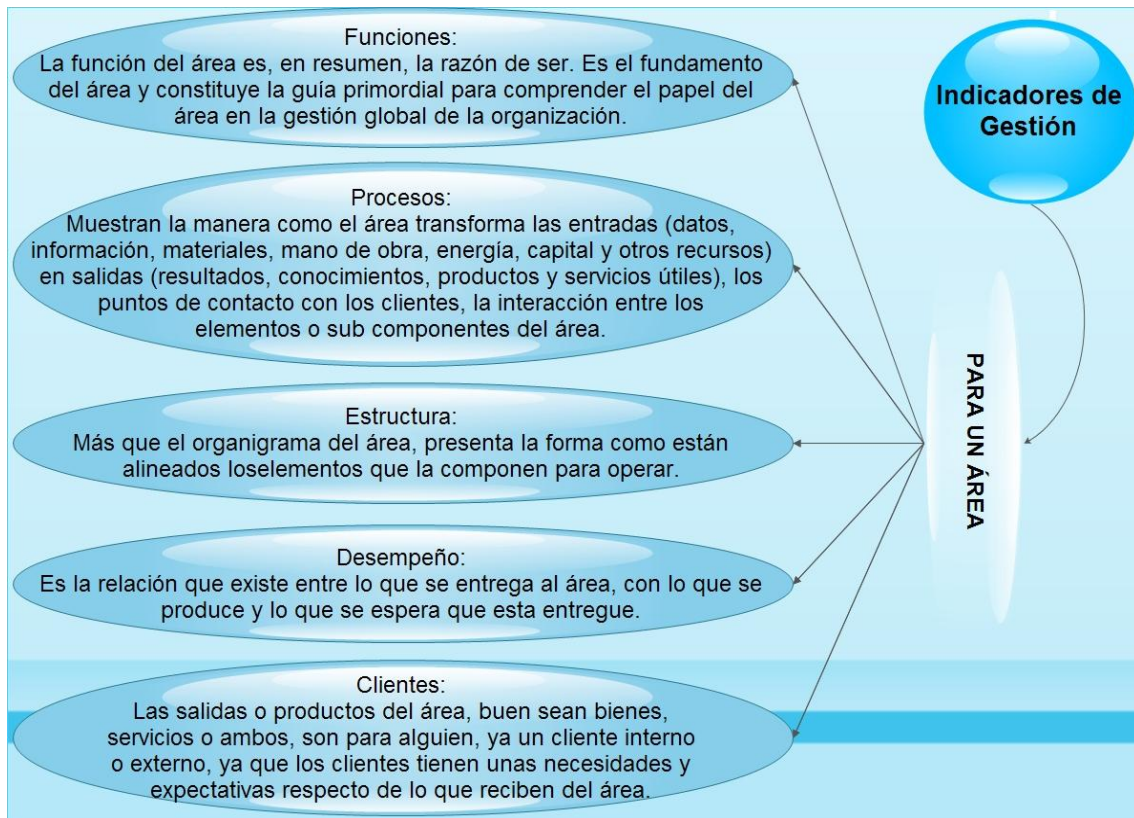


Gráfico N. 9 Indicadores de gestión para un área
Elaborado por: Miriam Chimbo

1.8.1 Criterios para construir buenos indicadores.

El autor LORINO, P. (1994), manifiesta que:

La medición de los indicadores permite planificar con mayor certeza y confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. El elemento más importante, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento.

El conocimiento profundo es admitir y conocer su variabilidad y sus causas, las mismas que son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa. Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

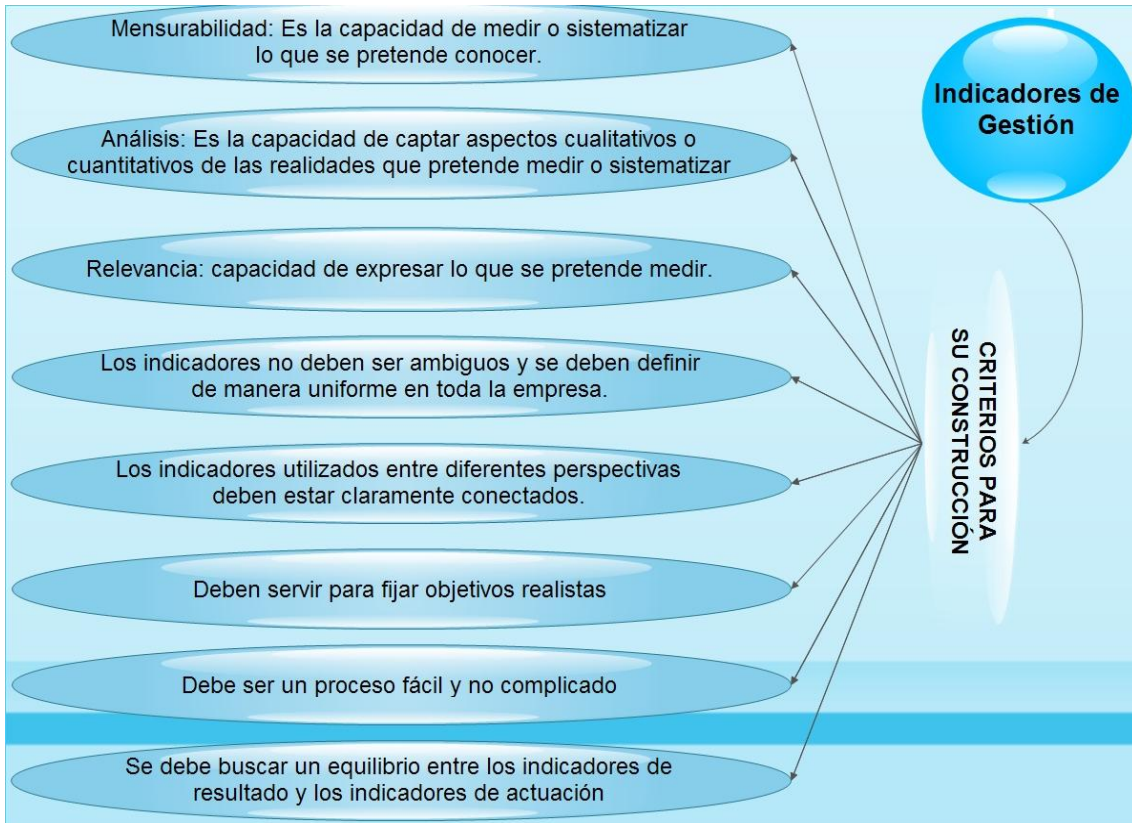


Gráfico N. 10 Criterios para la construcción de indicadores de gestión
 Elaborado por: Miriam Chimbo

1.8.2 Características de los indicadores de gestión.

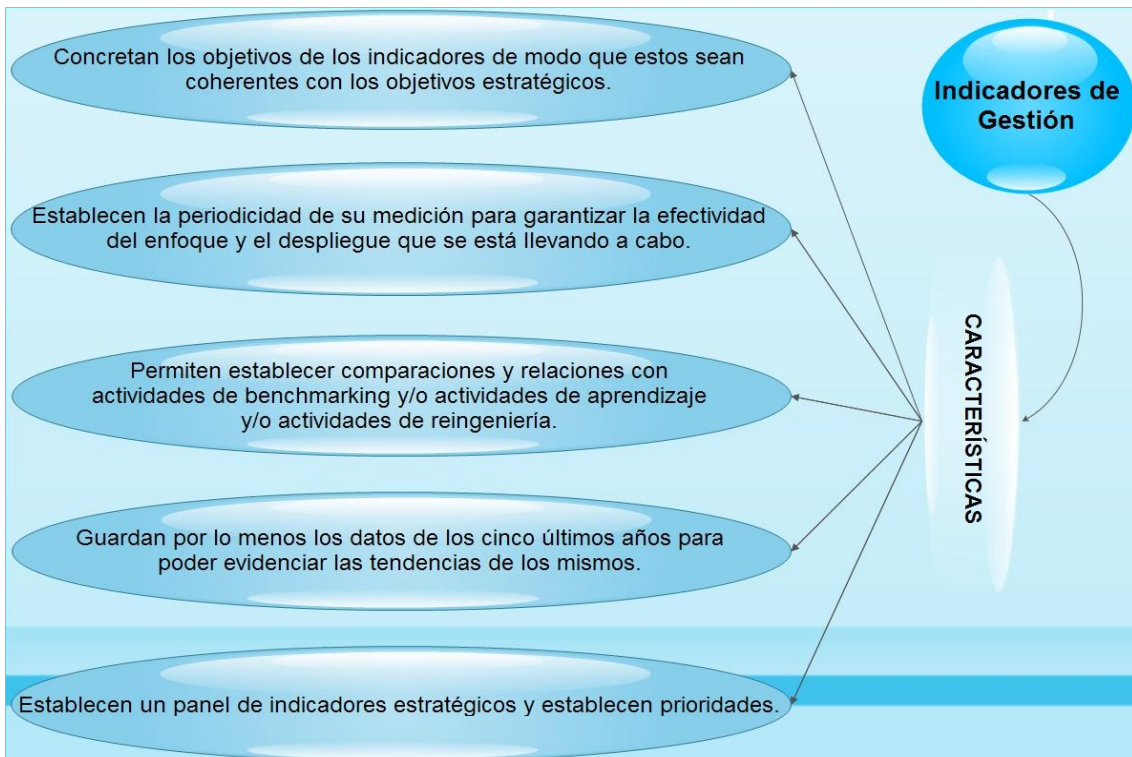


Gráfico N. 11 Características de los indicadores de gestión

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: GONZALEZ Fernández, Francisco Javier, 2006

1.9 Introducción al mejoramiento continuo.

Las técnicas del mejoramiento continuo no solo nos aseguran la capacidad a nivel mundial sino que incluso nos ayudaran a tomar la delantera en la competencia por alcanzar una mejor calidad de vida.

El proceso de mejoramiento continuo es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar el proceso de mejoramiento continuo, se detallan los procesos y se descubre las maneras de mejorarlos, obteniendo como resultado final un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto.

El ciclo establecido para una mejora continua se lo detalla a continuación:

- Diagnóstico de la situación existente
- Establecimiento de los objetivos para la mejora
- Búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
- Evaluación de dichas soluciones y su selección
- Implementación de la solución seleccionada
- Control y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos
- Formalización de los cambios.

La mejora debe ser una actividad continua, por lo que las Entidades deben de crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

1.10 Hipótesis.

La implementación de un Modelo de Gestión por Procesos mejora el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1 Contexto.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Agencia Provincial Pastaza, está ubicada en el barrio Central de la ciudad de Puyo, en las calles Francisco de Orellana y General Villamil, se destaca además que es una empresa nacional líder que brinda servicios de telecomunicación, donde el área comercial es la encargada de la adquisición de equipos móviles y de telecomunicación que se oferta al público, así como también de prestar el servicio de atención al cliente tanto en asistencia técnica como en cobros de telefonía fija, internet y tv.

2.2 Participantes.

Con respecto a los clientes que tiene la CNT EP Área Pastaza según el número de abonados se registra: 39375, sin embargo los que más frecuencia tienen en el área comercial son los que corresponden a telefonía fija e internet:

Tabla N. 1 Oferta

Servicio	Clientes
Telefonía Fija	15075
Internet	7263

Elaborado por: Miriam Chimbo

2.2.1 Muestra.

En el caso de la presente investigación se trabajó con el universo de estudio determinado por los clientes de la CNT EP Agencia Pastaza que se describen a continuación:

Tabla N. 2 Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Clientes	39375

Elaborado por: Miriam Chimbo

Es en base al universo de estudio que para la obtención de la muestra se plantea la fórmula de poblaciones finitas la misma que es:

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

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z2 = Nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma Z = 1,96.

e = Margen de error permitido (5%).

De esta manera, se aplica la fórmula de población finita a la población objeto de estudio, es decir la cantidad de clientes y empleados registrados hasta el mes de julio del presente año que son 39375.

Tabla N. 3 Cálculo de la muestra

FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA: POBLACIÓN FINITA		
CONDICIONES		FÓRMULA
Muestreo:	Aleatorio	$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{e^2}{Z^2} + pq}$
Tamaño de la Población:	39.375	
Nivel de Confianza:	95%	
Estadístico de prueba al 95.5% de confianza (Z):	1,96	
Probabilidad de Éxito (p):	0,5	
Probabilidad de Fracaso (q):	0,5	
Error Máximo (e):	5,0%	
Tamaño de la Muestra (n):	380,5	

Elaborado por: Miriam Chimbo

$$n = \frac{39375 * 0,05 * 0,05}{((39375-1) * ((5\%)^2 / (1,96)^2)) + (0,05 * 0,05)}$$

$$n = 381$$

Es decir se debe aplicar un total de 381 encuestas a los clientes de la CNAT EP Agencia Pastaza.

2.3 Recursos.

Los recursos utilizados para el desarrollo de la investigación son:

2.3.1 Talento Humano.

Tabla N. 4 Recursos Humanos

RECURSOS
Autora
Director de Tesis
Director de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Pastaza
Empleados del Área Comercial de la CNT EP Pastaza
Clientes del área comercial

Elaborado por: Miriam Chimbo

2.3.2 Materiales.

Tabla N. 5 Recursos Materiales

RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD
Internet	costo/Hora	150
Anillado	unidades	3
Impresiones	hojas	500
Resma INEN A4	unidades	1
Copias	unidades	100
Cd	unidades	1
Ficha de encuestas	unidades	381
Transporte	unidades	5

Elaborado por: Miriam Chimbo

2.3.3 Recursos Institucionales.

Tabla N. 6 Recursos Institucionales

RECURSOS
Universidad Técnica Particular de Loja
Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Pastaza

Elaborado por: Miriam Chimbo

2.3.4 Recursos Económicos.

Tabla N. 7 Recursos Económicos

RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO U.	COTO T.
Internet	costo/Hora	150	0,5	75
Anillado	unidades	3	1,5	4,5

Impresiones	hojas	500	0,1	50
Resma INEN A4	unidades	1	4	4
Copias	unidades	100	0,05	5
Cd	unidades	1	1	1
Ficha de encuestas	unidades	381	0,05	19,05
Transporte	unidades	5	2	10
TOTAL				168,55

Elaborado por: Miriam Chimbo

2.4 Diseño y métodos de Investigación.

La modalidad de investigación del presente trabajo es cualitativa, ya que se trata de explorar las relaciones del cliente con el asesor y describir la realidad tal como se la experimenta, de igual manera se logró mayor naturalidad y habilidad con los actores investigados.

2.4.1 Diseño de la Investigación.

La investigación se basa en un diseño de diagnóstico cuantitativo en vista que se establecen el número de clientes insatisfechos con respecto al servicio y cualitativo ya que se conocen criterios de calificación que asignan una cualidad a cada calificación determinada en base a las encuestas, esto brinda un punto de partida para establecer las principales molestias en las que se enfocan los clientes dentro del manera y establecer un modelo de gestión que ayude a mitigar los inconvenientes encontrados en base a los procesos que se desarrollan en la misma.

2.4.2 Métodos de Investigación.

Los métodos utilizados para el desarrollo de la investigación son:

1. Analítico: Permite la distinción de la necesidad de un modelo de gestión por procesos en base a las respuestas de la encuesta aplicada
2. Inductivo: Es el que permite la elaboración de la hipótesis en base al diagnóstico inicial.
3. Estadístico: El método de la estadística fue el empleado para la determinación de la hipótesis en base al cálculo del chi cuadrado.

2.5 Técnicas e instrumentos de la Investigación.

Las técnicas de investigación que se utilizaron son:

1. Encuesta: Se estableció para el diagnóstico, en base a un cuestionario de preguntas cerradas aplicadas a funcionarios del área Comercial como a clientes.
2. Organizadores gráficos: Fueron utilizados para la sistematización de información y organización de la misma durante toda la investigación.

2.6 Procedimiento.

El procedimiento se lo cumplió en base a los objetivos planteados para la investigación, desarrollándose inicialmente con la tutoría virtual de la UTPL, donde se detallaron los parámetros, lineamientos y reglamentaciones para el desarrollo de la investigación, los mismos que fueron desarrollados para la aprobación del proyecto de tesis, previo a esto se sustentó en información primaria para la determinación del problema y secundaria para el desarrollo del marco teórico, desatacando que para la autorización del desarrollo de la investigación en la CNT EP fue necesaria la permisión de la primera autoridad de la Corporación, luego de lo cual se desarrolló el trabajo de tesis.

Una vez autorizado el desarrollo de la tesis por parte de la UTPL se elaboró un cuestionario para ser aplicado a los clientes del Área Comercial de la Corporación, el mismo que se encuentra en el Anexo N. 1 y estuvo al alcance de los mismos con la finalidad de determinar la calidad en los procesos que se desarrollaron para su atención.

Posteriormente se procedió a aplicar la encuesta a los funcionarios del área Comercial con la finalidad de conocer los procesos internos así como la satisfacción del personal y la necesidad de Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014.

Una vez recopilada toda la información en base al diagnóstico realizado se tabuló las encuestas aplicadas realizando un análisis de los aspectos generales de la empresa, estableciendo así la base para el diseño del modelo de gestión por procesos, para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, identificando los procesos, describiéndolos, proponiendo su implementación y seguimiento.

CAPÍTULO III
ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES CNT EP, AGENCIA PROVINCIAL PASTAZA

4.1 Diagnóstico de la situación actual del área comercial de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, a fin de conocer las causas de las quejas de los clientes por el servicio que se está brindando actualmente.

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES

4.1.1 Giro del negocio de la empresa.

1. ¿La CNT EP Agencia Pastaza ofrece servicios de calidad a todos sus clientes?

Tabla N. 8 La CNT ofrece servicios de calidad a sus clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	99	26
A veces	120	31
Nunca	162	43
TOTAL	381	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

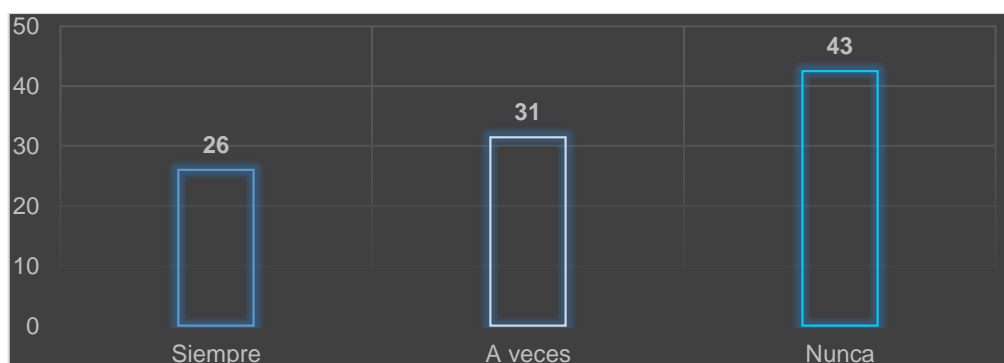


Gráfico N. 12 La CNT ofrece servicios de calidad a sus clientes

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

Con respecto al giro del negocio de la empresa el 43% de los clientes consideran que nunca la CNT EP Agencia Pastaza ofrece servicios de calidad a todos sus clientes, seguido del 31% que mencionan que a veces y otro 26% menciona que siempre, siendo un factor importante a considerar ya que el servicio es una de las bases para el buen funcionamiento de las empresas tanto de nivel privado como público, siendo de mucha más trascendencia el hecho de que a nivel nacional se exija la mejor calidad en el servicio y más aún de una de las empresas públicas líderes del país.

2. ¿El Área Comercial satisface efectivamente las necesidades de sus clientes?

Tabla N. 9 El Área Comercial satisface las necesidades de sus clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	98	26
A veces	118	31
No	165	43
TOTAL	381	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

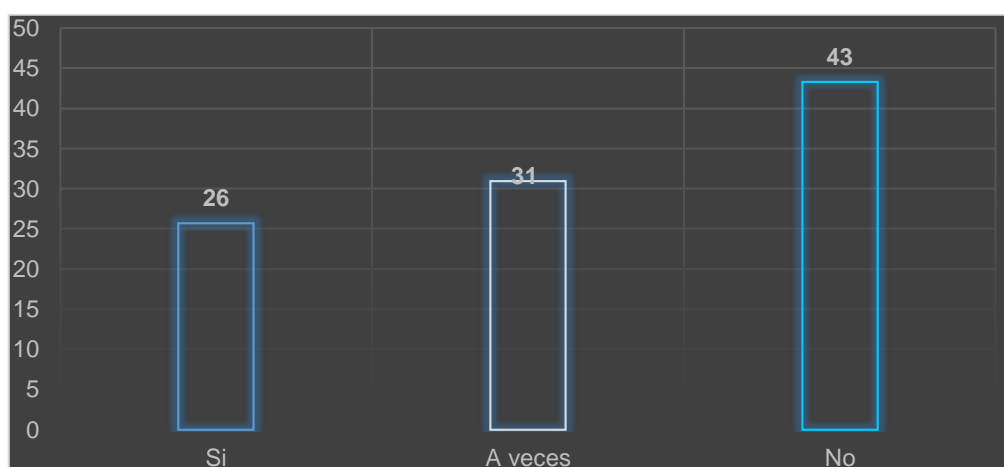


Gráfico N. 13 El Área Comercial satisface las necesidades de sus clientes

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

Al analizar el Área Comercial sobre si satisface efectivamente las necesidades de los clientes, se tiene que el 43% de los mismos considera que nunca lo hace, existiendo un 31% que menciona que a veces y un 26% que considera que si satisface sus necesidades con respecto a la tecnología de telecomunicaciones, sin embargo es considerable el número de clientes que no se encuentran totalmente satisfechos, siendo importante destacar que uno de los principales objetivos de la CNT es satisfacer a sus clientes, tanto en telefonía como en tecnología digital.

4.1.2 Organización.

3. La CNT EP Agencia Pastaza tiene un nivel de organización en sus servicios

Tabla N. 10 Nivel de organización de la CNT

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	88	24
Medio	118	32
Bajo	167	45
TOTAL	373	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

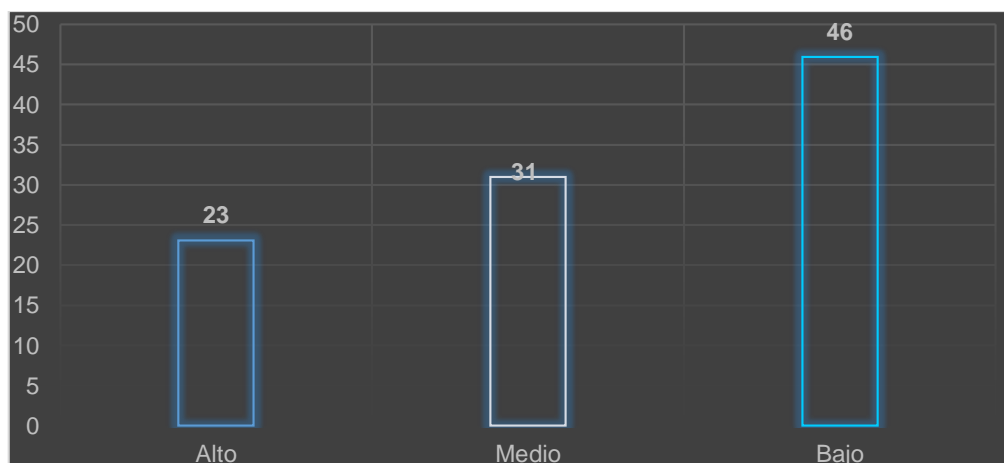


Gráfico N. 14 Nivel de organización de la CNT

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

Analizando la organización de Corporación Nacional de Telecomunicaciones Agencia Pastaza, es preocupante reconocer que los clientes en un 45% consideran que ésta tiene un bajo nivel de organización en sus servicios, interpretando estos resultados como una falla en la distribución de actividades para el personal o escaso personal para satisfacer todas las necesidades de los clientes, ya que al evidenciarse esto en los usuarios se genera un clima poco apto tanto para los clientes como para los que laboran prestando el servicio correspondiente en el área Comercial. Siendo un factor a tomar en cuenta para el planteamiento de la propuesta y de esta manera impulsar la organización interna del área.

4. ¿La organización de los procesos de atención y ventas son descentralizados y ágiles?

Tabla N. 11 La agilidad de la organización de los procesos de atención y ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	19
A veces	135	35
No	172	45
TOTAL	381	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

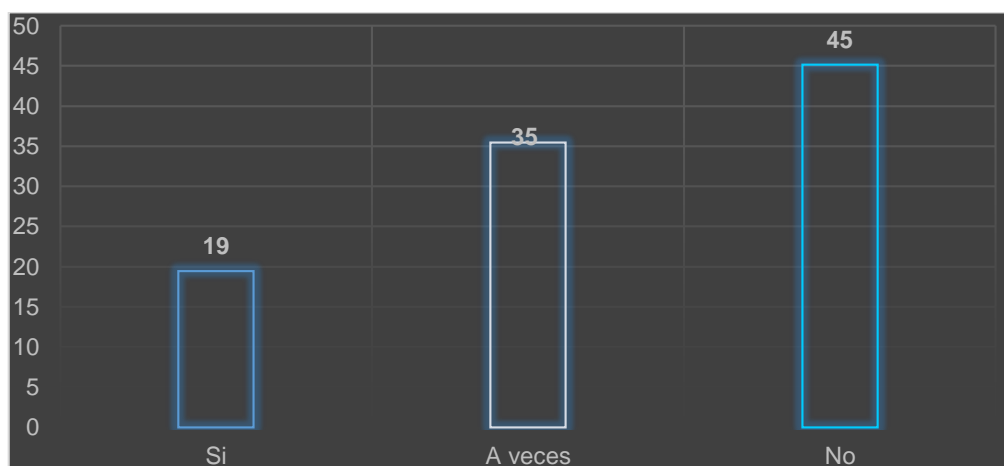


Gráfico N. 15 La agilidad de la organización de los procesos de atención y ventas

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

Al consultar a los clientes sobre lo que piensan sobre si la organización de los procesos de atención y ventas es descentralizados y ágiles, el 45% menciona que no, seguido del 35% que manifiesta que solo a veces y un 19% considera que los procesos son ágiles tanto en ventas como en atención, estos factores forman parte importante de los procesos tanto del Área Comercial como de toda la Corporación en vista que son la base para un servicio de excelencia, formando parte importante lo establecido por la reglamentación del servicio y atención enfocada en una organización de calidad.

4.1.3 De sus servicios.

5. ¿Cuál es la calificación que otorgaría usted a los servicios prestados a los clientes de la CNT EP Agencia Pastaza?

Tabla N. 12 Calificación que otorga a los servicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	80	21
Regular	100	26
Malo	201	53
TOTAL	381	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

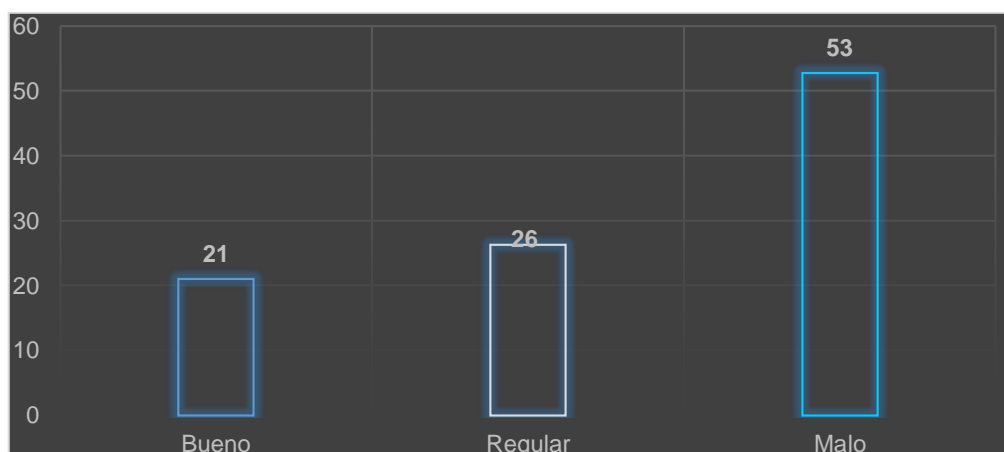


Gráfico N. 16 Calificación que otorga a los servicios

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

Con respecto los servicios prestados a los clientes de la CNT EP Agencia Pastaza, el 53% lo califica como malo, el 26% como regular y el 21% como bueno, siendo un tanto preocupante el hecho que más de la mitad de los usuarios no estén satisfechos con el servicio, en vista que existen quejas e incomodidad con la atención que reciben en base a sus demandas con respecto al servicio telefónico, como de internet y televisión satelital, estableciendo normativas internas para mejorar estos servicios a nivel provincial y nacional.

6. ¿Considera suficiente al personal que se encuentra encargado del servicio y atención al cliente?

Tabla N. 13 Personal suficiente en el Área Comercial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	51
A veces	89	23
No	97	25
TOTAL	381	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

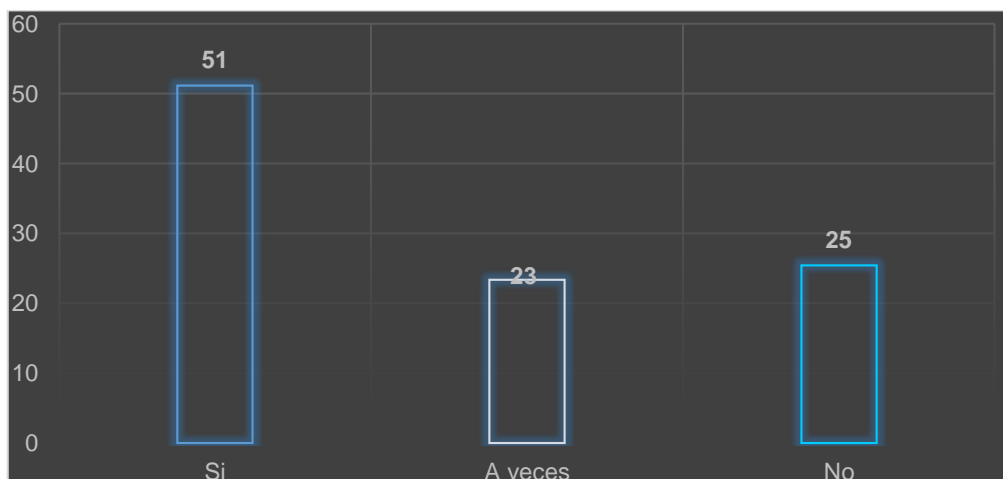


Gráfico N. 17 Personal suficiente en el Área Comercial

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

Los clientes o usuarios consideran en un 51% que si es suficiente al personal que se encuentra encargado del servicio y atención al cliente, sin embargo existen observaciones con respecto a los técnicos y la asistencia que ellos brindan ya que no se alcanzan para satisfacer las demandas técnicas que presentan los usuarios, de la misma manera se presentan observaciones ya que consideran que a veces el personal de servicio y atención al cliente es suficiente y el 25% menciona que no, ya que en ocasiones les toca esperar más de lo necesario para presentar las quejas correspondientes.

4.1.4 De sus clientes.

7. ¿Se brinda información oportuna y de calidad por parte del Asesor, realizando una indagación al cliente para dar soluciones a los problemas?

Tabla N. 14 Se brinda información oportuna

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	109	29
A veces	112	29
Nunca	160	42
TOTAL	381	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

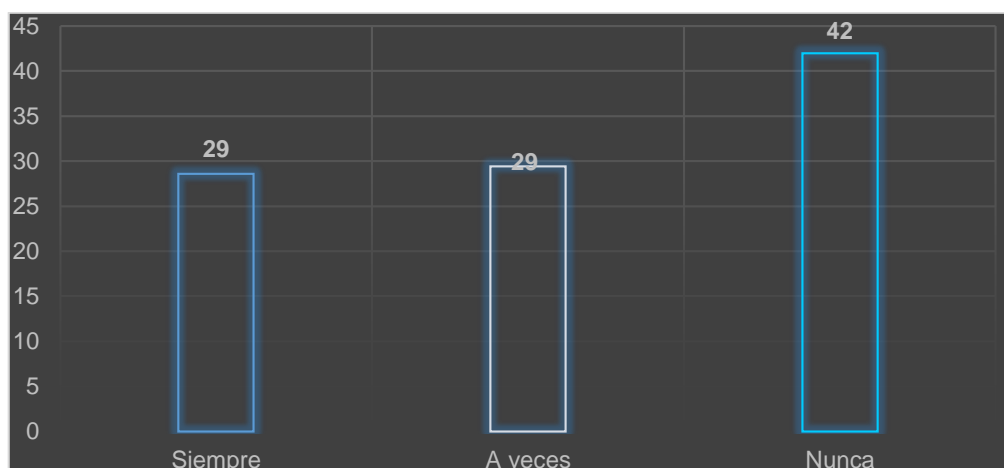


Gráfico N. 18 Se brinda información oportuna

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

Los clientes mencionan en un 42% que nunca se brinda información oportuna y de calidad por parte del Asesor, realizando una indagación al cliente para dar soluciones a los problemas, esto debido especialmente a que los usuarios no pueden presentar sus inquietudes directamente a la cabeza del área sino a las personas que atienden con la problemática de que no siempre obtienen soluciones inmediatas o los problemas no son solucionados en su totalidad, persistiendo los inconvenientes a nivel general. Por otra parte existe un 29% menciona que a veces les brindan información oportuna y de calidad y otro 29% considera que siempre reciben atención inmediata, por lo que se evidencia la falta de personal y atención a las necesidades de los usuarios.

8. Ha realizado reclamos en las reparaciones técnicas de equipos o por facturación e inconsistencias de los sistemas

Tabla N. 15 Realización de reclamos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	254	67
A veces	76	20
Nunca	51	13
TOTAL	381	100

Elaborado por: Miriam Chimbo

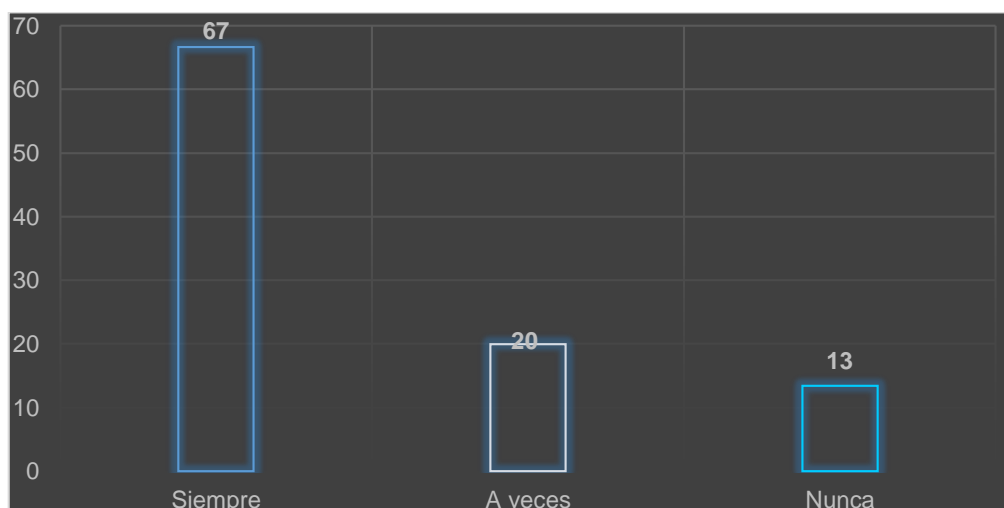


Gráfico N. 19 Realización de reclamos

Elaborado por: Miriam Chimbo

Fuente: Aplicación de encuestas a Clientes de la CNT

Análisis e Interpretación

El 67% de los clientes ha realizado reclamos en las reparaciones técnicas de equipos o por facturación e inconsistencias de los sistemas, existiendo inconformidad por parte de los mismos con respecto al servicio que se brinda actualmente en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Agencia Pastaza, además se identifica un 20% que menciona que a veces ha realizado reclamos y apenas un 13% que no lo ha hecho, siendo de profunda importancia diseñar estrategias que cambien éstos fenómenos identificados entre los clientes, ya que se evidencia la insatisfacción de los clientes.

4.1.5 Análisis y verificación de la Hipótesis en base a los resultados.

4.1.5.1 Planteamiento de la hipótesis.

a) **Hipótesis nula (h_0):**

“La implementación de un Modelo de Gestión por Procesos no mejora el servicio que brinda el Área Comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014”

b) **Hipótesis alterna (h_1):**

“La implementación de un Modelo de Gestión por Procesos si mejora el servicio que brinda el Área Comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014”

4.1.5.2 Región de aceptación y rechazo

$$g.l. = (F - 1) * (C - 1)$$

$$g.l. = (2 - 1) * (3 - 1)$$

$$g.l. = 1 * 2$$

$$g.l. = 2$$

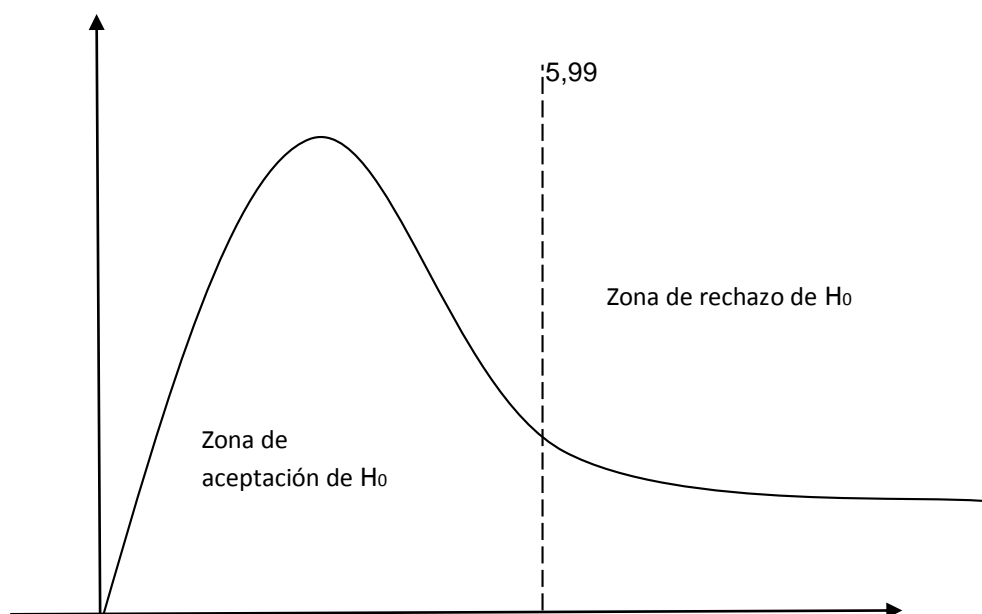


Gráfico N. 20 Región de aceptación o rechazo de la hipótesis
Elaborado por: Miriam Chimbo

4.1.5.3 Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas a los clientes.

Tabla N. 16 Frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
PREGUNTAS	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3	SUBTOTAL
1	99	120	162	381
2	98	118	165	381
3	88	118	175	381
4	74	135	172	381
5	80	100	201	381
6	195	89	97	381
7	109	112	160	381
8	254	76	51	381
TOTAL	997	868	1183	3048

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Miriam Chimbo

Tabla N. 17 Resumen frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
Variable Dependiente	472	427	625	1524
Variable Independiente	525	441	558	1524
TOTAL	997	868	1183	3048

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Miriam Chimbo

Tabla N. 18 Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS				
Variable Dependiente	498,5	434	591,5	1524
Variable Independiente	498,5	434	591,5	1524
TOTAL	997	868	1183	3048

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Miriam Chimbo

Tabla N. 19 Chi cuadrado clientes

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
Cálculo Chi cuadrado	472	498,5	-26,5	702,25	1,41
	525	498,5	26,5	702,25	1,41
	427	434	-7	49	0,11
	441	434	7	49	0,11
	625	591,5	33,5	1122,25	1,90
	558	591,5	-33,5	1122,25	1,90
TOTAL	X²c				6,84

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Miriam Chimbo

4.1.5.4 Decisión Estadística de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Área Comercial de la CNT EP – Pastaza.

Con 2 grados de libertad y 95% de confiabilidad la X^2_c calculado de los clientes es de 6,84; estos valores caen en la zona de rechazo de la Hipótesis nula por ser superiores a X^2_t tabular que es de 5,99; por ende se acepta la hipótesis alterna (H1) que dice:

“La implementación de un Modelo de Gestión por Procesos si mejora el servicio que brinda el Área Comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014”

4.2 Aspectos generales de la Gerencia Comercial de la CNT EP

El área Comercial está conformada por 8 personas, mismas que son:

Tabla N. 20 Funcionarios

PERSONAL	CARGO
Arevalo Pozo Ingrid Yazmin	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
Gaibor Pasos Sonia Rocío	JEFE COMERCIAL (E)
Herrera Galarza Carolin Yadira	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
Montalvan Castillo Nancy Margarita	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
Pinto Ripalda Zoila Rosa	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
Segura Ruiz Jeannette Patricia	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
Silva Torres Denis Estefania	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
Vaca Crespo Bertha	ANALISTA COMERCIAL

Elaborado por: Miriam Chimbo

La Gerencia Nacional Comercial está liderada por un Gerente Nacional, el mismo que reporta al Gerente General, su responsabilidad es definir las estrategias de mercadeo, comercialización y distribución de los productos y servicios existentes de la CNT EP; y, la creación y desarrollo de nuevos productos, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Negocios, alineado a la Planificación Estratégica. Las funciones que corresponden a esta área son¹:

¹ Corporación Nacional de Telecomunicaciones (2012). Funciones de la gerencia Comercial

1. Validar, controlar y asegurar el cumplimiento del Plan de Negocios de la empresa.
2. Disponer acciones correspondientes en base al control, seguimiento y evaluación de las desviaciones en el cumplimiento del Plan de Negocios.
3. Dirigir el desarrollo de las estrategias para el diseño, implementación, lanzamiento y monitoreo de productos y servicios a nivel de portafolio.
4. Aprobar el diseño de productos fijos, móviles y convergentes orientados a los mercados objetivos.
5. Aprobar precios de los productos y servicios con base en análisis realizados por la Gerencia de Mercadeo.
6. Asegurar el abastecimiento de los equipos terminales y SIM's/Usim Card.
7. Validar y aprobar las campañas de promoción y publicidad.
8. Autorizar la apertura, remodelación o cierre de puntos de presencia de los canales.
9. Definir las estrategias para el desarrollo de los modelos de servicio al cliente, retención y fidelización y post venta.
10. Aprobar normas y procedimientos para la gestión comercial de la empresa.
11. Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento interno de Contrataciones.
12. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento de la materia (Reglamento de Adquisiciones, Contratación de Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría) y demás disposiciones legales.
13. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública.
14. Coordinar, validar y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de su área.

15. Definir, implementar y controlar la normativa a nivel nacional, de acuerdo a su ámbito de competencia
16. Cumplir las demás funciones que le asigne la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.
17. Aprobar y justificar el presupuesto del área.
18. Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión del área.
19. Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.

4.2.1 Áreas de Dependencia.

1. Staff Comercial
2. Gerencia de Mercado
3. Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente

4.2.1.1 Staff Comercial.

El staff comercial estará integrado por un equipo de trabajo, de acuerdo a las necesidades del área, el mismo que reportará a la Gerencia Nacional Comercial, su responsabilidad es la de apoyar la gestión de la Gerencia Nacional Comercial, para la ejecución de los proyectos, así como asesorar jurídicamente a esta Gerencia. Las funciones que corresponden al staff son:

1. Asesorar jurídicamente en los requerimientos solicitados por la Gerencia Nacional Comercial
2. Dar asesoramiento jurídico en los procesos precontractuales, contractuales y de administración de contratos.
3. Asegurar que los procesos de compras realizados por el área comercial se encuentren enmarcadas dentro de las leyes que rigen el sector público y normativa interna vigentes.
4. Preparar la información requerida por la Gerencia de Asuntos Regulatorios para la atención de requerimientos realizados por los Organismos de Control

5. Dar recomendaciones para el manejo de la relación legal con los clientes finales.
6. Investigar y proponer nuevos negocios o proyectos con el enfoque de soluciones integrales
7. Apoyar y coordinar en proyectos o asuntos comerciales, solicitados por la Gerencia Nacional Comercial
8. Coordinar con las áreas pertinentes de la organización, los insumos requeridos para la ejecución de los proyectos comerciales planteados.
9. Coordinar con las áreas involucradas la contratación de proveedores externos, para la ejecución de proyectos comerciales.
10. Cumplir las demás funciones que le asigne la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.

4.2.1.2 Gerencia de Mercadeo.

La Gerencia de Mercado estará liderada por un Gerente de Área, el mismo que reportará a la Gerencia Nacional Comercial, su responsabilidad es captar, retener y fidelizar clientes, a través del desarrollo de estrategias de mercadeo para cada segmento, diseño e introducción de nuevos de productos, así como de la creación de los canales adecuados de comunicación con el cliente. Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Desarrollar estrategias de mercadotecnia para mercados objetivos.
2. Dirigir la medición de la satisfacción del cliente.
3. Validar el diseño de productos fijos, móviles y convergentes orientados a los mercados objetivos.
4. Planificar, dirigir y controlar el desarrollo y entrega de nuevos productos o servicios.
5. Administrar el ciclo de vida de los productos y servicios.
6. Planificar el desarrollo y gestionar las comunicaciones al mercado, a clientes actuales y potenciales.

7. Dirigir el desarrollo de campañas promocionales y de publicidad para llegar al mercado, clientes y canales, considerando las políticas desplegadas por la Gerencia de Comunicación Social.
9. Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento interno de Contrataciones.
9. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento de la materia (Reglamento de Adquisiciones, Contratación de Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría) y demás disposiciones legales.
10. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública.
11. Coordinar, validar y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de su área.
12. Definir, implementar y controlar la normativa a nivel nacional, de acuerdo a su ámbito de competencia
13. Cumplir las demás funciones que le asigne la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.
14. Aprobar y justificar el presupuesto del área.
15. Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión del área.
16. Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.

Esta Gerencia está conformada por:

1. Jefatura de Inteligencia y Planificación del Negocio
2. Gerencia de Productos y Segmentos
3. Gerencia de Terminales
4. Gerencia de Publicidad y Marca

4.2.1.3 Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente

La Gerencia de Gestión de Ventas y Servicio al Cliente estará liderada por un Gerente de Área, el mismo que reportará a la Gerencia Nacional Comercial, su responsabilidad es la de definir los métodos y canales de venta de los productos y servicio de la CNT EP, para apalancar la venta de los mismos, así como la planificación y cumplimiento del Plan de Ventas de la empresa. Las funciones que corresponden a esta Gerencia son:

1. Planificar y dar seguimiento al cumplimiento de la programación de ventas.
2. Definir y aprobar los modelos de Ventas y Servicio al Cliente en base a la segmentación de clientes, para ser ejecutados en los locales de las Agencias Regionales y Provinciales.
3. Definir y aprobar modelos de retención y fidelización de clientes.
4. Aprobar las normativas de configuración y soporte técnico de terminales.
5. Controlar la gestión de los clientes de gobierno, VIP y PYMES, a nivel nacional.
6. Controlar y monitorear la operación del Contact Center con relación a clientes de las redes móviles y fijas.
7. Gestionar la existencia de la capacidad necesaria (información, materiales, sistemas y recursos) en los canales.
8. Planificar el control, seguimiento y evaluación de desviaciones en la programación de ventas y retroalimentación al área de mercadeo y Agencias Regionales y Provinciales.
9. Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento interno de Contrataciones.
10. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento de la materia (Reglamento de Adquisiciones, Contratación de Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría) y demás disposiciones legales.

11. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública.
12. Coordinar, validar y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de su área.
13. Definir, implementar y controlar la normativa a nivel nacional, de acuerdo a su ámbito de competencia
14. Cumplir las demás funciones que le asigne la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.
15. Aprobar y justificar el presupuesto del área.
16. Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión del área.
17. Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.

Esta Gerencia está conformada por:

1. Gerencia de Gestión de Ventas
2. Gerencia de Gestión de Servicio al Cliente
3. Gerencia de Ventas Corporativas
4. Gerencia de Contact Center

4.3 Jefatura Soporte Comercial.

El área Comercial está liderada por un Jefe de Área, el mismo que reporta a la Gerencia de Ventas Corporativas, su responsabilidad es dar soporte técnico – comercial para la prestación de soluciones de telecomunicaciones a los clientes atendidos por la Gerencia de Ventas Corporativas.

Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Coordinar y participar en la elaboración de propuestas técnicas para procesos de contratación de clientes de la gerencia.

2. Asesorar a los analistas comerciales y a los clientes de la Gerencia de Ventas Corporativas en soluciones de telecomunicaciones.
3. Realizar el seguimiento a la entrega de factibilidades técnicas e instalaciones de los servicios de telecomunicaciones prestados a los clientes gestionados por la Gerencia de Ventas Corporativas.
4. Calcular los porcentajes de descuento por indisponibilidad de servicio para clientes de la gerencia.
5. Calcular el costo de fibra óptica que excede los 2.5 Km. en las factibilidades de última milla.
6. Realizar informes de peticiones de ISPs para el seguimiento de las instalaciones y coordinación de migraciones de los servicios
7. Realizar informes sobre las capacidades instaladas en los ISPs para recalculer el ancho de Banda asignado a las troncales de salida internacional.
8. Revisar acuerdos de nivel de servicio y verificar el cumplimiento de los mismos con las áreas técnicas.
9. Impartir capacitación en temas de su competencia.
10. Gestionar los requerimientos de los productos y servicios de la CNT enviados por los analistas comerciales en el plazo establecido.
11. Detectar y gestionar la corrección de inconsistencias en los requerimientos
12. Solicitar la creación, actualización y liberación de la infraestructura necesaria para la gestión de requerimientos.
13. Coordinar y despachar equipos móviles para clientes corporativos a nivel nacional.
14. Cumplir las demás funciones que le asigne la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.

4.4 Organización.

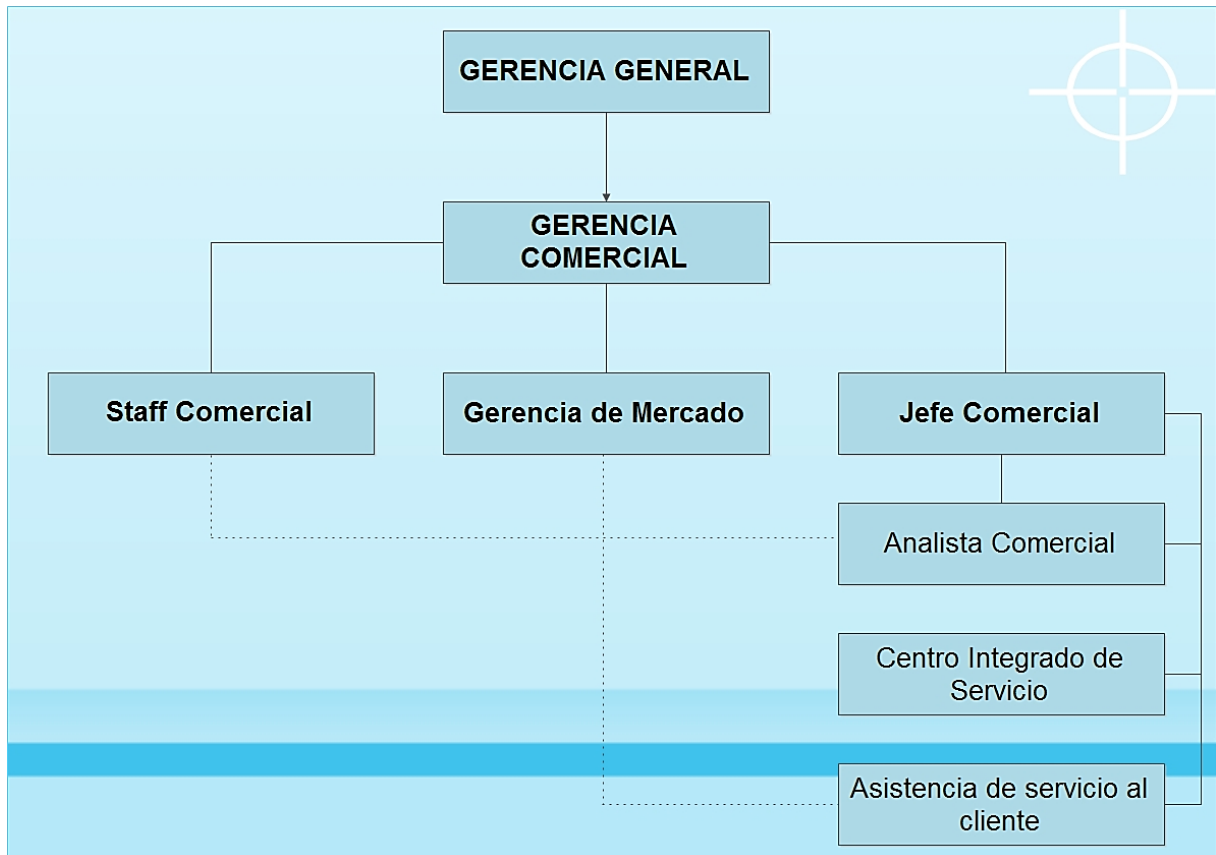


Gráfico N. 21 Organización del Área Comercial
Elaborado por: Miriam Chimbo

4.4.1 Misión Empresarial.

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”

4.4.2 Visión Empresarial.

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”

4.4.3 Valores Empresariales.

Trabajo en equipo.

- Actuación con integridad.
- Compromiso con el servicio.
- Cumplimiento con los objetivos empresariales.
- Ser socialmente responsables.

4.5 Productos.

La Gerencia Comercial Nacional identifica la necesidad de llevar el control puntual de la venta y salida de los equipos lotes nuevos que ingresan a la CNT para lo cual y a través de la Gerencia de Gestión de ventas se coordina la asignación y distribución de la cantidad porcentual para los Canales de Venta; Directo, Indirecto, Corporativo, y Contact center, remitiendo la directriz final a la Gerencia de abastecimiento, Responsabilidad Logística Móvil sobre el análisis efectuado que permite la asignación mayormente acertada a los canales conforme los siguientes parámetros estratégicos:

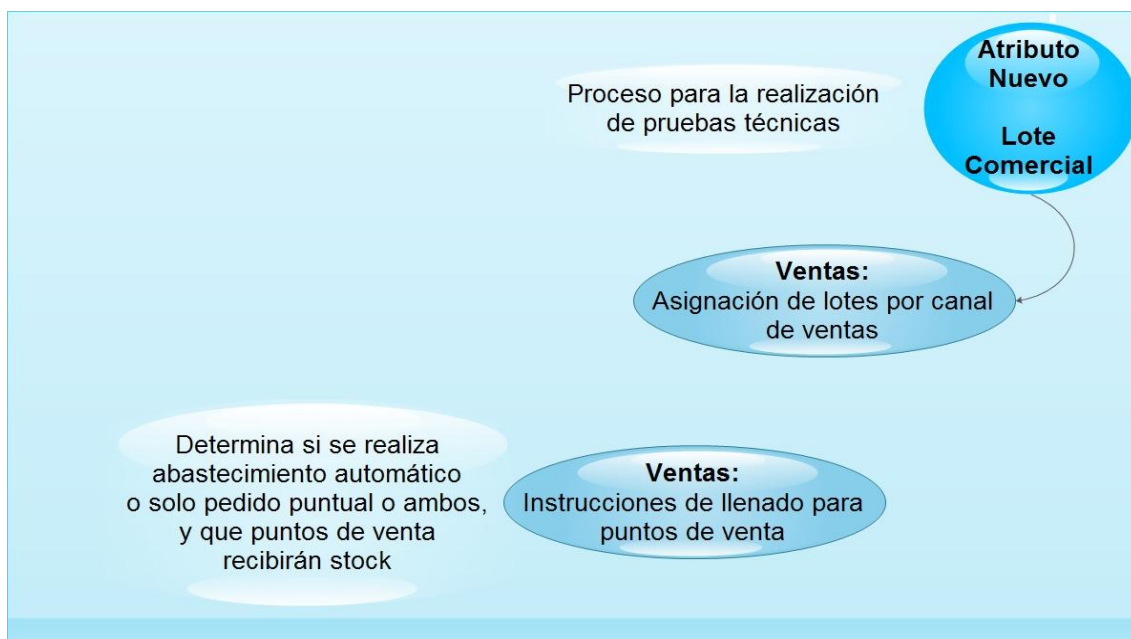


Gráfico N. 22 Productos
Elaborado por: Miriam Chimbo

Las áreas comerciales provinciales tendrán la entera responsabilidad del control de inventario en los puntos de venta a su cargo, conforme el sobre stock y posible ruptura de stock, podrán realizar las acciones necesarias para prever estos parámetros.

4.6 Clientes.

Los clientes son la base para la gestión de la línea de negocio internet y datos móviles, bajo el alineamiento estratégico de parque de clientes, coordinando y alineando las estrategias y acciones que permitan el incremento en ventas y reducción de indicadores en conjunto con

las acciones de las gerencias de: Productos, SAC (Servicio y Atención al cliente), Ventas, Promoción y Publicidad y Terminales de la Gerencia Nacional Comercial.

CAPÍTULO V
MODELO DE GESTIÓN

5.1 Identificación de los procesos.

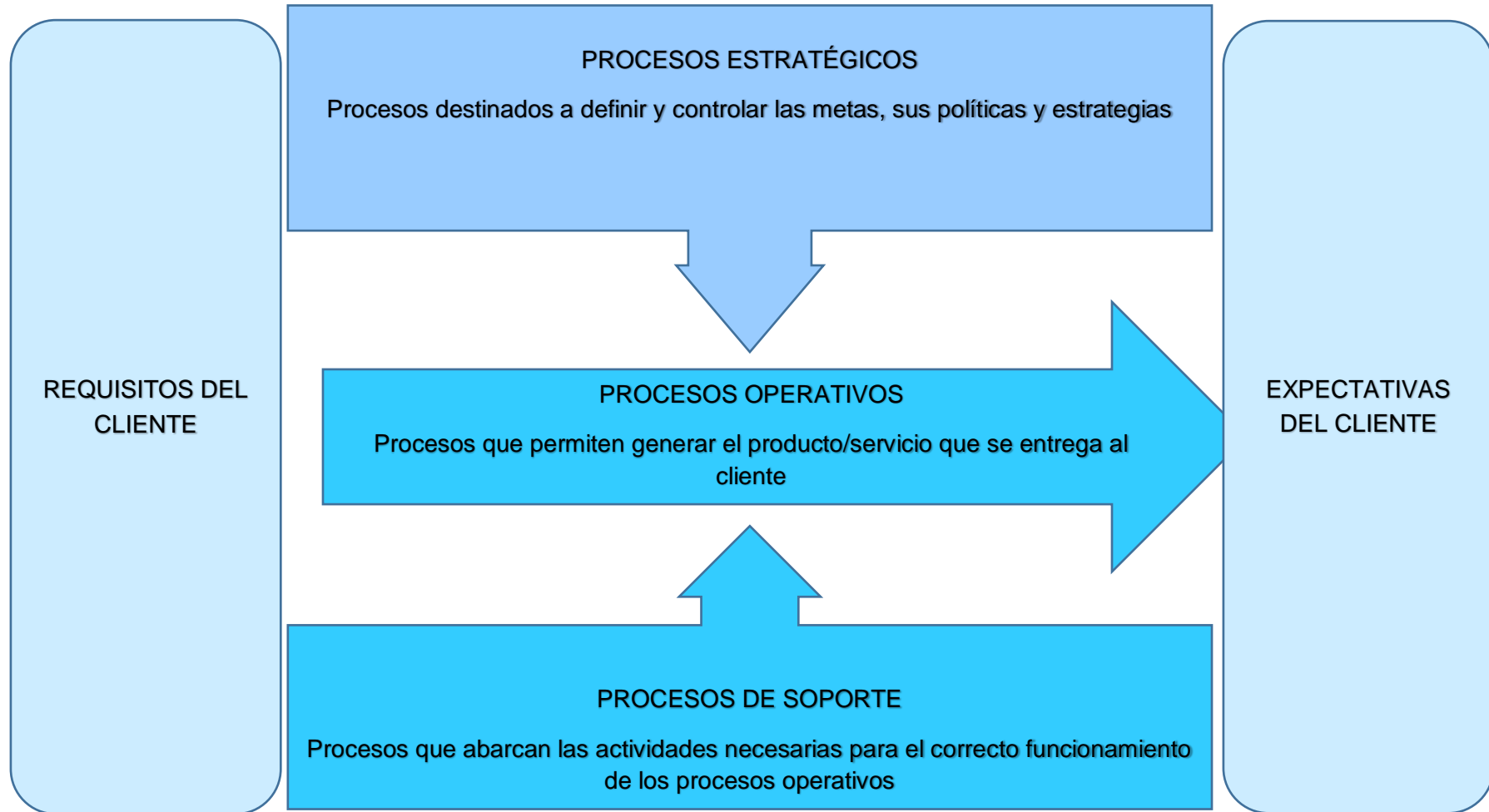


Gráfico N. 23 Identificación de los procesos

Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

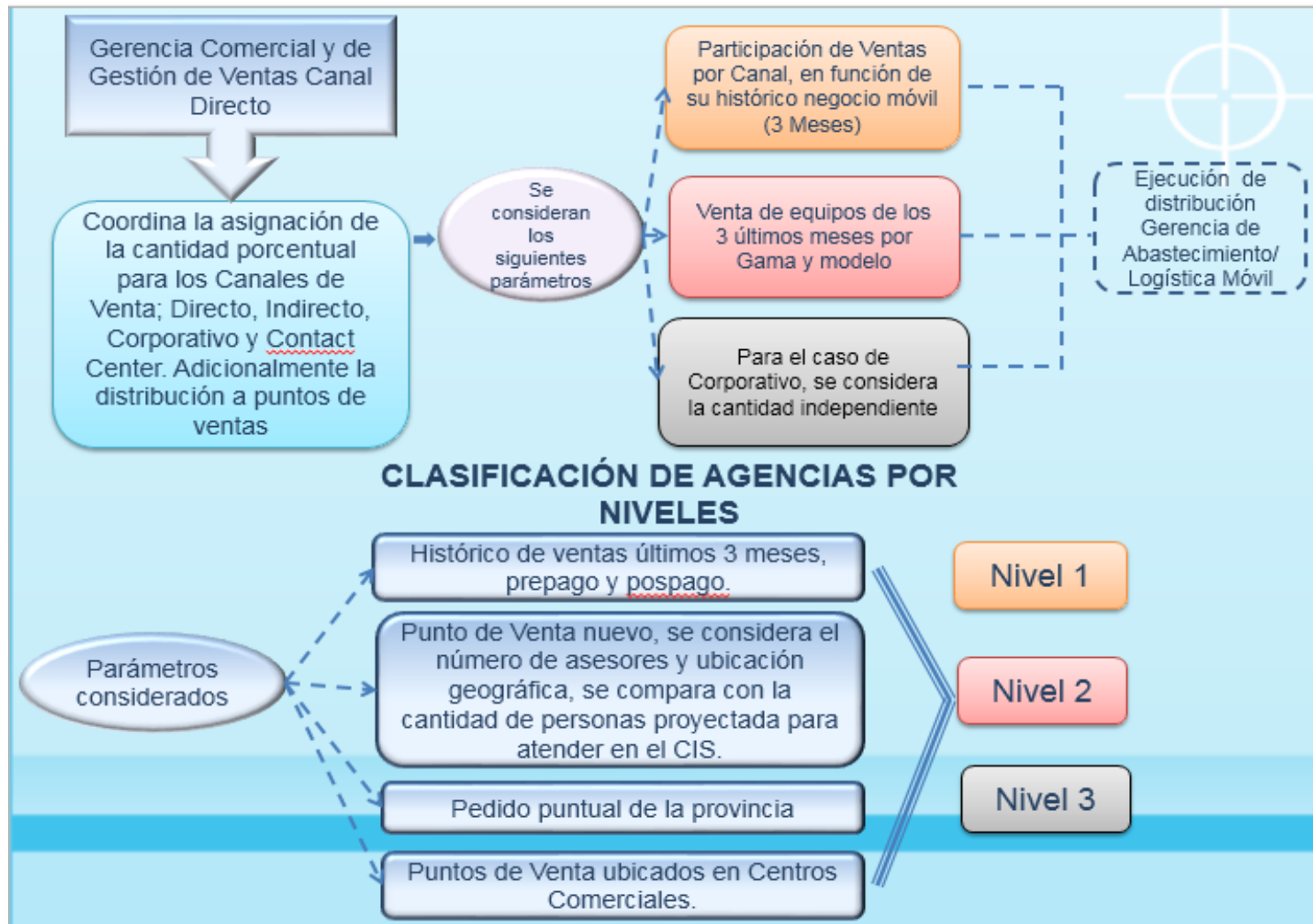


Gráfico N. 24 Proceso Operativo y de Soporte
Fuente: CNT EP Agencia Pastaza
Elaborado por: Miriam Chimbo

Tabla N. 21 Procesos Estratégicos

PROCESO	SUBPROCESO
Proyectos de extensión	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar proyectos de extensión a nivel provincial
Calidad en desarrollo de actividades del área Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Establecer presupuestos en el Plan Operativo Anual• Impulsar planes de capacitación para el personal administrativo y de servicios

Elaborado por: Miriam Chimbo

Tabla N. 22 Procesos Operativos

PROCESO	SUBPROCESO
Establecimiento de canales de venta	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad• Promociones

Elaborado por: Miriam Chimbo

Tabla N. 23 Procesos de Apoyo

PROCESO	SUBPROCESO
Administración del Área Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Adquisiciones de equipos móviles y de telecomunicación para la venta• Compras de equipos fijos y móviles por parte de los clientes• Pagos por parte de los clientes que adquieren un equipo o pagan por un servicio• Presupuestos por visitas de vendedores• Presupuesto por capacitaciones
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Contratación de agentes de venta• Logística• Apoyo al Cliente

Elaborado por: Miriam Chimbo

5.2 Descripción de los procesos.

El motivo de la investigación se enfoca en la descripción y desarrollo de procesos para el Área Comercial tanto Operativos como de Apoyo ya que forman la parte medular de los procesos que se generan dentro de la misma, para lo cual existe la necesidad de desarrollar flujogramas, con el objetivo de establecer actividades que se lleven a cabo en el área. El Flujograma ayuda a representar un procedimiento, siendo un elemento gráfico y sintetizado que permite una fácil lectura y comprensión del desarrollo de actividades sucesivas para el adecuado funcionamiento de un determinado sistema, utilizando símbolos, líneas y

anotaciones mínimas para el cumplimiento de las mismas. Haciendo más simple el análisis y comprensión de un proceso determinado, ya que a menudo los flujogramas son utilizados para:

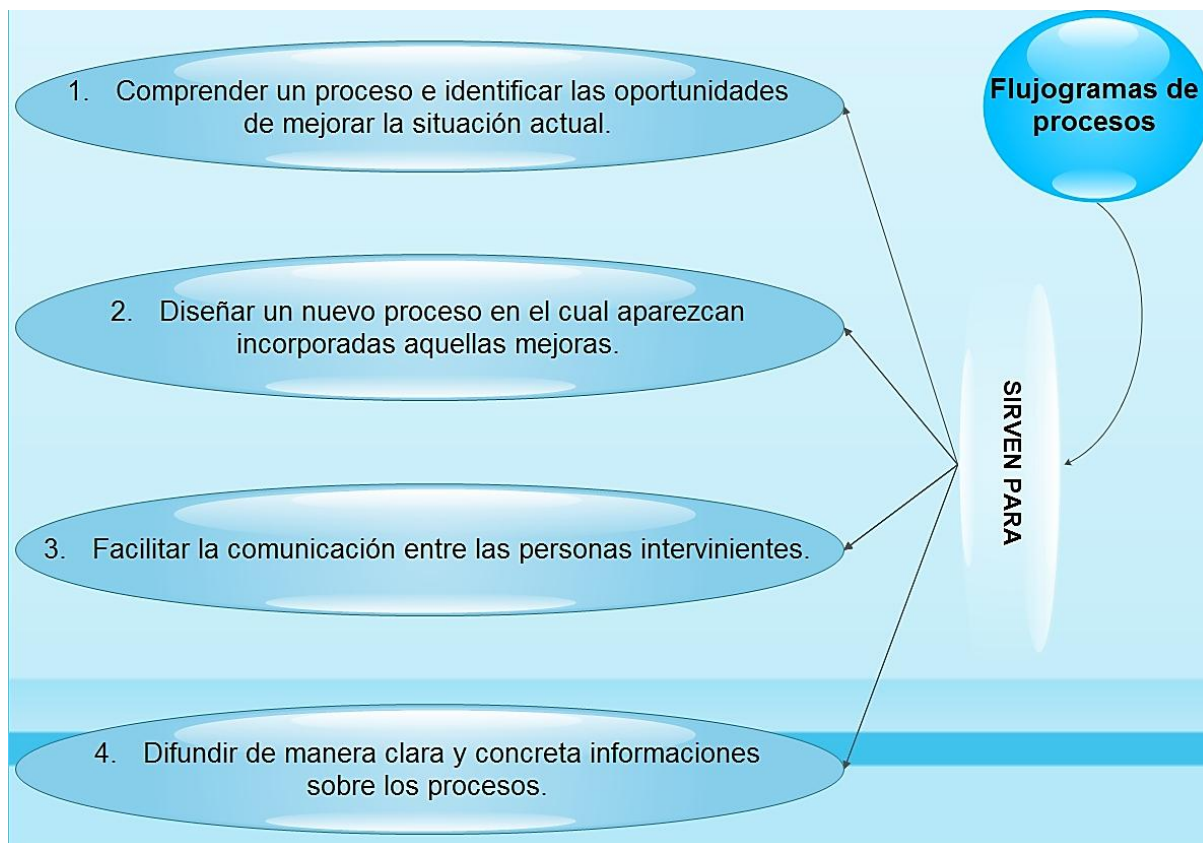



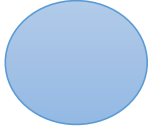


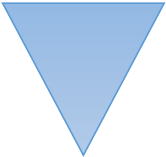








Gráfico N. 25 Uso de los flujogramas de procesos
 Elaborado por: Miriam Chimbo

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las operaciones y la circulación de documentos y de datos. Para la realización de los flujogramas se detalla a continuación la simbología utilizada para cada uno de los procesos.

Tabla N. 24 Símbolos de los flujogramas de procesos

SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Límites: Círculo alargado	Expresa Inicio o Fin de un Programa.
	Operación: Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem

	Punto de decisión: Diamante	Indica cual es el punto en el proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	Inspección: Círculo grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse la calidad del Output
	Documentación: Rectángulo con onda en la parte inferior	Indica que el Output de una actividad, incluyó información registrada en un papel
	Espera: Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	Almacenamiento: Triángulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para el que ítem o la persona pase a la siguiente actividad programada
	Conector: Círculo pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo
	Movimiento/Transporte Flecha ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones
	Dirección de flujo: Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Entrada/Salida	Representa cualquier tipo de Fuente de entrada y salida
		Expresa proceso de llamada a una subalterna.
	Disco magnético	Almacenamiento en Disco Magnético.

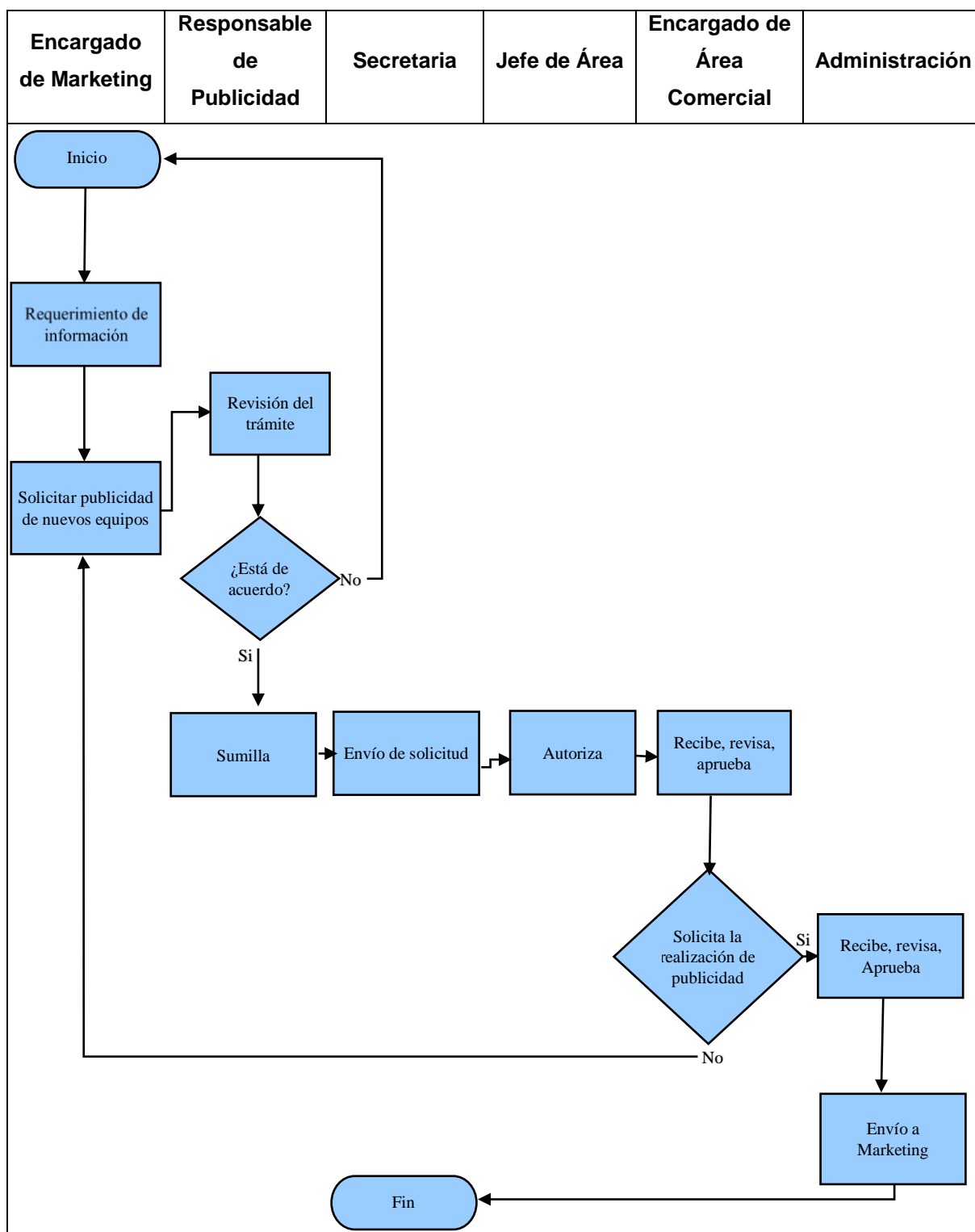
Fuente: Rouré J. B., Moñino M., Rodriguez (2002)

Elaborado por: Miriam Chimbo

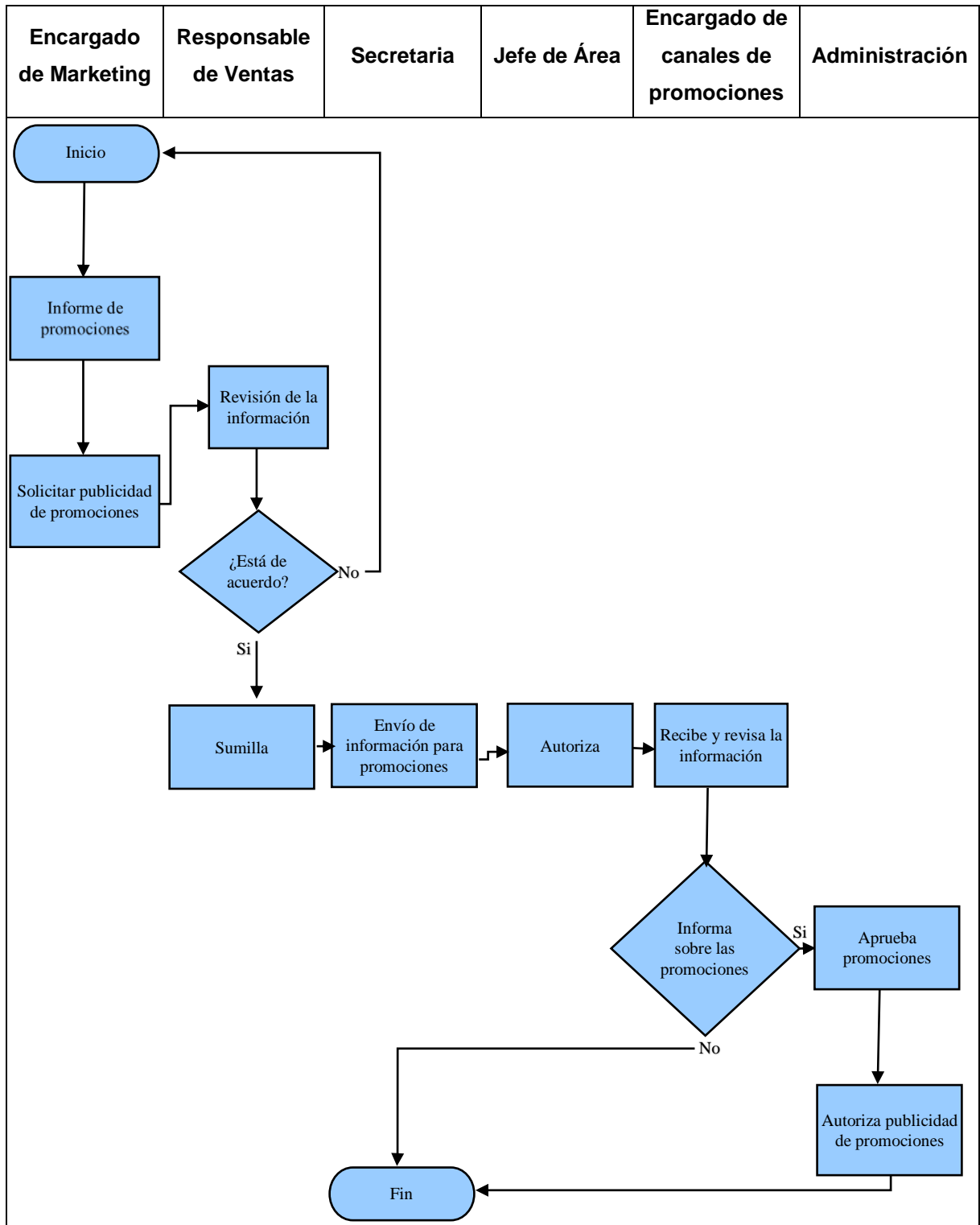
5.3 Implementación y seguimiento de los procesos.

5.3.1 Establecimiento de los canales de venta.

5.3.1.1 Publicidad.

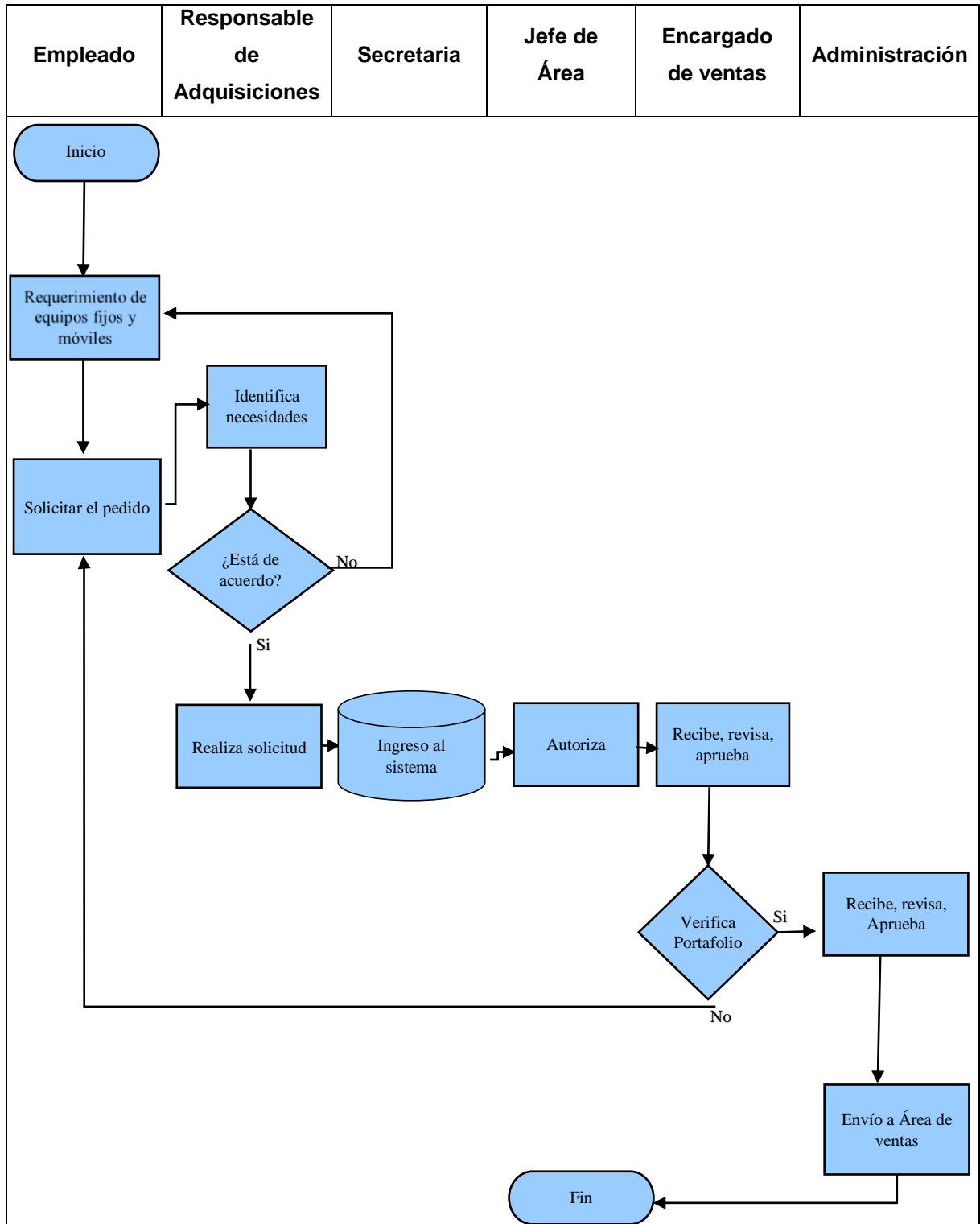


5.3.1.2 Promociones.

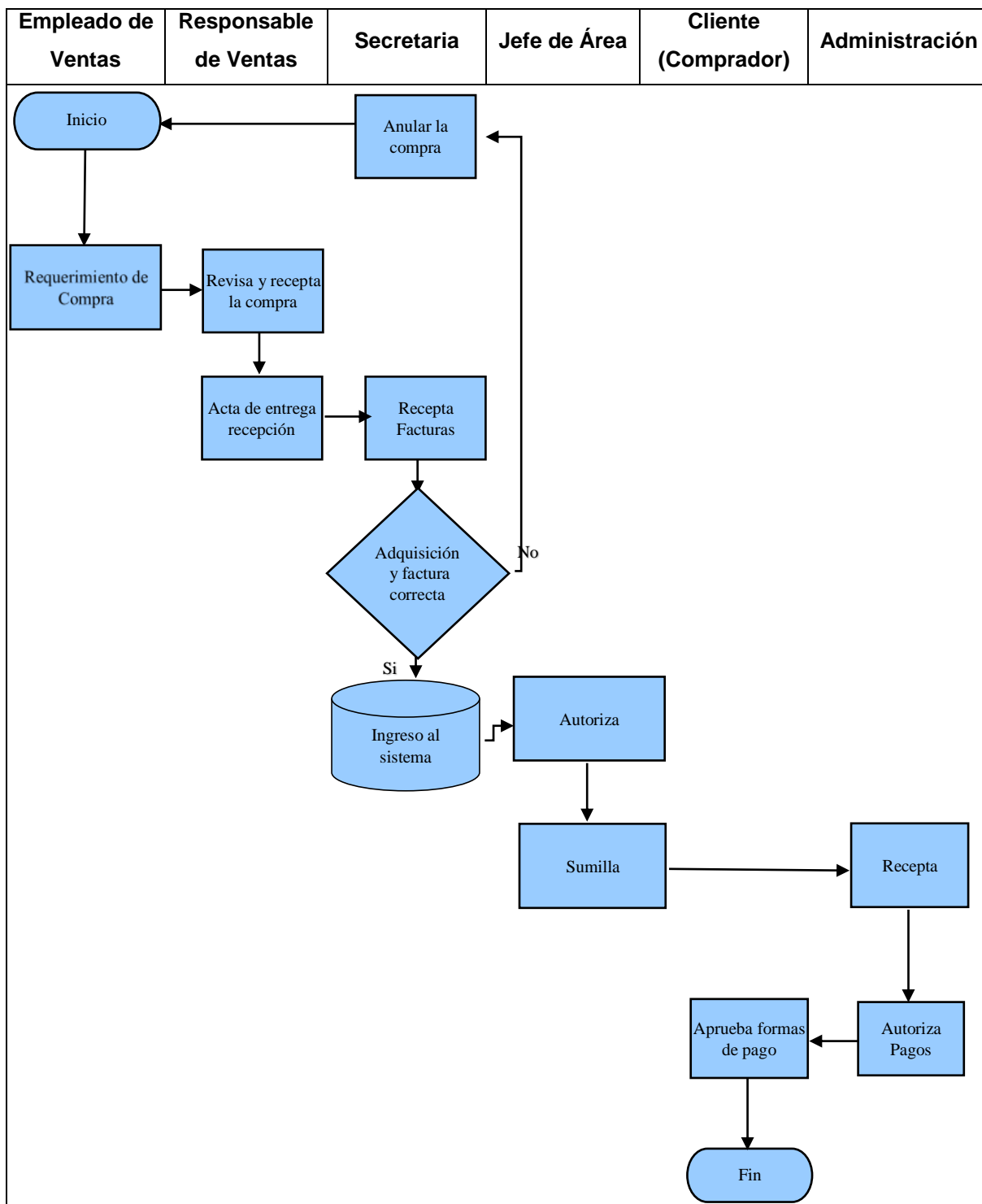


5.3.2 Administración del Área Comercial.

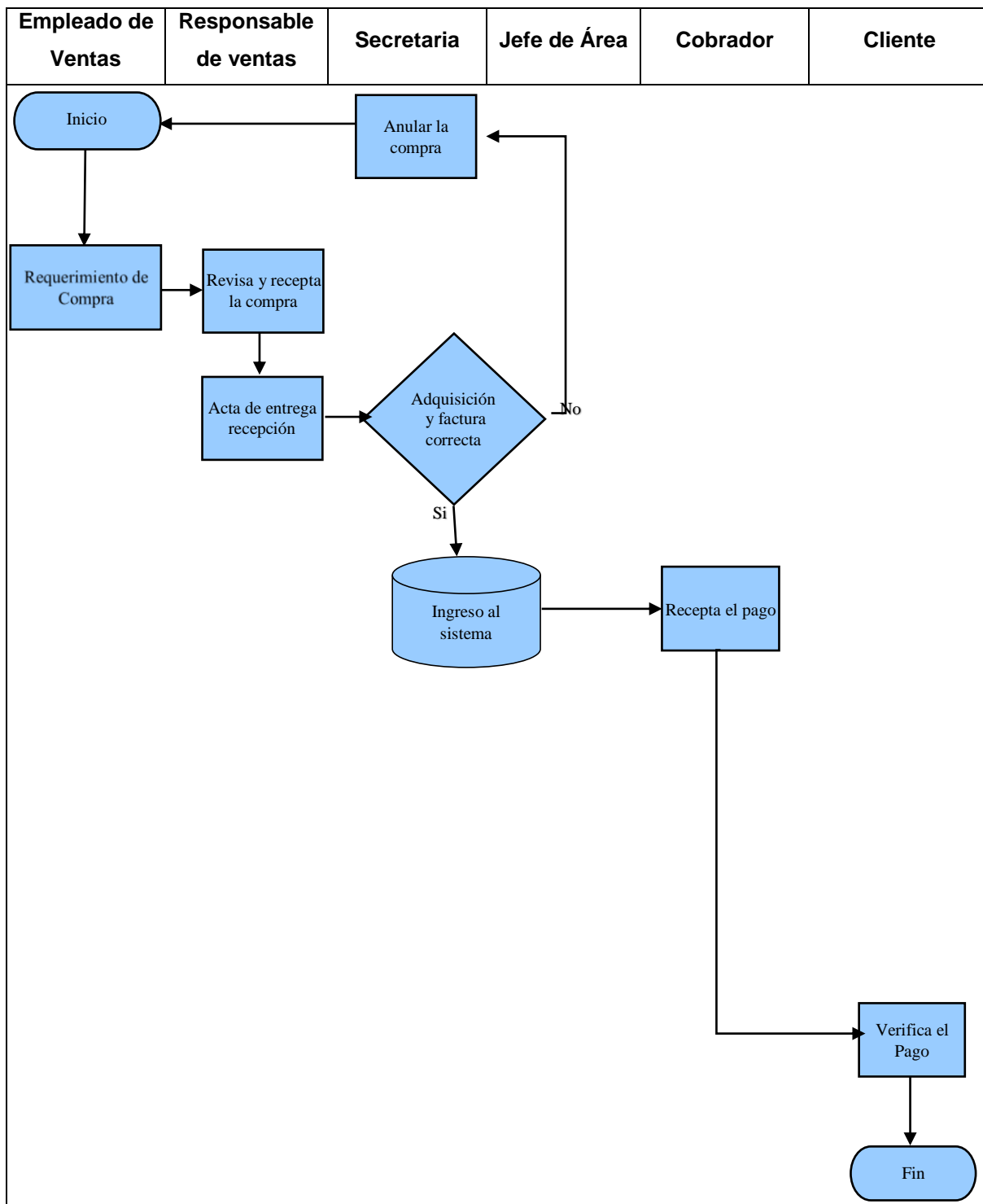
5.3.2.1 Adquisiciones de equipos para la venta.



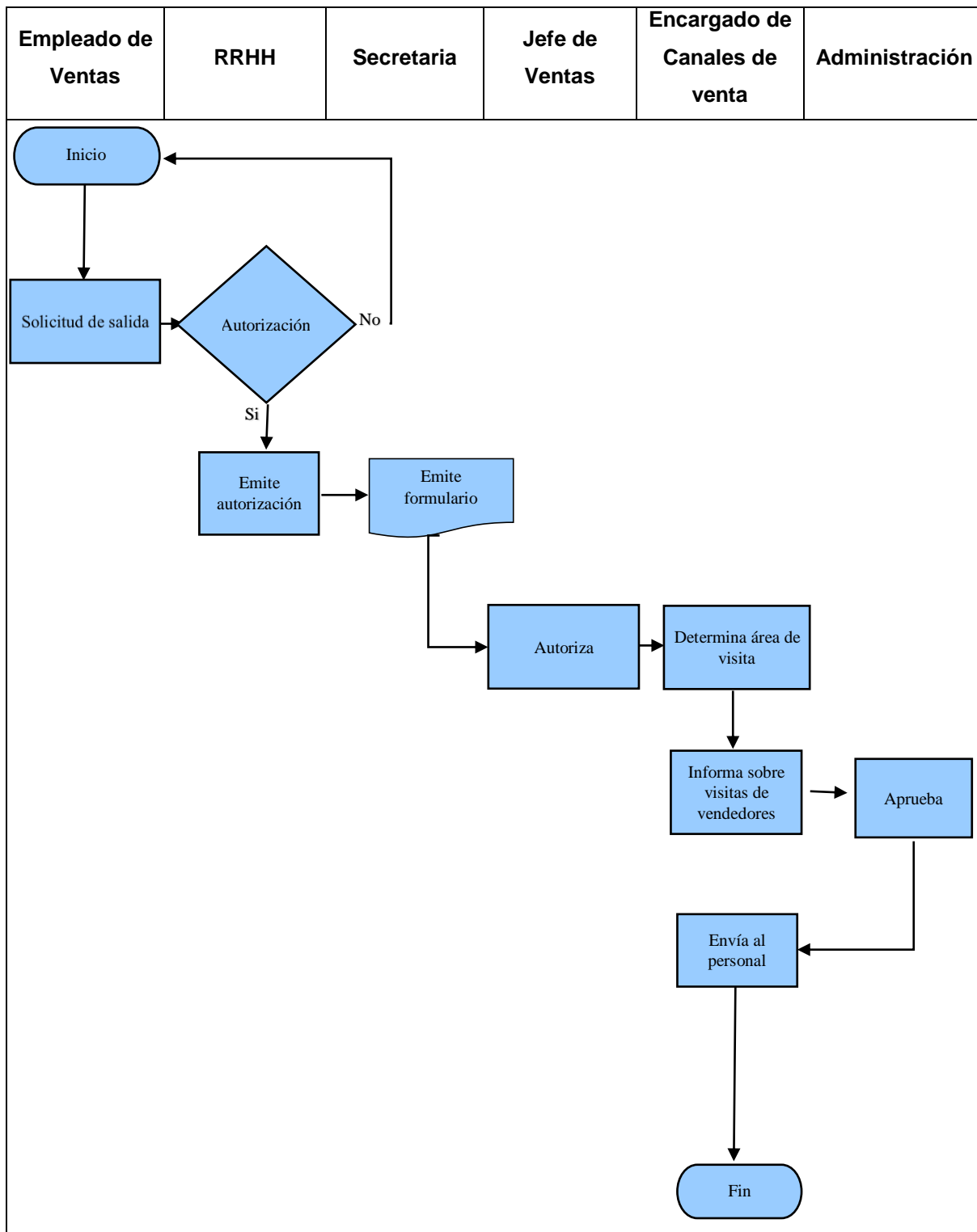
5.3.2.2 Compras de equipos móviles y fijos.



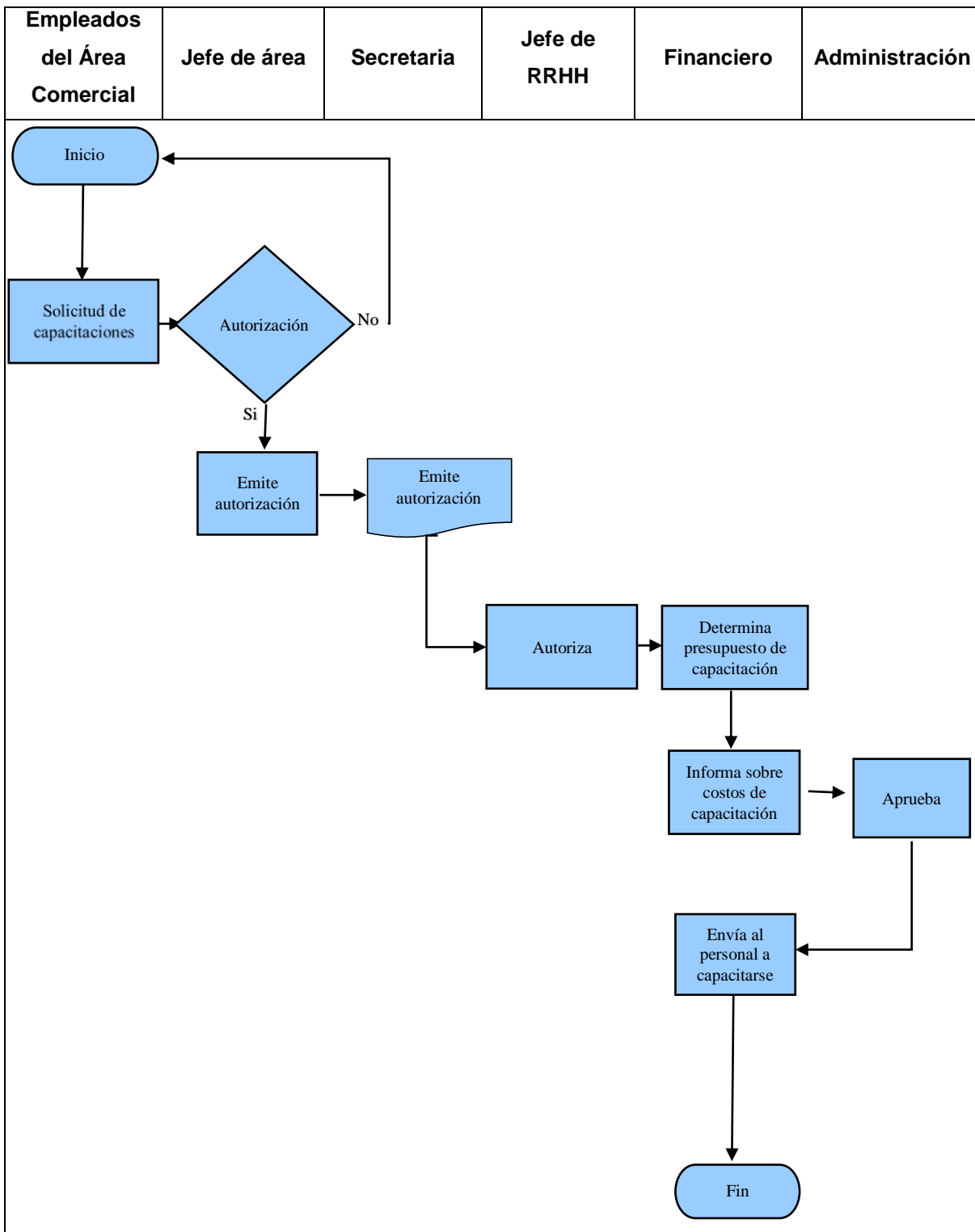
5.3.2.3 Pagos por parte de los clientes que adquieren equipos o pagan un servicio



5.3.2.4 Visitas de vendedores.

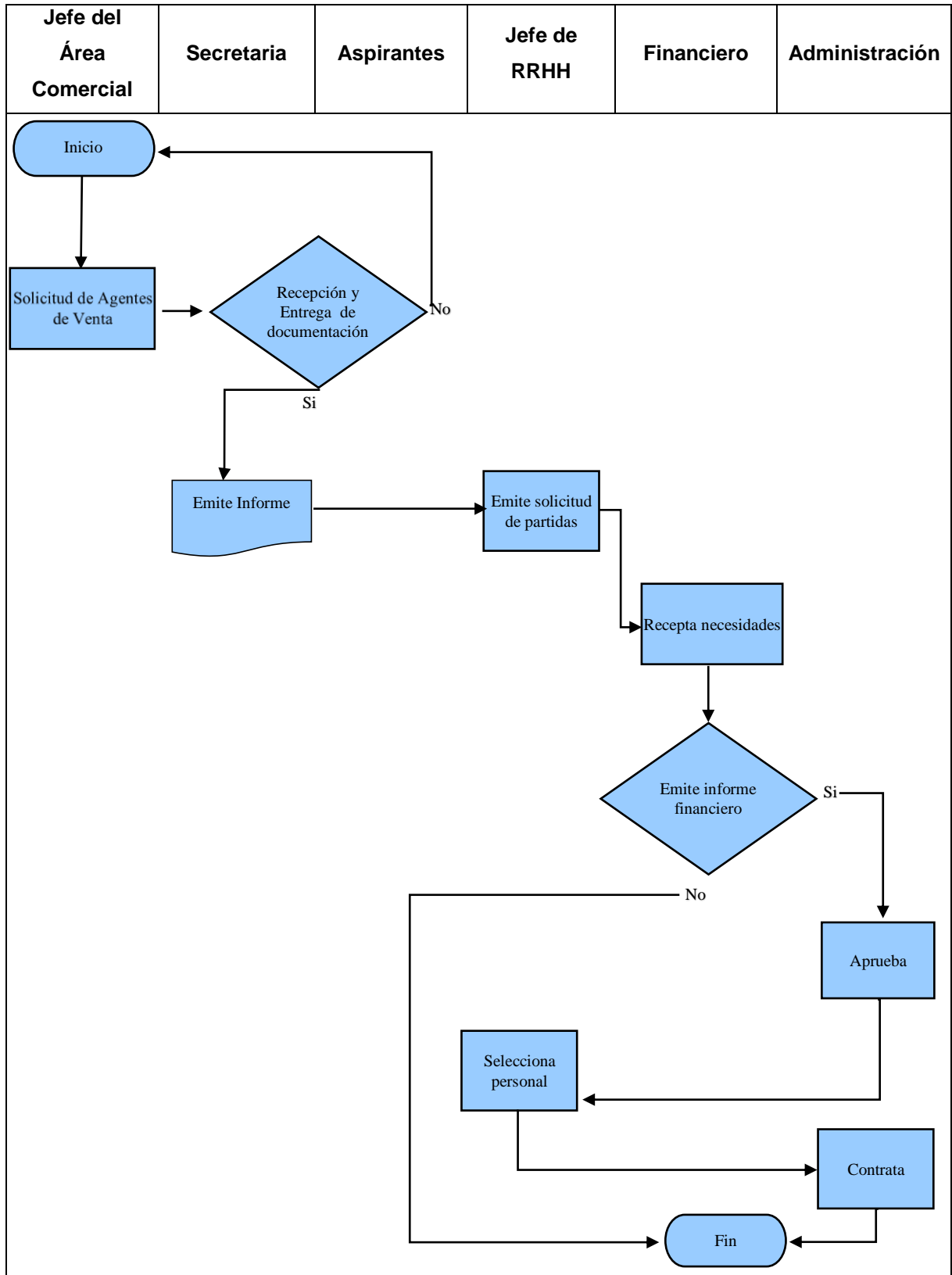


5.3.2.5 Presupuesto por capacitaciones.

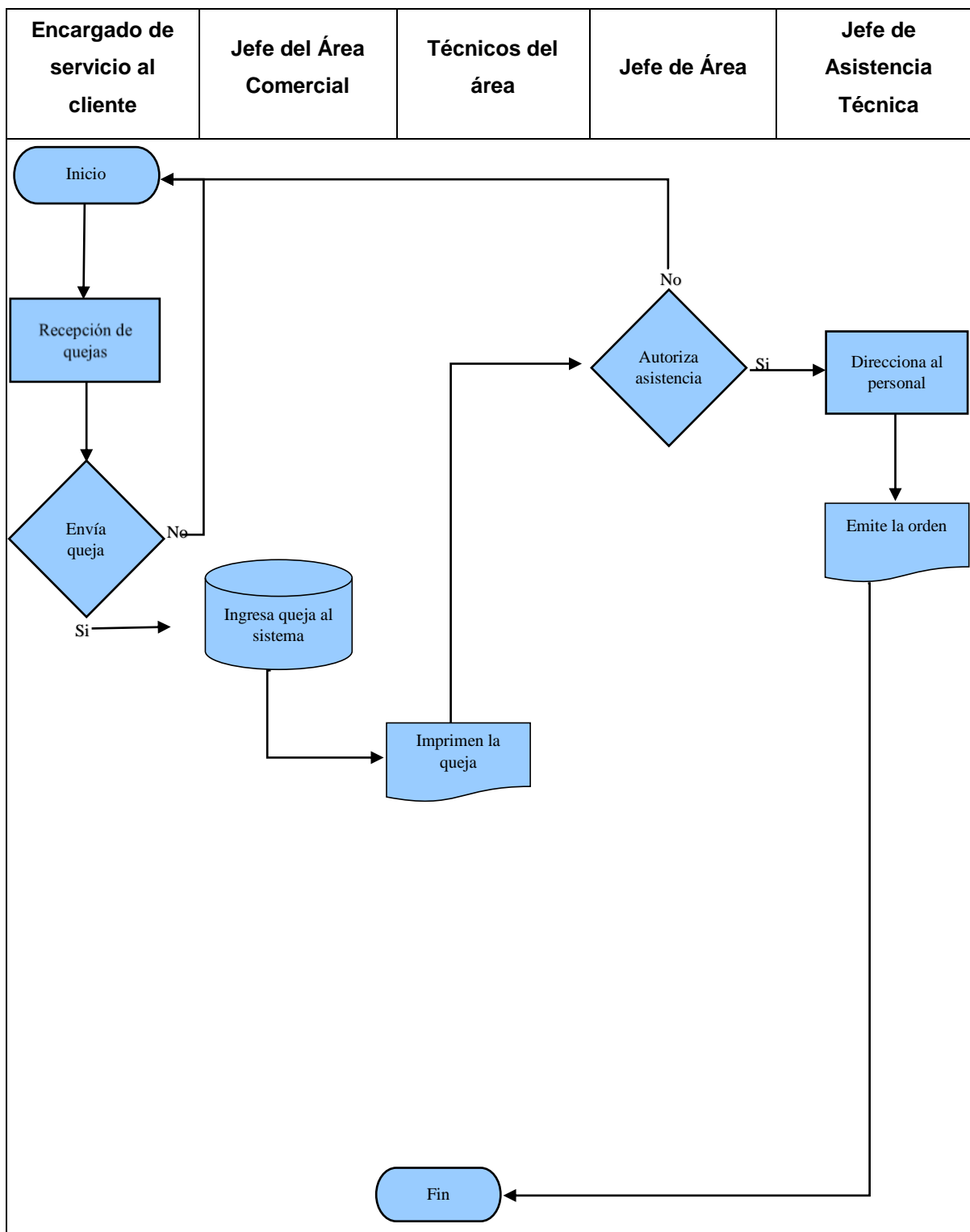


5.3.3 Recursos Humanos.

5.3.3.1 Contratación de Agentes de Venta.



5.3.3.2 Apoyo al Cliente.



El seguimiento y medición son importantes para conocer los resultados que se están obteniendo para lo cual se detalla en la tabla a continuación.

5.3.4 Indicadores para el Proceso Operativo: Establecimiento de Canales de Venta.

5.3.4.1 Publicidad

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Marketing

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de publicidades emitidas}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos**

Sistema Financiero y Publicitario

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Marketing

5.3.4.2 Promociones

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Marketing

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de promociones establecidas}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos**

Administración, Sistema Financiero y Publicitario

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Marketing

5.3.5 Indicadores para el proceso de Apoyo: Administración del Área Comercial.

5.3.5.1 Adquisiciones de equipos móviles y fijos para la venta.

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Marketing

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de adquisiciones}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos**

Sistema Financiero

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Marketing

5.3.5.2 Compras de equipos y servicios por parte de los clientes.

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Marketing

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de compras}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos**

Administración y Sistema Financiero

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Marketing

5.3.5.3 Pagos por parte de los clientes que adquirieron equipos y por los servicios.

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Marketing

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de pagos}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos**

Administración y Sistema Financiero

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Marketing

5.3.5.4 Ventas de equipos móviles o fijos y servicios por parte de los vendedores que se encuentran en servicio y atención al cliente.

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial (ventas) y Marketing

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de ventas}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos**

Administración y Sistema Financiero

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Marketing

5.3.5.5 Presupuesto por capacitaciones de los funcionarios del área.

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Marketing

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$$\frac{\text{Nº de capacitaciones}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$$

- **Fuente de datos**

Administración y Sistema Financiero

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Marketing

5.3.6 Indicadores para el proceso de Apoyo: Recursos Humanos.

5.3.6.1 Contratación de agentes de venta.

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Recursos Humanos

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$\frac{\text{Nº de contrataciones}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$

- **Fuente de datos**

Sistema Financiero y Recursos Humanos

- **Reporte de datos**

Área Comercial, Financiera y de Recursos Humanos

5.3.6.2 Apoyo al Cliente.

- **Responsables del proceso**

Jefe del Área Comercial y Recursos Humanos

- **Fórmula para la realización del cálculo**

$\frac{\text{Nº de Asistencias Técnicas}}{\text{Total de asistencias técnicas}} \times 100$

- **Fuente de datos**

Administración Asistencia Técnica

- **Reporte de datos**

Área Comercial y de Asistencia Técnica

5.3.7 Mejora de los procesos

El Área Comercial es una de las bases para el proceso de servicios y atención a los usuarios, prestando servicios de asistencia técnica, cobro de servicios y venta de equipos móviles y fijos, destacando fallas en los procesos en vista que existen clientes que se encuentran insatisfechos debido al servicio, ya que tardan en prestarlos generando malestar entre los usuarios y clientes de la Corporación.

Es así que en base al diagnóstico se ha podido impulsar estrategias en base a un modelo de gestión por procesos que permite clarificar cada uno de los procesos en los cuales existe falencias y a la vez proponer procesos claros para su cumplimiento y mejoramiento en base a su aplicabilidad y de esta manera impulsar la eficiencia en las actividades englobadas en los procesos operativos tales como el establecimiento de canales de venta o también los de apoyo que son la administración del Área Comercial y la de recursos humanos dentro de la misma.

La mejora de los procesos se base en la aplicabilidad de la propuesta que se basa en el diseño y elaboración de cada uno de los procesos en base a flujogramas que detallan acciones dentro de cada función de los empleados, tales como publicidad, promociones, adquisiciones, compras, pagos, visitas de vendedores, presupuesto por capacitaciones, contratación de agentes de venta y apoyo al Cliente.

Relación Costo Beneficio

Los costos y beneficios acontecen en momentos distintos, siguiendo la lógica de la siembra y la cosecha, por lo que resulta indispensable tomar en consideración el tiempo para evaluar la rentabilidad, privada o social, asociada a la inversión, y con ello, medir la operatividad en base al análisis costo-beneficio. Es de esta manera que se analiza los costos y beneficios de la investigación señalando a la misma como un sistema estratégico a implementarse, en base a estrategias propuestas que permiten mejorar los diferentes procesos que se desarrollan en el área comercial de la CNT-EP Pastaza.

COSTO

- Encontrar formas inteligentes para trabajar con los proveedores
- Promocionar los nuevos productos y servicios
- Costo de oportunidad de mantenerse como la primera opción de telefonía, internet y cable a nivel provincial
 - Costos de personal
- Riesgos del tipo de cambio del clientes por mejores ofertas

BENEFICIO

- Mejorar el proceso de toma de descepciones
- Ser más competitivo con el servicio al cliente
- Mantener una buena imagen de la empresa
 - Posibilita la aplicación de estrategias internas para mejorar el servicio a los clientes
- Permite la creación de campañas a nivel provincial

Elaborado por: Miriam Chimbo

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Al fundamentar con un marco teórico el modelo de gestión por procesos, a fin de orientar la investigación para el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, fue posible estructural y tener una base concreta para el desarrollo de la propuesta en base a necesidades que se profundizaron en el mismo, ya que la información secundaria recopilada fue la base para el posterior desarrollo de la investigación INSITU.
- En base al diagnóstico de la situación actual del área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, se conocieron las causas de las quejas de los clientes por el servicio que se está brindando actualmente, ya que la mayor parte de clientes consideran que los servicios que ofrece la CNT EP no son de calidad, debido a que solo a veces el Área Comercial satisface las necesidades de sus clientes, por la falta de organización de los funcionarios y jefes del área, por lo que los procesos no son ágiles debido a la falta de personal capacitado en la misma, por lo que no se brinda información oportuna y de calidad, existiendo reclamos, por facturación, reparación de líneas y equipos, entre otros
- Al realizar el diseño de un modelo de gestión enfocado en flujogramas de procesos para cada uno de los servicios, se procura mejorar la calidad de los servicios en la telefonía fija y móvil así como de todos los servicios que presta el área Comercial, impulsando la organización interna y de esta manera corregir de alguna manera las fallas existentes en cuanto a la gestión de los procesos.

5.2 Recomendaciones

- Es de suma importancia aplicar el modelo de gestión propuesto para de esta manera ir fortaleciendo cada uno de los procesos internos del área Comercial, y de esta forma mejorar progresivamente cada uno de los procesos y por ende el servicios que ésta presta, siendo una base para el desarrollo de procesos dentro de la CNT EP Agencia Pastaza.
- Brindar asesoría Técnica al personal para el manejo de procesos y aplicabilidad de los mismos en sus lugares de trabajo y de esta manera se torne una costumbre profesional y laborar el manejo de procesos claros y continuos que permiten el desarrollo de actividades coordinadas en bien de la institución y de los usuarios que se encuentran al pendiente de la mejora de servicios dentro de la Corporación.
- Involucrar al personal y las autoridades provinciales en el manejo de un modelo de gestión por procesos que permita ampliar este estudio aplicándolo a la práctica de la Corporación en especial en las áreas de venta y asistencia técnica.

BIBLIOGRAFÍA

AYESTARÁN, S. (1999).- “Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones”. Revista de Psicología General y Aplicada, vol. 52, nº 2-3, pp. 203-217.

CNT. (2012). Funciones de la gerencia Comercial. Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Quito Ecuador

GONZALEZ Fernández, F. J. (2006) Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión, Editorial Fundación Confemental, Madrid, p. 38-40

LORINO, Philippe, (1994) El Control de Gestión Estratégico, 1era. Edición, Ediciones Alfaomega, México, Óp. Cit, p. 194 - p. 196

MORRISEY, G. L.: (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Prentice Hall. Edición Digital. Florida. Recuperado de: <http://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>

PETER DRUCKER, (1991) La Disciplina. Recuperado de <http://www.redconsultoras.com/libros/QuintaDisciplina.htm>

RICARDO CAMACHO C; (2008); Procesos. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>. Lima, Perú. camacho.rf@pucp.edu.pe; 25 - feb -

ROIG, Albert, “L’ (1998), Avaluació de la qualitat a la Gestió Documental”, Lligall. Revista catalana d’arxivística, Barcelona, nº 12 pp. 219-229.

Lincografía

- Recuperado de <http://www.aiteco.com/liderazgo-participativo/>
- “Hacia un liderazgo participativo”, Beatrice Briggs. En: http://iifac.org/bonfire/pdf/16_sp.pdf

- Daniel Espinoza Leoz, Hernán Reyes González, Mejores Prácticas para la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas Implementación de la Norma ISO 9001:2000
- Gestión de procesos, fuente de consulta, <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>, 05 de septiembre del 2013.
- Gestión y mejora de procesos, fuente de consulta, <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documento/folletos5.pdf>, 12 de septiembre del 2013.
- Constitución del Ecuador, fuente de consulta, http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf, 09 de septiembre del 2013.
- Métodos de investigación, fuente de consulta, <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml#ixzz2vEmgl3Ry>, 02 de marzo del 2014

ANEXOS

Anexo N. 1 Modelo de encuesta aplicada a clientes de la CNT EP Agencia Puyo

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL



Objetivo: Diagnosticar la situación actual del área comercial de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, a fin de conocer las causas de las quejas de los clientes por el servicio que se está brindando actualmente.

Instrucciones: Conteste de la manera más sincera, no es necesario que se identifique, por favor elija una sola opción de respuesta.

Giro del negocio de la empresa

1. ¿La CNT EP Agencia Pastaza ofrece servicios de calidad a todos sus clientes?

Rango	Respuesta
Siempre	
A veces	
Nunca	

2. ¿El Área Comercial satisface efectivamente las necesidades de sus clientes?

Rango	Respuesta
Si	
A veces	
No	

Organización

3. La CNT EP Agencia Pastaza tiene un nivel de organización en sus servicios

Rango	Respuesta
Alto	
Medio	
Bajo	

4. ¿La organización de los procesos de atención y ventas son descentralizados y ágiles?

Rango	Respuesta
Alto	
Medio	
Bajo	

De sus servicios

5. ¿Cuál es la calificación que otorgaría usted a los servicios prestados a los clientes de la CNT EP Agencia Pastaza?

Rango	Respuesta
Alto	
Medio	
Bajo	

6. ¿Considera suficiente al personal que se encuentra encargado del servicio y atención al cliente?

Rango	Respuesta
Si	
A veces	
No	

De sus clientes

7. ¿Se brinda información oportuna y de calidad por parte del Asesor, realizando una indagación al cliente para dar soluciones a los problemas?

Rango	Respuesta
Siempre	
A veces	
Nunca	

8.

Ha realizado reclamos en las reparaciones técnicas de equipos o por facturación e inconsistencias de los sistemas

Rango	Respuesta
Siempre	
A veces	
Nunca	

¡GRACIAS!

Anexo N. 2 Aprobación del proyecto de tesis

Protocolo de evaluación del Proyecto de Fin de titulación

2013

Programa: MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Nombre del estudiante: HERNAN CHIRIBO

Tema del Proyecto: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA FORTALECER EL SERVICIO QUE BRINDA A OTRAS EMPRESAS

Línea de investigación: GESTIÓN POR PROCESOS

Nombre del docente: DRA. LUCRECIA CHIRIBO HAO

Parte I. Requisitos iniciales

Si No No aplica

El tema del proyecto se enmarca en una de las líneas de investigación del programa.

Nota: Si el proyecto **no cumple** con la condición anterior, el mismo será devuelto al estudiante antes de pasar a la revisión de los demás criterios.

Parte II. Revisión

	Partes del Proyecto	Criterios	C ¹	CP ²	NC ³	Valoración
1	Planteamiento del problema	Se expone de forma clara y comprensible el problema a resolver	✓			5 / 5
		Se expone el alcance y viabilidad del estudio	✓			5 / 5
		Se expone explícitamente la contribución de la investigación (aporte, importancia y trascendencia)	✓			5 / 5
2	Objetivos	El objetivo general establece el fin del proyecto y es coherente con la delimitación del problema	✓			5 / 5
		Los objetivos específicos guardan secuencia y contribuyen al logro del objetivo general	✓			4 / 5
		Se pueden alcanzar los objetivos planteados	✓			3 / 3
3	Marco teórico	Se presenta un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados	✓			4 / 4
		Se expone detalladamente la teoría o conceptos teóricos que permitirán abordar el problema	✓			4 / 5
		Permite revelar las relaciones entre el problema planteado y las teorías ya existentes	✓			4 / 5
		Hace referencia a investigaciones realizadas por otros autores sobre el tema de estudio	✓			5 / 5
4	Hipótesis	Es clara, precisa y lógica			✓	0 / 3
		Establece relación entre los elementos presentados en el planteamiento del problema			✓	0 / 3
5	Plan de contenidos	Presenta una estructura en capítulos, haciendo constar un sumario de los aspectos a desarrollarse en cada uno	✓			4 / 5
		Los contenidos tienen relación con los objetivos planteados	✓			4 / 5
6	Metodología	Describe en forma clara el tipo de estudio, métodos, técnicas e instrumentos de investigación a utilizarse	✓			4 / 5
		Describe y explica en forma clara y precisa los procedimientos que se aplicarán para alcanzar los objetivos	✓			4 / 5
		Describe los procedimientos a utilizarse para la tabulación y análisis de datos	✓			4 / 5
7	Resultados	Enumera y describe los posibles resultados de la investigación	✓			4 / 5

	esperados				
8	Bibliografía	Presenta en orden alfabético la lista de los libros, papers y otras fuentes consultadas	/		4 / 5
9	Formato proyecto de investigación	Cumple con el formato establecido para la presentación del proyecto		/	1 / 3
		Se da crédito a los autores de los que se obtiene la información mediante citas, notas y/o referencias a través de las Normas APA	/		3 / 4
10	Anexos	Presenta en sus anexos la autorización de la organización en donde realizará la investigación. (El maestrante deberá cumplir con este apartado para la designación de director de tesis)		/	0 / 5
Total					76 / 100

¹ C: Cumple

² CP: Cumple parcialmente

³ NC: No cumple

Observaciones: *REVISAR ESTRUCTURA DEL PROYECTO*
- NO DEBE HABER HIPOTESIS
- T.E. NO REVISAR MAS DE 20 PAGINAS.

- El proyecto se rechaza.
- El proyecto se aprueba.
- El proyecto se devuelve para la reformulación.

Loja, dd/mm/aa

[Firma manuscrita]

Nombre del docente

DR. FRANCISCO CHIRIBOS.

Anexo N. 3 Corporación Nacional de Telecomunicaciones Agencia Pastaza



Anexo N. 4 Área Comercial



Área de atención al cliente



Área de recaudación



Área de atención al cliente



CIS Palora



CIS Puyo



CIS Shell



Reclamos de Clientes



Aplicación de encuestas a clientes



Jefatura Comercial

Anexo N. 5 Oficio de Autorización



Oficio N° 099-GP-CNTEP-2014
Puyo, 05 de marzo de 2014

Ingeniera
Miriam Chimbo
CNT EP
Puyo.-

De mi consideración:

En atención al requerimiento solicitado en el Oficio S/N de fecha 28 de febrero de 2014, debo informarle que se encuentra autorizado realizar la respectiva investigación para el trabajo final de Tesis con el tema Plan de Gestión por Procesos para mejorar el servicio que brinda el área comercial de la (Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública) CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Edwin Bobadilla
ADMINISTRADOR AGENCIA PROVINCIAL PASTAZA (E)
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.
EGB/SGG
05-03-2014
Archivo

