



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión con Cuadro de Mando Integral para  
Monitorear el Área de Comercialización de la Corporación Nacional de  
Telecomunicaciones CNT E.P Azogues 2010**

Tesis de Grado previo la obtención del título  
de Magíster en Auditoría Integral

**Autor :** Eco. Carmen Yessenia Rojas Narváez

**Director:** Dr. José Luis García Lastra

**Centro Universitario:** Azogues

2012

**Dr. José Luis García Lastra**  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Carmen Yessenia Rojas Narváez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

**Lugar y fecha.**

f).....

## **ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Carmen Yessenia Rojas Narváez, 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”.

-----  
**CARMEN YESSENIA ROJAS NARVAEZ**  
**C.I: 0301762167**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
**CARMEN YESSSENIA ROJAS NARVAEZ**

**C.I.:0301762167**

## DEDICATORIA

A mi esposo, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante para culminar la Maestría. Su comprensión y paciente espera son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A mis preciosas hijas: Anita Belén y Paula Cristina, quienes impulsaron mi deseo de superación y me prestaron el tiempo que les pertenecía para poder cumplir una meta más de mi vida.

***¡Para ustedes mis amores, por todo el esfuerzo que juntos vivimos!***

.....  
**YESSENIA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a Dios por ser dueño de mis días y permitir que mis anhelos se cumplan.

A mi hermosa familia por el tiempo brindado para mi estudio.

A mis padres, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A los docentes de la Maestría de Auditoría Integral de la Universidad Técnica Particular de Loja, por sus sabias enseñanzas, consultas y tiempos brindados. De manera muy especial al Dr. Marcelo Gerardo Velásquez Navas por transmitirme siempre palabras de aliento que necesité para culminar mi proyecto.

A mi director de Tesis, Dr. José Luis García Lastra por sus sabios consejos que permitieron desencadenar este trabajo.

Al personal administrativo de la CNT E.P Azogues, en especial al Sr. Gerente, Ing. Freddy Moscoso por abrirme las puertas de la empresa a su cargo.

A Jorge y Narcisa por brindarme sus conocimientos y apoyo en la elaboración de este proyecto de tesis.

.....  
**CARMEN YESSSENIA ROJAS NARVAEZ**

**C.I.: 0301762167**

## INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
<b>RESUMEN</b>	1
<b>PRESENTACION</b>	2
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>1.1</b> Información Introdutoria	5
<b>1.2</b> Antecedentes	7
<b>1.3</b> Reseña Histórica de Andinatel S. A y Pacifictel S.A	10
<b>1.4</b> Antecedentes y Creación de la CNT.	13
<b>1.5</b> CNT E.P Azogues	14
<b>1.6</b> Productos y Servicios de CNT E.P Azogues	16
<b>1.7</b> Estructura Orgánica de la CNT E.P Agencia Azogues	22
<b>1.8</b> Servicios Prestados	23
<b>1.9</b> Definición del Problema	24
<b>1.10</b> Objetivos de la Investigación	26
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>2.1</b> Marco Conceptual del Diseño de Indicadores	27
<b>2.2</b> Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	31
<b>2.3</b> Modelo Causa-Efecto	39
<b>2.4</b> Definición de Términos Básicos	40
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGIA DE DISEÑO</b>	
<b>3.1</b> Marco Filosófico Organizacional	46

<b>3.2</b>	Estructura Organizacional	49
<b>3.3</b>	Plan Estratégico CNT E.P Azogues	51
<b>3.4</b>	Estructura del Cuadro de Mando Integral para el Diseño de Indicadores	62
<b>3.5</b>	Objetivos Operativos para el Área de Comercialización de la CNT E.P Azogues, bajo las Perspectivas del CMI	64
<b>3.6</b>	Cadena de valor para el Área de Comercialización CNT E.P Azogues	65
<b>3.7</b>	Construcción de Indicadores	67
<b>3.8</b>	Cálculo y Análisis de Indicadores	77
	<b>CAPÍTULO IV</b>	
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1	Conclusiones	130
4.2	Recomendaciones	132
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	134
	<b>ANEXOS</b>	136

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1:</b> Marco General de Productos y Servicios	16
<b>Cuadro N° 2:</b> El Indicador de los Temas Financieros Estratégicos	33
<b>Cuadro N°3</b> Análisis FODA CNT E.P Azogues	52
<b>Cuadro N° 4</b> Mapa Estratégico	57
<b>Cuadro N°5</b> Matriz Ofensiva	58
<b>Cuadro N° 6</b> Matriz Defensiva	59
<b>Cuadro N° 7</b> Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	63
<b>Cuadro N° 8</b> Objetivos Operativos	65
<b>Cuadro N° 9</b> Diseño de Indicadores de Gestión CNT E.P Azogues 2010	78

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1:</b> Prestación de un servicio CNT E.P Azogues	21
<b>Figura N° 2:</b> Estructura Orgánica CNT E.P Agencia Azogues	22
<b>Figura N°3</b> Cuadro de Mando Integral	31
<b>Figura N° 4</b> El Modelo de la Cadena Genérica de Valor	36
<b>Figura N°5</b> Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	39
<b>Figura N° 6</b> Diagrama de relación entre las Perspectivas del CMI.	40
<b>Figura N° 7</b> Relación Causa - Efecto	61

## **RESUMEN**

La falta de elaboración de Plan Estratégico y POA para el año 2010 en la CNT, no permitió contar con una herramienta básica a fin de evaluar el cumplimiento de las actividades a través de indicadores de gestión y aplicar acciones correctivas para mejorar su gestión; es por ello que los objetivos operativos establecidos para el área de comercialización fueron resultado de la investigación realizada por el autor, actividades bajo un esquema planificado y sustentado, para el logro de los objetivos institucionales.

Este modelo constituirá una herramienta de gestión, que permitirá mejorar el servicio a través de medir la calidad y documentar acciones correctivas inmediatas. Los procesos y procedimientos aplicados para las actividades a desarrollarse en el departamento de comercialización se han ido desarrollando paulatinamente en el transcurso del año 2010, debido al cambio de normativa política.

Los indicadores de gestión propuestos por el autor, están orientados a medir los aspectos relevantes del departamento de Comercialización; y, constituyen un correctivo fundamental para poder conocer la situación actual del departamento antes mencionado, aplicando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

## **PRESENTACIÓN**

El Método del BSC (CMI) se constituye para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues en una herramienta útil, ya que las perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión y las iniciativas estratégicas, le permitirán controlar y monitorear progresivamente la consecución de la visión de futuro.

Cuando se desarrolló el cuadro de mando integral muchas empresas aprovecharon la metodología realmente sencilla del cuadro de mando integral y obtuvieron excelentes resultados. Los pioneros recorrieron el camino del cuadro de mando usando poco más que informes impresos de hojas de cálculo con unos gráficos de colores para dar un toque de vivacidad. Demostraron que no hacía falta tener sofisticadas herramientas y un generoso presupuesto para beneficiarse del cuadro de mando integral. Quienes aplicaban el cuadro de mando lo veían como un sistema de medición nuevo y mejorado, pero todavía no habían descubierto su enorme potencial como sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

La automatización del cuadro de mando integral proporciona una serie de beneficios y maximiza su uso como sistema de medición, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

En la presente investigación se ha podido demostrar que el BSC inicia enfrentando un problema de cultura organizacional, ya que requiere en primer lugar de la participación proactiva y participativa de la alta gerencia y el personal de la empresa, adicionalmente exige a los participantes tener un pensamiento y una visión estratégica de la empresa (lo común es que cada jefe departamental piense en aspectos operativos y no estratégicos) y por otra parte, se transparentan los logros y estado real de la empresa al definir y establecer la línea base de los indicadores de gestión.

He podido mediante esta investigación, comprobar que el método del BSC define el QUE HACER pero no el COMO HACERLO, en este caso particular se han empleado varias y diversas herramientas gerenciales para generar la información básica indispensable para construir el MAPA ESTRATEGICO así como el TABLERO DE CONTROL. Lastimosamente el personal de la CNT E.P Azogues no tiene una formación gerencial, haciéndose necesario que el facilitador de la investigación extreme los esfuerzos para poner a disposición del nivel operativo unas herramientas sencillas y fáciles de comprender, necesarias para generar la información requerida.

Se construyeron los objetivos operativos para cada etapa del CMI, con estos datos se procedió a calcular los indicadores de eficiencia y eficacia, los mismos que se encuentran plasmados en los TABLEROS DE CONTROL. En el análisis de cada indicador se observaron las causas que provocaron las brechas en cada objetivo operativo para el área de Comercialización.

La falta de datos e información estadística del comportamiento de las variables claves del desempeño de la empresa, limitan la calidad y oportunidad del proceso de toma de decisiones, se considera necesario realizar un esfuerzo importante orientado a fijar documentadamente, las líneas bases de los indicadores en especial de los objetivos de las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, Talento Humano, Procesos Internos y Clientes.

Entre las debilidades más importantes del área de Comercialización de la CNT E.P Azogues, podemos mencionar la falta de un Plan Operativo en donde se haga constar los objetivos estratégicos alineados con la misión y visión y de indicadores de gestión bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para el área de Comercialización. Tampoco la empresa definió metas e iniciativas estratégicas.

Se identificaron las oportunidades y amenazas del área de Comercialización. Entre las oportunidades están la tecnología que ofrece la CNT E.P Azogues, el servicio de garantía

post venta y los trámites para realizar el servicio; estos aspectos se deben aprovechar al máximo. Y como amenazas la competencia, la comunicación de la empresa una vez terminado el servicio y los reclamos presentados por los clientes; aquí se deben concentrar esfuerzos para mejorar estos aspectos.

Como para todo nuevo proceso que inicia en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues, es necesario que transcurra un tiempo prudencial para que se implemente, mejore, optimice el BSC y el proceso pase a convertirse en parte de CNT E.P Azogues, es decir, el BSC no es una fórmula mágica para conseguir resultados inmediatos, requiere ser trabajado para generar mejoras progresivas y convertirse en una herramienta empresarial clave.

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

#### **1.1 INFORMACION INTRODUCTORIA**

Este trabajo tiene como objetivo general diseñar un sistema de indicadores de gestión para monitorear el área de comercialización de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

La información y los datos necesarios para diagnosticar la situación actual en la empresa, se recopilaron mediante la utilización de una serie de técnicas y herramientas como: observación directa y grupos focales. El diseño del sistema de indicadores se basará en los lineamientos del modelo del Cuadro de Mando Integral, donde se desarrollarán las perspectivas financiera, del cliente, los procesos internos y la de desarrollo y crecimiento de la empresa, formulándose los objetivos e indicadores que serán alineados con la visión y misión. Esto le permitirá un equilibrio a corto y largo plazo entre los resultados deseados y las iniciativas que permitan alcanzar dichos resultados.

La idea es construir una estrategia equilibrada en todos los factores claves del éxito y poner en funcionamiento un proceso dinámico de gestión táctica y estratégica. Dentro de los logros alcanzados se establecerá la cadena de valor de la empresa, los indicadores y metas.

A base de la información que se dispone y considerando la situación de la CNT E.P Azogues, se determina que el diseño del sistema es factible de ejecutar en el área de Comercialización de la empresa.

La continuidad y el éxito del servicio prestado por el departamento de Comercialización, se determina en gran parte por la capacidad que tiene éste para evaluarse o medirse a sí mismo, ya que el éxito alcanzado depende de la calidad de la información y la velocidad con que ofrece el servicio a los clientes. Lo anterior indica una optimización del Flujo de la Información desarrollada dentro del departamento; pues permite a los usuarios tomar decisiones en el momento oportuno y al mismo tiempo logra un mejor desempeño dentro de las tareas desempeñadas. Con este proceso se identifica los objetivos estratégicos del área de comercialización lo que le permite medir la gestión a base de indicadores claves del desempeño.

A través de la medición de los indicadores, puede obtenerse información útil sobre los logros y metas alcanzadas. Además, las brechas resultantes sirven para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder implementar las correcciones que fuesen necesarias.

Medición, según el diccionario, es “la acción y efecto de medir” y medir es “determinar una cantidad comparándola con otra. Proporcionar y comparar una cosa con la otra”.

En el ámbito empresarial, medir adecuadamente es el medio o instrumento para gerenciar a base de datos, para desterrar el “yo creo”, “me parece”, “yo pienso”, dejando tales opiniones subjetivas para aquellos asuntos que no se hayan desarrollado (o puedan desarrollarse) medios cuantificables para medirlos y verificarlos a través de datos.

Es por esto que el Cuadro de Mando Integral herramienta propuesta por Kaplan y Norton (2000) permite a las empresas formular las estrategias y evaluar su desempeño a través del uso de indicadores que traduce sus estrategias, la misión y visión en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un adecuado sistema de gestión y control.

Partiendo de esto, el siguiente trabajo de investigación constituye el diseño de un sistema de indicadores de gestión de una empresa de telecomunicaciones basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

El trabajo se presenta estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se describen los antecedentes, la definición del problema, y los objetivos generales y específicos.

El capítulo II, comprende la revisión del marco conceptual, es decir la base teórica que será utilizada en relación con el problema mencionado.

En el capítulo III, se especifica la Metodología de diseño a emplear, así como también las construcción de indicadores su análisis e interpretación

El capítulo IV, se mencionan las conclusiones y recomendaciones que contribuirán con la solución de los problemas de la empresa en el área de Comercialización y la forma en la que los indicadores permitirán evaluar sus actividades, a fin de optimizar los recursos y procesos.

## **1.2 ANTECEDENTES.**

Las Telecomunicaciones están definidas todavía como una actividad bajo control y regulación del Estado Ecuatoriano. “La participación activa del Estado se concretó históricamente con la formación del Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL), institución que amparada en el marco legal vigente a 1972, asumió la operación de la telefonía y las comunicaciones unificando varias empresas privadas y estatales”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> **SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.**, Compendio Histórico. Serie: Publicaciones Institucionales, Agosto 2007, pág. 18

El IETEL se constituyó como un organismo adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, siendo su objetivo primordial el ejercer el control y explotación de todas las Telecomunicaciones en el Ecuador.

“El alcance del control y explotación de las Telecomunicaciones, implicó la operación y regulación de toda actividad relacionada con transmisión, emisión o recepción de signos, señales, imágenes, sonidos e información por hilo radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos”<sup>2</sup>. Los servicios de Radiodifusión y Televisión se sujetaron a su propia Ley. La responsabilidad de las telecomunicaciones relacionadas con la defensa y seguridad nacional fue asignada a los Ministerios de Defensa y gobierno. El resto de las telecomunicaciones eran manejadas por el Ministerio de Obras Públicas.

En 1992 hubo un cambio en el marco legal, al impulsarse el modelo modernizador, continuando el Estado con las responsabilidades que había asumido. La Ley Especial de Telecomunicaciones brindó apertura para que el sector privado pueda intervenir en el servicio telefónico móvil automático en libre competencia. También separó el control y regulación de la operación; así se creó la Superintendencia de Telecomunicaciones y la prestación del servicio final fue asignada a EMETEL, que asumió las obligaciones de IETEL.

EMETEL S.A. se definió entonces como una empresa sujeta a las disposiciones de la Ley de Compañías, heredando todas las propiedades y obligaciones de EMETEL. Su único dueño es el Estado ecuatoriano representado por el Fondo de Solidaridad.

La Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones de 1995, en concordancia con la política de modernización del Estado incluye la Concesión a compañías que presten servicios finales de telecomunicaciones y alquiler de circuitos y el Régimen de

---

<sup>2</sup> **SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.**, Compendio Histórico. Serie: Publicaciones Institucionales, Agosto 2007, pág. 22

exclusividad regulada, con la vigencia de cinco años, luego de los cuales existiría la libre competencia.

Con las reformas se creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) que ejerce la representación del Estado y en su nombre la administración y regulación de los servicios de telecomunicaciones; y, también la administración de las telecomunicaciones del Ecuador ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). También se creó la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) como ente encargado de la ejecución de la política de telecomunicaciones en el país.

Se redefinió las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones. La Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones de 1995, le otorgó autonomía, declarando expresamente que se regía por reglamentos que expida el Presidente de la República.

El 3 de octubre del 1996 se dio cumplimiento a lo que mandaba la Ley cuando se constituyó EMETEL S.A. y se inscribió la escritura de constitución el Registro Mercantil de la ciudad de Quito.

La Ley Especial de Telecomunicaciones de 1995, reformada y modificada posibilitó la escisión de EMETEL S.A. en el número de compañías que recomendaron los estudios de consultoría internacional. La empresa GERASIN fue la ganadora de un concurso internacional e inició los trabajos para valorizar la empresa y posibilitar así la emisión de acciones. Entre sus recomendaciones definió las áreas geográficas para la creación de dos compañías producto de la escisión de EMETEL S.A.

La reforma a la Ley Especial de Telecomunicaciones, dejó previsto que, de las compañías que se formasen por lo menos una debería tener sede en Quito y otra en la ciudad de Guayaquil. Se concretó la creación y constitución de ANDINATEL S.A. con sede en Quito y PACIFICTEL S.A. con sede en Guayaquil en noviembre de 1997. EMETEL S.A. pasó a constituirse en empresa no operativa, ya que se consideró que las nuevas empresas no

inicien sus actividades con pasivos heredados, por lo que se creó la figura legal de empresa no operativa, a consecuencia de ello EMETEL S.A continuó atendiendo aspectos legales y económicos derivados de la escisión.

El 24 de agosto de 1998 con el ingreso de la telefonía móvil celular de otras empresas, creó la necesidad de interconexión entre la red fija y la red móvil. Inicialmente el cliente de la red móvil (celular) pagaba el consumo de llamadas tanto entrantes como salientes. La modificación de los contratos de interconexión entre EMETEL y las operadoras celulares, inició la modalidad “el que llama paga”, que favoreció al consumidor de la red celular, quien comenzó a pagar por sus llamadas salientes solamente.

En cambio los clientes de EMETEL, luego PACIFICTEL S.A. y ANDINATEL S.A empezaron a pagar sus llamadas salientes hacia la red celular, con tarifas más caras. Una decisión de tipo político antes que empresarial de la SENATEL, congeló la tarifa de facturación del cliente de la red fija, sucretizándola a 1 300 sucres el minuto, aunque PACIFICTEL S.A. y ANDINATEL S.A tuvieron que pagar en dólares a las operadoras celulares por el tráfico medio hacia la red celular. Esto fue revisado en mayo de 1999, volviéndose a fijar la tarifa de facturación al cliente en dólares.

### **1.3 RESEÑA HISTORICA DE ANDINATEL S. A Y PACIFICTEL S.A**

“El 17 de noviembre de 1997, la Superintendencia de Compañías aprueba la escisión de EMETEL S.A. y para facilitar su privatización, dispone al Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito, la inscripción de las escrituras de la resolución aprobatoria y la creación de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. A la vez se puso a la venta el 35% de las acciones de las dos empresas, pero los inversionistas extranjeros no mostraron interés”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> **SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.**, Compendio Histórico. Serie: Publicaciones Institucionales, Agosto 2007, pág. 24

Posteriormente, el sector de las telecomunicaciones fue atendido por ANDINATEL S.A y PACIFICTEL S.A; estas operadoras se encargaron de suministrar los servicios de telefonía fija local y de larga distancia nacional e internacional al 93% de los abonados; y ETAPA (Cuenca), empresa municipal que cubrió el 7% restante.

El Fondo de Solidaridad fue el único accionista dueño de ANDINATEL S.A. y PACIFITEL S.A. Las utilidades que recibía el Fondo principalmente de las Empresas Eléctricas como de las Empresas de Telecomunicaciones se utilizó en la inversión de obras de interés social, de esta manera benefició a la población más desprotegida de nuestro país. Como por ejemplo:

- Obras de Agua Potable y Saneamiento Ambiental en todo el país, caracterizadas por: bajos niveles de cobertura, especialmente en áreas rurales; pobre calidad y eficiencia del servicio; una limitada recuperación de costos y un alto nivel de dependencia en las transferencias financieras de los gobiernos nacionales.
- Sistema de Alcantarillado sanitario en la Comunidad de Sisid perteneciente a la parroquia Ingapirca del Cantón Cañar.
- Colocación del sistema de agua potable para la comunidad de Tuxay-La Puntilla, del cantón La Troncal, Provincia del Cañar.
- Construcción de canales para la evacuación de aguas lluvias en el centro parroquial de Ventura-Cañar.

### **1.3.1 PACIFICTEL S.A**

Esta operadora presentó menores niveles de densidad telefónica y digitalización que su competidora ANDINATEL S.A, si bien su área de cobertura geográfica y número de usuarios potenciales fue superior, se encargó de dar soporte y atención a los grandes clientes y sobre todo aquellos que mantenían una alta demanda de productos y servicios.

Estas carencias técnicas, sumadas a una administración poco eficiente, llevaron a que la empresa haya estado a punto de ser intervenida por el CONATEL en el mes de junio de 2003.

El ámbito geográfico de PACIFICTEL S.A., comprendió las provincias: Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Cañar, Azuay, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

PACIFICTEL S.A. tuvo la concesión para la prestación de telefonía pública en las provincias que conformaron el área de explotación de la Empresa. Para ejecutar esta concesión contó con cabinas a nivel regional, las mismas que en número no lograron cubrir la demanda.

### **1.3.2 ANDINATEL S.A.**

ANDINATEL S.A., inició las operaciones de servicio de telefonía, mediante la instalación, operación de equipo y terminales telefónicas para acceso a redes de telefonía local, larga distancia nacional, larga distancia internacional, telefonía móvil, transmisión de datos y otros servicios que paulatinamente se fueron estableciendo en el transcurso del tiempo.

La gestión hacia nuevos servicios se cristalizó en junio del 2002, cuando la empresa presentó al mercado nuevas unidades estratégicas de negocios como eran los ANDINADATOS y ANDINANET, áreas específicas de operación que rápidamente se posicionaron en rangos estelares de predilección de los clientes, ya que la tecnología y el servicio facilitaron su favorable gestión.

En el ámbito geográfico ANDINATEL S.A. comprendió las provincias: Bolívar, Carchi, Cotopaxi, Chimborazo, Esmeraldas, Imbabura, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Sucumbíos y Tungurahua.

#### **1.4 ANTECEDENTES Y CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES**

El otorgamiento de la concesión para la instalación, prestación y explotación del servicio de telefonía pública estaba sujeto al pago a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) por los derechos de concesión en forma trimestral, durante todo el tiempo de duración de la concesión, equivalente a cinco décimas porcentuales (0.5%) de los ingresos brutos provenientes del servicio concedido.

La concesión tendría una duración de 15 años y podría ser renovada de conformidad con el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada. Las empresas que prestaban el servicio de telefonía fija, como parte de su contrato de concesión, tenían el compromiso de instalar un determinado número de teléfonos públicos en función del número de abonados telefónicos fijos.

El servicio de las cabinas telefónicas era una manera de descentralizar el servicio y llegar al usuario de una manera más eficiente y eficaz, de esa forma satisfacer las necesidades del cliente.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, nace el 30 de octubre del 2008, la **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A**, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., sin embargo, luego de un poco más de un año, el 4 de febrero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser desde ese momento la **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.

## 1.5 CNT E.P AZOGUES

La CNT E.P. Azogues tuvo su origen en el año 1971, con el nombre de Empresas de Telecomunicaciones Sur; cuando el gobierno dictó una Ley mediante la cual se unifican las empresas ENTEL (Empresa Nacional de Telecomunicaciones), ETQ (Empresa de Telecomunicaciones Quito) y ETG ( Empresa de Telecomunicaciones Guayaquil).

Se crearon dos empresas adscritas al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones:

- Empresa de Telecomunicaciones Norte, con jurisdicción sobre las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Bolívar, Napo y Pastaza; y,
- Empresa de Telecomunicaciones Sur con jurisdicción sobre las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Cañar, Azuay, Loja Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Por esta última, se creó Ciudad de Azogues, Provincia del Cañar, la Empresa de Telecomunicaciones Azogues, con la finalidad de brindar a la población el servicio de telefonía. Contando con reducidas líneas en los hogares de la ciudad. Posteriormente con el crecimiento de la población y la necesidad de optar por este servicio, la instalación de líneas fue incrementando.

“El 16 de octubre de 1972, se crea el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL), lo cual fusionó a las Empresas de Telecomunicaciones Norte y Sur”<sup>4</sup>. La instalación y mantenimiento de los sistemas de telecomunicaciones, así como la explotación de los servicios abiertos a la correspondencia pública, los ejerció IETEL. Con el Decreto Supremo No. 1 175, publicado en el Registro Oficial No. 167, la Empresa de Telecomunicaciones Azogues pasó a formar parte de IETEL, Regional 2.

---

<sup>4</sup> **SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.**, Compendio Histórico. Serie: Publicaciones Institucionales, Agosto 2007, pág. 22

Durante los años de funcionamiento de IETEL Azogues, fue parte fundamental dentro del ámbito de las comunicaciones en la ciudad, puesto que el número de abonados creció, conjuntamente con el crecimiento de la industria, la banca y el comercio. Permitiendo el desarrollo de la ciudad en el campo económico y social.

El IETEL funcionó en el sector centro de la ciudad de Azogues, prestando servicios de Cabinas, Recaudación, Servicio al Cliente, Comercialización de líneas telefónicas. Con la creación de nuevos cantones en la Provincia del Cañar, IETEL adoptó el nombre de Cañar debido a que su servicio se amplió a la provincia, considerando el número de habitantes y la demanda que existía.

En el año 1992, el servicio telefónico no fue de calidad; perjudicaba a la banca, comercio y a la ciudadanía toda, ya que la banda base utilizada se encontraba obsoleta e incluso los fuertes inviernos deterioraron las comunicaciones.

En el mismo año EMETEL asumió las obligaciones de IETEL, transformándose en EMETEL Cañar, con las mismas obligaciones, funciones y servicios que venía prestando, pero debía cumplir con las nuevas disposiciones emitidas por el Gobierno. En el año de 1995, paso a ser EMETEL S.A., Regional Cañar, empresa de derecho privado. Posteriormente en el año de 1997, con la escisión de EMETEL S.A, en ANDINATEL S.A y PACIFICTEL S.A. la empresa de Telecomunicaciones Regional Cañar, pasó a ser PACIFICTEL S.A Sucursal Cañar, de acuerdo a la división geográfica que se realizó durante la escisión.

En el año 2008, tras la fusión de Pacifictel S.A y Andinatel S.A; Pacifictel S.A. Sucursal Cañar, pasó a ser la Corporación Nacional de Telecomunicaciones S.A. Regional 6, empresa de derecho privado.

En la actualidad la CNT E.P Regional 6, conforma la Provincia del Cañar, con su capital Azogues, la misma que brinda los servicios y productos a todas sus parroquias urbanas y rúales que la conforma, en esta ciudad es en donde se realizará este proyecto de tesis.

## 1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CNT E.P AZOGUES.

### 1.6.1 Servicios Masivos

Los servicios masivos son aquellos que tienen funcionalidades estándares, enfocadas a satisfacer necesidades del segmento residencial y microempresa. Entre estos tenemos:

- ✚ Telefonía.
- ✚ Internet.
- ✚ Datos.
- ✚ Tecnología de la Información
- ✚ IPTV.
- ✚ Convergencia.

**Cuadro No. 1**

Marco General de Productos y Servicios				
Categoría	Líneas de Producto			Políticas
<b>Telefonía</b>	Fija Pública Red Inteligente.	Políticas de Prestación de Servicios	Políticas Tarifarias	Políticas de Telefonía.
<b>Internet</b>	Usuarios Finales Distribuidores Valor Agregado			Políticas de Internet.
<b>Datos</b>	Terrestres Satelitales Adicionales			Políticas de Datos

<b>Tecnología de la Información</b>	Informáticos Facilidades Contact Center			Políticas TIC
<b>IPTV</b>	Residencial Corporativo			Políticas IPTV
<b>Convergencia</b>	Sinergias Fijo - Móvil Paquetes			Políticas CN

**Elaborado por:** Gerencia de Calidad y Productividad

**Fuente:** Departamento de Comercialización CNT E.P Azogues

El Marco General de Productos y Servicios es aplicable a nivel nacional, debido a que fue establecido por la Gerencia de Calidad y Productividad, que depende de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional; en él se puede observar la categoría de servicios y productos, cada uno con las líneas de productos correspondientes. Estas a la vez están relacionadas con las políticas de prestación de servicios que son elaboradas por la Gerencia de Calidad y Productividad. Adicionalmente existen políticas específicas que están definidas para cada categoría y que se explican brevemente a continuación:

- **Políticas Tarifarias**

Las políticas tarifarias se aplican en todos los niveles de los servicios y productos. La Gerencia de Calidad y Productividad las ha dividido en tres niveles:

1. **Tarifas Techo:** “Son aquellas tarifas que están establecidas en la banda más alta del pliego tarifario. Son tarifas públicas y los asesores comerciales podrán utilizarlas libremente sin necesidad de una autorización de superiores”<sup>5</sup>.
2. **Tarifas Medio:** “Son aquellas tarifas que están establecidas en la banda intermedia del pliego tarifario. Las Jefaturas de las Gerencias de los diferentes

---

<sup>5</sup> CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES E. P. PLAN DE NEGOCIOS Azogues 2010. Políticas Tarifarias, pág. 17

canales de venta son los encargados de autorizar y establecer tarifas intermedias entre la tarifa TECHO, hasta la tarifa MEDIO”<sup>6</sup>.

3. **Tarifas Piso:** “Son aquellas tarifas que están establecidas en la banda más baja del pliego tarifario. En caso de que en el pliego tarifario exista una única tarifa, entonces será considerada como tarifa piso. Las Gerencias de los diferentes canales de venta de CNT son los encargados de autorizar y establecer tarifas intermedias entre la tarifa MEDIO, hasta la tarifa PISO, así como aprobar valor de inscripción con descuento de hasta el 100%”<sup>7</sup>.

Las Tarifas se establecerán de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ Buscar siempre la maximización de utilidad de la empresa. (Se entenderá que a una tarifa mayor, la utilidad será mayor)
- ✓ Buscar siempre la maximización de ventas de la empresa.
- ✓ Buscar siempre contratos que vayan a permanecer a largo plazo (más de 2 años) con la empresa.
- ✓ Buscar siempre las mejores condiciones y dar prioridad a los intereses para la empresa.

- **Políticas de Telefonía**

Esta política está destinada a toda línea nueva instalada, iniciarán con los siguientes servicios

- ✓ Llamada en Espera
- ✓ Transferencia Incondicional

---

<sup>6</sup> **CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES**, PLAN DE NEGOCIOS, Azogues 2010. Políticas Tarifarias, pág. 17

<sup>7</sup> **CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES**, PLAN DE NEGOCIOS, Azogues 2010. Políticas Tarifarias, pág. 17

- ✓ Sin Restricción a ningún tipo de llamadas.
- ✓ En toda instalación nueva de una línea telefónica Fija de cualquier categoría, CNT asumirá:
  - El costo de instalación de hasta 100 metros de cable y materiales, si la instalación requiere de cable y materiales adicionales, estos deberán ser facturados al cliente de acuerdo a las tarifas vigentes.
  - Cuando un cliente solicita más de 4 líneas telefónicas para un mismo domicilio o unidad habitacional, a partir de la cuarta línea pasará a categoría comercial.
  - Toda línea nueva debe nacer con Categoría Residencial. Con la excepción de que se tratara de una línea comercial.
  - Si un cliente requiere más 5 líneas telefónicas para un mismo domicilio, tendrá que realizar la solicitud de acometida, independientemente del medio de enlace con la que se le atiende. Esta política que dará a criterio de operaciones, considerando un contexto global (técnico, servicios, ornamental, etc.) para la instalación del servicio.

- **Políticas de Internet**

Están definidas para un servicio de Internet asimétrico enfocado al mercado Residencial con:

- ✓ Una compartición de 8:1
- ✓ Cuentas de Mail
- ✓ 50 Mb de capacidad de buzón pool

- **Políticas de Datos**

Las políticas de Datos son aplicables a servicios TIC, IPTV y CN; que son servicio de transmisión digital.

El enlace se realiza por cualquier medio de transmisión disponible por CNT lo que implica independencia de la tecnología aplicada.

Los enlaces de características simétricas son:

- ✓ Delay de enlaces locales: 15 ms
- ✓ Disponibilidad del servicio: 99.6% mensual
- ✓ Disponibilidad del Backbone: 99.999% mensual
- ✓ Pérdida de paquetes: 0% en canales sin carga
- ✓ Tiempo de solución de problemas: 3.5 horas a partir del reporte de la incidencia en primer nivel.

Los planes dentro TIC – IPTV y Paquetes se constituyen al momento en planes programados definidos para desarrollo pero que aún no tiene un despliegue comercial, sino que tiene una modalidad de piloto. Los cuales una vez verificados, analizados, definidos y corregidos serán lanzados de manera masiva.

### **1.6.2 Servicios Corporativos**

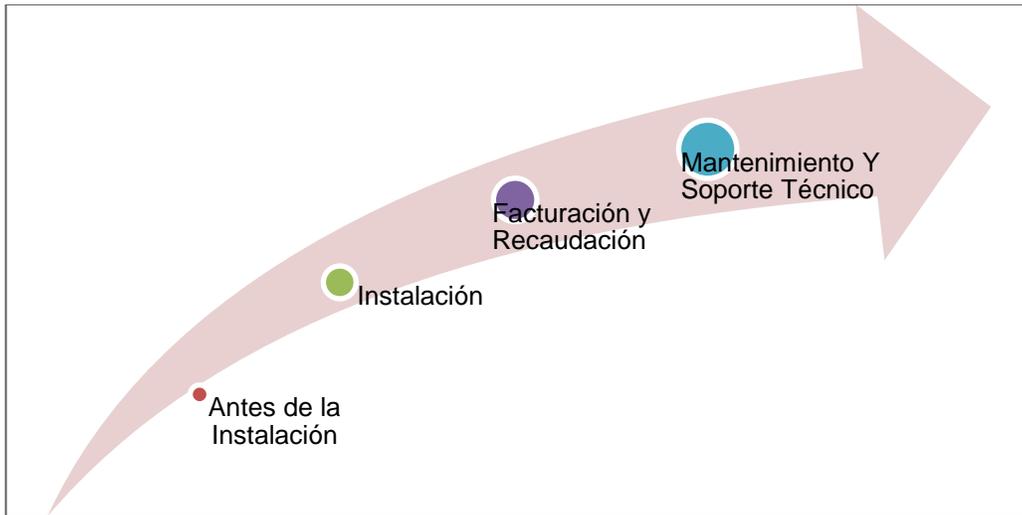
De otra parte un Servicio Corporativo modifica sus características de acuerdo a las necesidades del cliente, por lo tanto posee funcionalidades de mayor complejidad referente a:

- ✚ Tiempos de respuesta.
- ✚ Compartición.
- ✚ Atención en fallas.
- ✚ Soporte técnico.
- ✚ Disponibilidad.

### 1.6.3 Prestación de un Servicio en la CNT E.P Azogues

Es importante identificar los procesos posteriores a la venta que permiten prestar a los clientes un servicio de calidad.

**Figura No. 1**

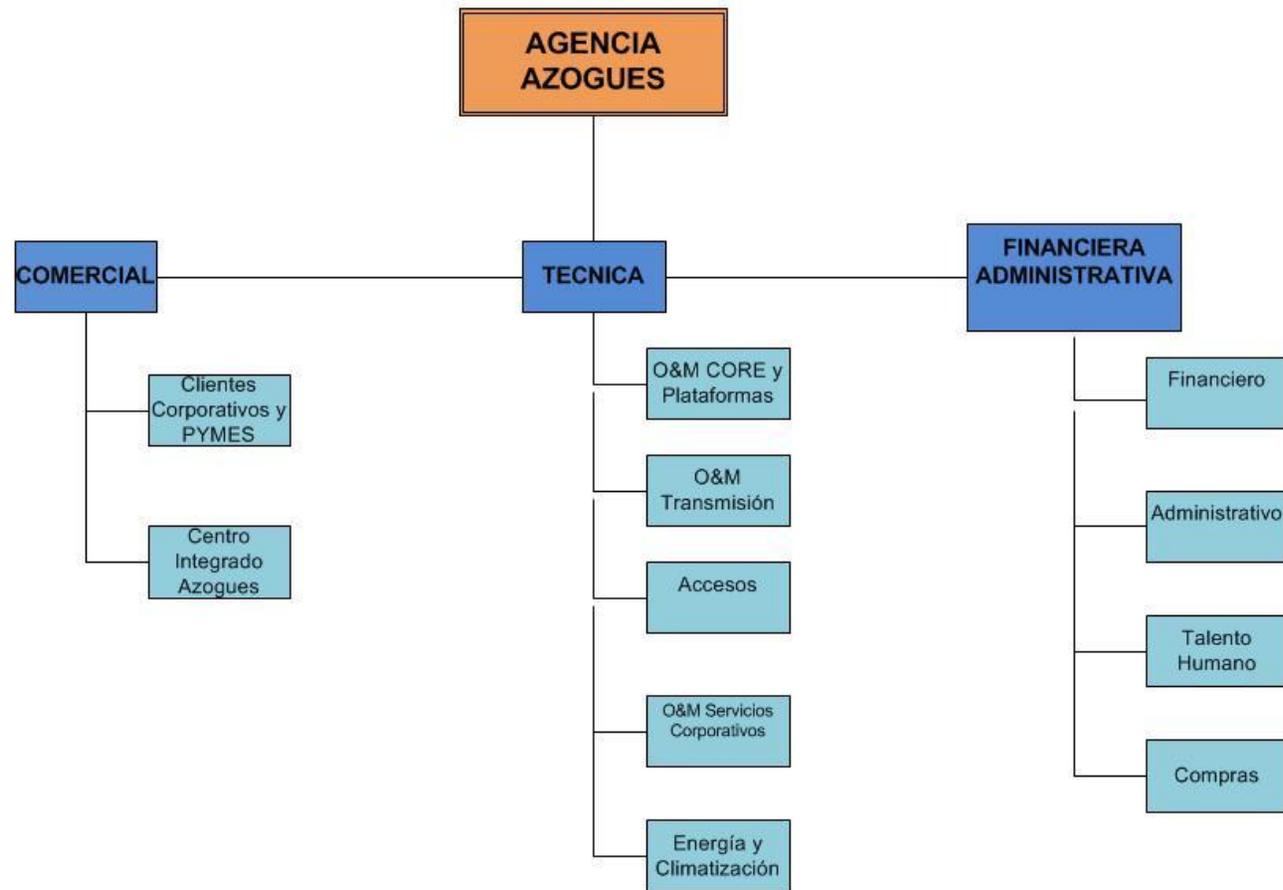


**Elaborador por:** El Autor

**Fuente:** CNT E.P Azogues.

### 1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CNT E.P AGENCIA AZOGUES

Figura N° 2



En esta Estructura Organizacional se detallan las principales funciones de la CNT E.P Azogues y sus relaciones, su finalidad se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos. La Estructura Orgánica de la empresa está vigente desde septiembre del 2009.

## **1.8 SERVICIOS PRESTADOS**

Existe demanda insatisfecha, en algunas parroquias rurales del cantón Azogues de potenciales clientes que solicitan el tradicional servicio telefónico, tales como sectores de Taday, Pindilig y Rivera, de limitados recursos económicos.

La modernización de la infraestructura propuesta por la CNT E.P a nivel nacional, ha sido fundamental para dotar, entre otros, el servicio telefónico que abasteció a cerca del 80% de ciudadanos de estas áreas rurales, con 600 líneas telefónicas. El Gobierno actual, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT E.P), priorizó el Proyecto de Telefonía fija inalámbrica CDMA 450, para la provincia del Cañar. La CNT E.P Azogues busca acelerar la ampliación de la red y disminuir el tiempo de instalación.

Desde marzo de 2010 se oficializó la fusión de la CNT E.P con la empresa de telefonía móvil ALEGRO cuyo propietario hasta esa fecha era el Fondo de Solidaridad, con el objeto de potenciar la cartera de productos enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de los clientes.

Desde el 30 de julio del año 2010, estas empresas constan como fusionadas, trabajan en paquetes promocionales que van en beneficio de los usuarios. Ofrecen paquetes que se adaptan a las necesidad de los clientes, los mismos podrán adquirir una línea fija y móvil, con descuentos. También optimizan los recursos humanos, la inversión, tienen una

utilización de todas las plataformas, que tienen un costo elevado, así como también logran un posicionamiento del producto en el mercado de la ciudad de Azogues, aunque no es tan fácil por la cobertura de las operadoras Movistar y Porta, debido a que tienen alto posicionamiento en el mercado.

## **1.9 DEFINICION DEL PROBLEMA**

**Al no contar con un modelo y herramienta de gestión que permita controlar y monitorear el área de Comercialización de la CNT E. P Azogues; es factible y necesario diseñar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y calidad del componente comercial de la CNT EP Azogues.**

El desarrollo tecnológico en el área de las telecomunicaciones conduce a las empresas dedicadas a este giro, a implementar medidas y estrategias que satisfagan la creciente demanda global de servicios de última generación.

La gestión involucra resultados y sus inductores son los procesos de la empresa. Ambos deben ser medidos y analizados para tomar acciones correctivas oportunas.

El Plan Nacional del Buen Vivir busca:

- Promover el acceso a la información y a las nuevas tecnologías de la información y comunicación para incorporar a la población a la sociedad de la información y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía.
- Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
- Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

La implementación de un Sistema de Indicadores de Gestión, por parte de la empresa y su correspondiente certificación a través de las normas ISO 9001:2008 se ha convertido en una necesidad empresarial, a fin de tener un proceso de instrumentación para medir la

gestión comercial; por lo que la CNT. E.P Azogues, con criterio empresarial, se ha propuesto estructurar un Sistema de Indicadores de Gestión, que le permita monitorear sus actividades, especialmente las de comercialización, a fin de mejorar sus procesos, potenciar los recursos y lograr la satisfacción del cliente, utilizando como herramienta la estructura del Cuadro de Mando Integral.

El control de gestión, basado en el enfoque del Cuadro de Mando Integral, permite disponer de información que refleje el nivel alcanzado en los factores críticos del éxito. Mide los resultados de la gestión mediante indicadores financieros y no financieros de los factores que influirán en el futuro, derivados de la visión, la misión y la estrategia de la organización. Enfatiza la clarificación, la comunicación y la conversión de la visión y la estrategia de la organización, en indicadores a través de cuatro perspectivas: cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento y finanzas.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral reflejan la existencia o no de un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo; entre los resultados deseados y las iniciativas que permiten alcanzar dichos resultados. La idea es construir una estrategia que permita alcanzar un equilibrio en todos los factores claves del éxito y poner en funcionamiento un proceso dinámico de gestión táctica y estratégica. Toda esta información constituirá la herramienta que permitirá a los directivos tomar decisiones que posibiliten un futuro más seguro y competitivo para la empresa u organización.

La definición e implementación de la estructura del Sistema de Indicadores de Gestión para el área de comercialización en la CNT. E.P Azogues, generará beneficios internos, permitirá optimizar los procesos en la Empresa, dará consistencia a sus operaciones, medición al interior del área, mejorará la documentación, incrementará la eficiencia en la comercialización. Impulsará una cultura enfocada hacia el mejoramiento continuo, alcanzando la disminución de costos por desperdicios, mayor conciencia sobre calidad y beneficios externos que le permitirán asegurar la satisfacción de sus clientes.

## **1.10 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**

### **a) Objetivo General.**

- Desarrollar una metodología para el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión con Cuadro de Mando Integral, para el componente comercialización de CNT E.P AZOGUEZ 2010.

### **b) Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del área de Comercialización de la CNT E.P Azogues.
- Determinar los objetivos estratégicos, las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas del área de comercialización aplicando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Construir indicadores para el proceso de comercialización
- Definir el mapa de procesos del área de comercialización alineado con la estrategia objetivos institucionales.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 MARCO CONCEPTUAL DEL DISEÑO DE INDICADORES

##### 2.1.1 El control de gestión y su relación con el Cuadro de Mando Integral

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

El Control de Gestión es: “el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta”<sup>8</sup>.

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no sólo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e inter-organizaciones.

El uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información es una herramienta útil para la dirección de empresas pues permite adelantar tendencias y realizar

---

<sup>8</sup> **AMAT, JOAN. Ma. El Control de Gestión:** Una perspectiva de dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona España. 1992, pág. 84

una política estratégica proactiva, además ofrece un método estructurado para monitorear los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente su valor diferencial y característico.

“El Cuadro de Mando se considera Integral principalmente porque relaciona el control basado en el beneficio y el mercado y el control basado en el uso de otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros”<sup>9</sup>. Para muchas empresas, la meta habitual a largo plazo es el resultado financiero; considerando otros indicadores que proporcionan señales a tiempo y son más adecuados para mantener la empresa en pie.

El CMI traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de un grupo coherente de indicadores. El objetivo de un proyecto de CMI es transformar la organización implantando un nuevo modelo de Gestión Estratégica Integral que ayude a los ejecutivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva. El factor más importante para el éxito de este proyecto es el compromiso, entendimiento de responsabilidad y la participación activa del equipo que lidera la organización.

### **2.1.2 Indicador de Gestión**

Los indicadores son instrumentos de medición de variables asociados a las metas de una empresa, estos pueden ser de carácter cuantitativos o cualitativos. Un indicador de gestión es “un tipo de indicador referido a las mediciones relacionadas con la manera que un producto o servicio son generados por una organización, el valor del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a

---

<sup>9</sup> **AMAT, JOAN. Ma. El Control de Gestión:** Una perspectiva de dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona España. 1992, pág. 96

una meta asociada”<sup>10</sup>, sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

### 2.1.3 Misión

“Es el propósito de una organización, un propósito duradero, incorpora la filosofía de los estrategias de la organización, identifica el alcance de las operaciones, los aspectos del producto o servicio, y las necesidades principales de los clientes, describe los valores y prioridades de la organización”<sup>11</sup>.

### 2.1.4 Visión

“Es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que distingue de otras similares y describe los valores y las prioridades de una organización; la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial”<sup>12</sup>.

### 2.1.5 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión estratégica y un instrumento de dirección, propuesta por Kaplan y Norton (2000), para manejar la empresa a corto, mediano y largo plazo. Esta metodología logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación de Desempeño de la Organización.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

---

<sup>10</sup> **MORA ANTONIO. Nuevas Herramientas de Gestión Pública:** El Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, España, pág. 125

<sup>11</sup> **FRED R, DAVID. La Gerencia Estratégica,** Bogotá 1994. Fondo Editorial Legis, pág. 89

<sup>12</sup> **FRED R, DAVID. La Gerencia Estratégica,** Bogotá 1994. Fondo Editorial Legis, pág. 90

El Cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión. En la figura 3, se puede observar las diferentes perspectivas que se contemplan en el Cuadro de Mando Integral: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

En las empresas el Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados la actuación de los sistemas con éxito financiero a largo plazo.

Figura N° 3

Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton 2000

## 2.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las cuatro perspectivas son las distintas ópticas desde las que podemos considerar la actuación de la empresa. Combinándolas y diseñándolas de forma adecuada se consigue el equilibrio o "balance" del Cuadro de Mando Integral (CMI), viendo la actuación de una forma más completa.

"El CMI proporciona un marco, una estructura para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a quienes conforman la organización sobre los

causantes del éxito actual y futuro”<sup>13</sup>. Se debe ser cuidadoso en diferenciar los indicadores de medición de los procesos con los del CMI. La medición del proceso permite garantizar su exitoso desempeño, en cambio la medición de indicadores se utiliza para conducir a la estrategia planteada, aunque puedan coincidir con los de los procesos, expresa comportamientos más amplios de rumbos, efectividad de los cambios, dirección del negocio

### **2.2.1 Perspectiva Financiera.**

La perspectiva financiera, dicen Kaplan y Norton (2000) que “tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio”.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- ✓ Valor Económico Agregado (EVA).
- ✓ Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- ✓ Margen de Operación.
- ✓ Ingresos.

---

<sup>13</sup> **ALIGNMENT Kaplan, Robert S.; Norton David P.** Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, pág. 156

- ✓ Rotación de Activos.
- ✓ Retorno de la Inversión (ROI).
- ✓ Relación Deuda / Patrimonio.
- ✓ Inversión como porcentaje de las ventas.

Para definir la estrategia en la perspectiva financiera es necesario mantener presente la visión y misión de la empresa, lo que nos llevará a la creación de objetivos. Sin embargo, es fundamental saber diferenciar los tipos de negocios y fases en las que se encuentra la empresa para plantear los objetivos e indicadores más acordes con el negocio y la estrategia a seguir. Kaplan y Norton hablan de tres fases:

- ✓ Crecimiento
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Cosecha

**Crecimiento:** etapa más temprana, en la que las inversiones son fundamentales para el desarrollo de la empresa y donde el flujo de caja puede ser negativo y se perciben pocas ganancias.

**Mantenimiento:** Donde se sitúa la mayor parte de las empresas y donde requiere excelente retorno de las inversiones. Las inversiones se dirigen mayormente a resolver cuellos de botella, expandir capacidad y a mejoras continuas.

**Cosecha:** Etapa madura en la que los grandes inversionistas desean recolectar los frutos de las inversiones realizadas en las etapas anteriores. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían antes de la depreciación y reducir las necesidades en los requerimientos de capital de trabajo.

En el cuadro N° 2 se muestra la relación entre los temas estratégicos con las fases de la empresa y la estrategia de la unidad de negocios, que significa un conjunto homogéneo de

actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

**Cuadro N°2**

		El Indicador de los temas Financieros Estratégicos		
		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de Costos/ Mejora de la Productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la Unidad de Negocios	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedente de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingreso / Empleados	Inversiones (Porcentaje de ventas) I+D (Porcentaje de ventas)
	Mantenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta Cruzada. Porcentaje de ventas de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de productos y clientes.	Costo frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de Capital circulante (ciclo de maduración). ROCE por categoría de activos claves. Tasa de Utilización de los activos.
	Cosecha	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costo por unidad (por unidad, por transacción)	Periodo de recuperación

*Fuente: KAPLAN Robert y NORTON 2000*

### 2.2.2 Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Adquisición de Clientes, Rentabilidad de Clientes, Cuota de Mercado, Retención de Clientes.

### **2.2.3 Perspectiva de Procesos Internos**

“En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas”<sup>14</sup>.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, los indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos

---

<sup>14</sup> **ALIGNMENT Kaplan, Robert S.; Norton David P.** Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, pág. 179.

de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

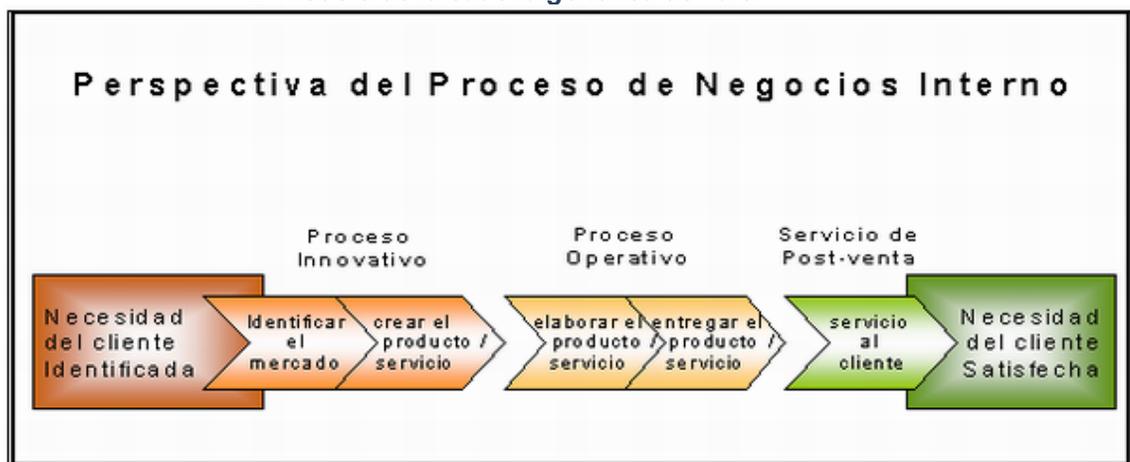
- ✓ Tiempo de ciclo del proceso.
- ✓ Costo unitario por actividad.
- ✓ Niveles de producción.
- ✓ Costos de falla.
- ✓ Costos de re trabajo, desperdicio (costos de calidad).
- ✓ Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería.
- ✓ Eficiencia en uso de los activos.

Este modelo de la cadena genérica de valor, tal como se aprecia en la Figura 4, hace énfasis en tres procesos principales de negocios:

- ✓ Innovación.
- ✓ Operaciones.
- ✓ Servicio de Posventa.

**Figura N° 4**

*El modelo de la cadena genérica de valor*



*Fuente: KAPLAN y NORTON 2000.*

En el proceso de innovación la unidad de negocios investiga las necesidades latentes o emergentes de los consumidores para luego crear productos o servicios que satisfarán dichas necesidades.

El proceso de operaciones es aquel donde los productos y servicios son elaborados y entregados a los clientes. Históricamente, este proceso ha sido el centro de atención de los sistemas de evaluación de rendimiento de muchas organizaciones

La excelencia operativa y la reducción de costos en la elaboración y entrega del servicio siguen siendo puntos importantes para una empresa. Sin embargo, la cadena del valor muestra que dicha excelencia operacional puede constituir tan solo uno de los componentes, y quizás no el más decisivo, en la que se establece para lograr los objetivos financieros y de los clientes.

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. El primer paso es identificar la cadena de valores de la empresa y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor. El paso dos consiste en diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor. El tercer mayor paso en la cadena del valor lo constituye el servicio al cliente luego que el producto o servicio original ha sido entregado. Algunas empresas poseen estrategias específicas para ofrecer servicios de posventa superiores.

#### **2.2.4 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

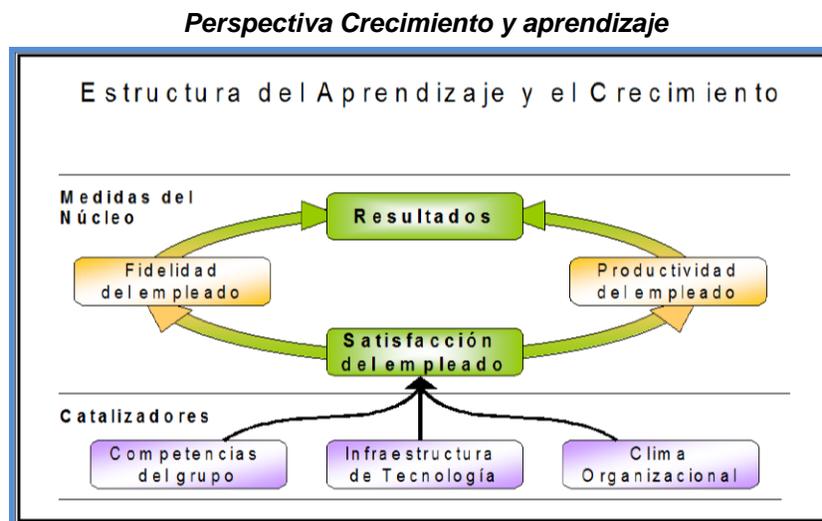
Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- ✓ Brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave.
- ✓ Retención de personal clave.
- ✓ Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- ✓ Ciclo de toma de decisiones clave.
- ✓ Disponibilidad y uso de información estratégica.
- ✓ Progreso en sistemas de información estratégica.

- ✓ Satisfacción del personal.
- ✓ Clima organizacional.

En la figura 5, se muestra la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento y que para nuestro caso de investigación se seleccionaron los más relevantes. La fidelidad del empleado, la satisfacción del empleado y la productividad del empleado; tienen mayor incidencia con la productividad y sostenibilidad del área de comercialización de la empresa

**Figura N° 5**



*Fuente: I Seminario Nacional de CMI*

### 2.3 MODELO CAUSA EFECTO

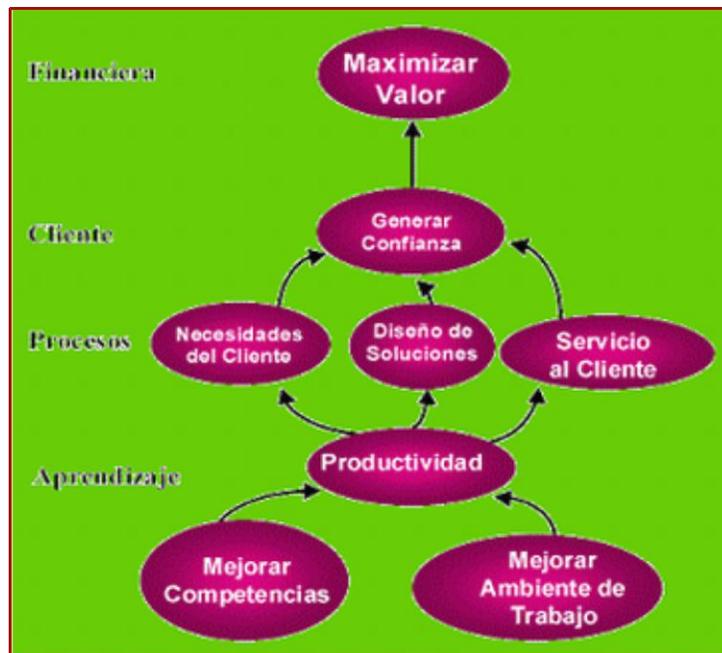
La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético. En esta relación se pretende probar que los resultados financieros son efecto de causas que los provocan. Por ejemplo: para lograr los resultados financieros esperados, se necesita que los clientes estén satisfechos, si están satisfechos es posible que sean leales y de ese modo se

aumenta la probabilidad de lograr resultados financieros. Para que los clientes se encuentren satisfechos y sean leales es necesario que los procesos internos sean tan eficientes y productivos como el cliente espera. Para que los procesos internos resulten eficientes y productivos se requiere que los recursos humanos desarrollen la competencia necesaria, cuenten con la tecnología adecuada e innoven permanentemente.

En el caso del Cuadro de Mando Integral, en la figura 6, se puede ver la relación causa efecto que existe entre sus perspectivas.

**Figura N° 6**

**Diagrama de relación entre las perspectivas del CMI**



*Fuente: KAPLAN y NORTON 2000*

## 2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Actores:** Fred. R David (1994) en su obra titulada “Gerencia Estratégica”, considera que los actores “son las personas que juegan un papel importante en el sistema por medición de las variables que caracterizan sus proyectos”.

**Amenazas externas:** Fred R. David (1994), en su obra “Gerencia Estratégica” indica que “amenazas externas se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas. Así como hechos que son potencialmente dañinos para posición competitiva presente o futura de una organización. Las organizaciones exitosas crean estrategias que sirven para contrarrestar el impacto de las amenazas externas”.

**Cadena de Valor:** Según Jarillo J. Carlos (1992) en su obra “Dirección Estratégica”, “una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa, es el análisis de la cadena de valor. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

Porter Michael (1987) en su libro “Estrategias de Ventajas Competitivas” define el valor como:” la suma de los beneficios que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales”. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

**Cuadro de Mando Integral:** Rohm Howard “The Balanced ScoreCard” el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la

eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

**Debilidades:** Según David (1994) en su obra "Gerencia Estratégica", "es un término que se refiere a las actividades internas de la gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización".

**Debilidades internas:** Según Fred R. David (1994), en su obra "Gerencia Estratégica", "se refiere a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización".

**Estrategas:** Según David (1994), en su obra "Gerencia Estratégica", "Estrategas son los individuos responsables del éxito o fracaso de una organización".

**Estrategia:** Según David (1994), en su obra "Gerencia Estratégica", "estrategia es describir el procedimiento y el método con el que se va a lograr la meta. Y Estrategias es un conjunto de decisiones y criterios por lo cual una organización se orienta la obtención de determinados objetivos".

**Expertos:** Según David (1994), en su obra "Gerencia Estratégica", "son las personas que conocen a profundidad determinado tema".

**Fortalezas interna:** Fred R. David (1994), en su obra "Gerencia Estratégica" "se refieren a las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, investigación entre otros".

**Indicadores:** Según David (1994), en su obra "Gerencia Estratégica", "son las medidas que cuantifican o indican el nivel del logro, pueden ser, indicadores guías o indicadores de actuación o de resultado".

**Mapa de Procesos:** El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también se puede analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

Este concepto de mapa de procesos lo refuerzan Sangeeta, S., Banwet, D. y Karunes, S., (2004), “La Gestión de Calidad”, cuando definen la calidad de un sistema como “un concepto multidimensional que no puede evaluarse con un solo indicador dado que involucra características de entrada, procesos, rendimientos y múltiples instancias referentes al servicio, y debe estar soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos”. Estos autores invitan a entender que un sistema de gestión de la calidad debe considerar las entradas al sistema, el propio sistema y sus rendimientos. Dicha concepción permite medir la calidad en un todo, en el servicio y en el usuario.

**Metas:** Fred R. David (1994), en su obra “Gerencia Estratégica”, define la palabra meta (de un año o menos) “como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas representan la base para la asignación de recursos”.

David (1994), define la meta “como la forma por medio de la cual las metas fijas van a lograrse, o las pautas establecidas para lograr las metas ya definidas.

1. Son guías para la toma de decisiones;
2. Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia”.

**Nivel estratégico:** David (1994), en su obra “Gerencia Estratégica”, manifiesta que el Nivel Estratégico, “está conformado por los directivos de alto nivel y cuya función es establecer los planes y estrategias a seguir, así como también la toma de decisiones, deben tener un conocimiento general de las actividades de la empresa pues se le asignan responsabilidades y decisiones importantes”.

**Objetivos:** Fred R. David (1994), en su obra “Gerencia Estratégica”, expresa que “los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica”. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes estimulantes. En un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la organización en general como para cada división.

**Oportunidades:** Según David (1994), en su obra “Gerencia Estratégica”, “son tendencias Económicas, Sociales, Tecnológicas y Competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro”.

**Oportunidades externas:** Fred R. David (1994), en su obra “Gerencia Estratégica”, “se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas”.

**Organización:** Según David (1994), en su obra “Gerencia Estratégica”, “es la Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan corregir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.

**Planificación Estratégica:** Ansoff, Igor (1990), “La Empresa Dirección y Control”. “La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas

organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida”.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE DISEÑO

#### 3.1 MARCO FILOSOFICO ORGANIZACIONAL

##### 3.1.1 DESCRIPCION DEL ÁREA DE COMERCIALIZACION DE LA CNT E. P AZOGUES.



El Área de Comercialización de la CNT E.P Azogues, está liderada por el Jefe de área, el mismo que reporta el cumplimiento de sus actividades al Gerente de la Agencia Azogues; su responsabilidad es:

- Ejecutar la venta de productos y servicios de telefonía fija e internet
- Servicios de cabinas e instalación de monederos.
- Proveer la adecuada atención a todos los requerimientos del cliente masivo y corporativo local que se despliegan de estos productos y servicios.
- Coordinación de factibilidad técnica de las soluciones corporativas; y,
- Controlar las actividades técnicas basadas en la planificación del área técnica de su Sucursal.

Las funciones que le corresponden al Área de Comercialización son:

1. Supervisar las ventas de productos y servicio de telefonía fija, internet, datos locutorios, tarjetas prepago CNT
2. Efectivizar la factibilidad técnica de las soluciones corporativas con el área Técnica.
3. Efectivizar el proceso de mantenimiento de servicios: Inclusión o anulación de débitos automáticos, cesión de derechos, detalle de llamadas, duplicado de facturas, agrupación de pivotes, actualización de direcciones para la entrega de facturas.
4. Establecer el seguimiento, coordinación con zonas y cierre de ciclo de reclamos técnicos.
5. Atender los reclamos del cliente en el momento oportuno.

Los procesos relacionados con esta área son los siguientes:

1. Corporativo y Pymes.
2. Masivos – Venta y Servicio al Cliente.
3. Post Venta.

### **CORPORATIVO Y Pymes**

Las actividades de este proceso son:

1. Realizar la venta de productos y servicios de telecomunicaciones.
2. Realizar la venta a distribuidores de tarjetas prepago CNT.
3. Brindar servicio al Cliente.
4. Coordinar la Factibilidad técnica de las soluciones corporativas con el área Técnica.
5. Dar seguimiento de la instalación de servicio de las telecomunicaciones.
6. Monitorear el cumplimiento de acuerdos de servicios con clientes corporativos y Pymes.

## **MASIVOS**

### **VENTA Y SERVICIO AL CLIENTE**

Las actividades de este proceso son:

1. Realizar la venta de productos y servicios de telecomunicaciones
2. Brindar servicio al cliente.
3. Administrar las cabinas propias
4. Efectuar la recaudación en ventanilla, en los casos que aplique.
5. Efectuar la instalación de monederos.
6. Efectuar la recaudación de monederos.

### **POST VENTA**

Las actividades de este proceso son:

1. Atender los reclamos de facturación y reclamos técnicos.
2. Ingresar y dar seguimiento y cierre de ciclo de peticiones de servicios.
3. Verificar y corregir inconsistencias de parámetros en el ingreso de peticiones.
4. Monitorear los indicadores de servicio al cliente y ventas.
5. Actualizar la base de clientes.

A más de los procesos mencionados el área de comercialización se relaciona de manera directa con los departamentos que se describen a continuación, utilizados como insumos de apoyo a las actividades específicas que se desarrolla en esta área:

- Departamento de Talento Humano
- Departamento Financiero
- Departamento de Marketing

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues, consciente de la necesidad de alinearse a los principios de la nueva Constitución de la República Vigente

desde el año 2008, a la tendencia mundial de las telecomunicaciones y a los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 viabilizó el proceso de Planificación Estratégica Empresarial para el periodo 2010 – 2014.

Para el cumplimiento de su misión, la CNT E.P Azogues se enfrenta a un entorno de incertidumbre, cambiante y altamente competitivo por la dinámica de la industria y los avances tecnológicos, lo que obliga a acometer sin demoras, un proceso de innovación y transformación, de ser una empresa de telefonía fija a una empresa de nueva generación prestadora de servicios convergentes fijo – móvil, que genere excedentes para soportar las inversiones de tipo social.

A pesar de los esfuerzos realizados, es necesario desarrollar nuevas acciones a nivel interno para consolidar los cambios requeridos con eficiencia y oportunidad e introducirlas en el marco de un proceso integral de planificación, para que se ejecuten en forma sistemática y sistémica, a fin de solucionar los problemas estructurales identificados en el análisis de la realidad.

El Plan Estratégico Empresarial constituye la agenda a seguir en los próximos cinco años y el marco de referencia para la elaboración de planes operativos, presupuestos y plan de compras, de las distintas instancias de la empresa para lograr las apuestas empresariales. Adicionalmente, al ser una herramienta para tomar decisiones no es estático, se revisará permanentemente para adecuar las acciones a la perspectiva del momento considerado, el entorno y la situación interna, convirtiendo a la planificación en un instrumento dinámico para la sustentabilidad de la empresa.

### **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La CNT E.P Azogues, ha construido un Plan de Innovación y Transformación Empresarial, tomando en cuenta la clasificación de: Procesos Gobernantes, Procesos Agregados de Valor y Procesos Organizacionales. En base a dichos procesos, se ha podido definir una

estructura Organizacional que permita identificar las áreas operativas y los responsables de los procesos y en consecuencia del cumplimiento de los objetivos y la consecución de los resultados y metas, de acuerdo al siguiente detalle:

### **3.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

#### **3.2.1.1 Procesos Gobernantes**

##### **Gestión Estratégica**

- Estrategia definida sobre el funcionamiento corporativo de la CNT E.P y modalidad de integración de empresas subsidiarias.
- Proceso de Planificación estratégica institucionalizado en la empresa.
- Arquitectura empresarial implementada de acuerdo a las mejores prácticas del TMFORUM (Telemanagement Forum).
- La empresa se desenvuelve eficientemente con un modelo de gestión integrado.
- Mecanismo de coordinación, control y rendición de cuentas funcionando eficientemente en toda la empresa.
- Posicionamiento regulatorio fuerte ante organismos de regulación y control; y, manejo eficiente de asuntos internos.

#### **3.2.1.2 Procesos Agregados de Valor**

##### **Gestión de negocios para el cliente y el ciudadano:**

- Proceso de Inteligencia comercial y de mercado funcionando eficientemente.
- Empresa orientada hacia el cliente y el ciudadano.
- Alta calidad: de atención al cliente, calidad de los servicios y calidad empresarial (Cambio de imagen).
- Cadena de generación de valor implementada basada en el modelo eTOM (Mapa de Operaciones de Telecomunicación Mejorado).

**Gestión técnica:**

- Redes de Telecomunicaciones y plataformas IT modernas y expandidas de acuerdo a los requerimientos de la demanda; y, procesos de operación y mantenimiento funcionando eficientemente.

**Gestión financiera y de abastecimiento:**

- Implementación de nuevas plataformas para el aseguramiento de ingresos.
- Gestión eficiente de los procesos de abastecimiento.
- Los procesos de contratación se realizan en condiciones adecuadas.

**3.2.1.3 Procesos Organizacionales**

**Gestión organizacional.**

- Personal enfocado a resolver la problemática de CNT E.P, altamente motivado, con adecuados perfiles y claras competencias.
- Recurso Humano calificado y optimizado.

**3.3 PLAN ESTRATEGICO DE CNT E.P AZOGUES**

Antes de diseñar los indicadores de gestión para el área de comercialización de la CNT E.P Azogues, debemos diseñar un Plan Estratégico. Esta es una condición necesaria, ya que sin Plan Estratégico es imposible diseñar indicadores de gestión.

La finalidad de la Planificación Estratégica de la CNT E.P Azogues es la de coadyuvar, desarrollar y cumplir con la misión institucional y procurar la alineación con la visión y los valores.

**3.3.1 Diagnóstico Empresarial**

Según lo definido en el proceso para la construcción del CMI, en primer lugar se ha identificado la Matriz FODA de la CNT E.P. Azogues, con el análisis de los factores

internos y externos de la empresa, así como también la Misión y la Visión; mismos que se detalla a continuación:

**Cuadro N° 3**

<b>ANALISIS FODA</b>			
<b>CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES E.P</b>			
<b>AZOGUES</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>F1</b>	Personal altamente con el cambio y trabajo en equipo	<b>D1</b>	Limitado conocimiento y falta de destrezas en el manejo de las nuevas herramientas informáticas implementadas por la organización para agilizar los procesos de prestación de servicio.
<b>F2</b>	Liderazgo en el mercado	<b>D2</b>	Desmejorado clima organizacional (falta de comunicación, trabajo en equipo)
<b>F3</b>	Ejecución de las actividades mediante el trabajo planificado a corto, y mediano plazo	<b>D3</b>	Reducido conocimiento de los servicios primarios y complementarios que brinda la empresa a sus clientes y escasa aplicación y uso de los protocolos de servicio.
<b>F4</b>	Estandarización de procesos internos	<b>D4</b>	Inadecuada y deteriorada infraestructura física en los Fronts
<b>F5</b>	Ventaja en costos	<b>D5</b>	Lenta respuesta de los sistemas informáticos que proveen los servicios a los clientes.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>O1</b>	Fortalecimiento con la fusión de la ex Andinatel, Pacifictel y Alegro PCS.	<b>A1</b>	Mercado altamente competitivo
<b>O2</b>	Ingreso a nuevos segmentos de mercado, crecimiento dinámico del mercado	<b>A2</b>	Deserciones constante de clientes
<b>O3</b>	Empresa en constante crecimiento y expansión con un posicionamiento en el mercado	<b>A3</b>	Demora en los procesos de implementación de nuevas tecnologías, reduciendo su competitividad en el mercado
<b>O4</b>	Implementación de nuevas tecnologías para la dotación de nuevos servicios	<b>A4</b>	Imagen corporativa desfavorable frente a la sociedad.
<b>O5</b>	Posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios	<b>A5</b>	

Elaborado por: El Autor

Fuente: CNT E.P Azogues

### 3.3.2 Filosofía Corporativa de CNT E.P Azogues

#### MISION EMPRESARIAL CNT E.P

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

#### VISION EMPRESARIAL CNT E.P

Ser la empresa líder en 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.

La misión y la visión forman parte de una filosofía corporativa aplicable a nivel nacional, es por ello que; para efectos de identificación de los objetivos y metas de la CNT E.P Azogues se tomaron en consideración; al igual que los valores que se identifican a continuación:

#### 3.3.3 Valores empresariales CNT E.P

- **Trabajar en Equipo.**

Sumar los esfuerzos individuales para cumplir los objetivos de la CNT E. P. Azogues.

- **Actuar con Integridad**

Actuar con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.

- **Estar comprometidos con el Servicio.**

Atender a los clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación.

- **Cumplir con los objetivos Empresariales.**

Aplicar el empoderamiento de funciones con excelencia y la equidad social, para lograr la consecución de las metas con innovación.

- **Ser Socialmente Responsables.**

Buscar el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

### 3.3.4 Políticas y Normas

- El reglamento a la Ley de Telecomunicaciones establece los procedimientos y regulaciones para aspectos como libre competencia, servicios, servicio universal, interconexión y conexión, concesiones permisos.
- Las Gerencias Regionales tienen funciones específicas a cumplir dentro de la empresa, con el fin de alcanzar las metas, objetivos planteados.
- Respetar en todo momento los compromisos con el cliente, los compañeros los proveedores, a través de políticas internas de la institución relacionadas con los clientes y proveedores; así como también reglamentos internos en donde está involucrado el personal.
- Proteger la confidencialidad, seguridad e integridad de la información de los clientes, mediante medidas de seguridad integral.

### **3.3.5 Declaración Estratégica**

En el proceso de Declaración Estratégica, se identifican las grandes estrategias corporativas, así como los objetivos estratégicos provenientes del empleo de dos técnicas: por una parte, el análisis estratégico ofensivo y defensivo mediante el empleo del análisis FODA y por otra parte, el análisis de estrategias genéricas para cada una de las perspectivas, según lo establecido en el Cuadro de Mando Integral, que conduce a la visualización del “Mapa Estratégico” de la CNT E.P Azogues.

Como se puede observar en la siguiente matriz:

- ✓ Las Estrategias FO, usan las Fortalezas Internas para aprovechar la ventaja de las Oportunidades Externas.
- ✓ Las Estrategias DO, por su parte pretenden superar las Debilidades Internas aprovechando las Oportunidades Externas.
- ✓ Las Estrategias FA, aprovecha las Fortalezas de la Empresa para evitar y disminuir las repercusiones de las Amenazas; y,
- ✓ Las Estrategias DA, son defensivas y pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las Amenazas del entorno.

### **3.3.6 Estrategias**

A continuación se describen las Estrategias utilizadas para la elaboración del Mapa Estratégico:

#### **Estrategias FO:**

1. Implementar el programa de cultura Soy CNT al 100% en la Empresa.
2. Formar colaboradores expertos en técnicas de atención al Cliente.
3. Impulsar la participación en la Investigación y Desarrollo de nuevos proyectos.

**Estrategias FA:**

1. Diseñar nuevos métodos de promoción y marketing de los nuevos productos y servicios que ofrece la empresa.
2. Realizar estudios de mercado, a fin de conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Desarrollar campañas publicitarias que posibilite el incremento de las ventas.
4. Desarrollar programas de identidad e imagen corporativa.

**Estrategias DO:**

1. Realizar programas de capacitación en atención al cliente para el personal del área de Comercialización y Operaciones.
2. Modernizar la estructura física.
3. Implementar un sistema de información para dar a conocer a los clientes sobre los servicios que ofrece la empresa.
4. Desarrollar talleres de motivación, con el propósito de conocer necesidades y expectativas personales y profesionales de cada trabajador.

**Estrategias DA:**

1. Socializar los valores institucionales.
2. Fortalecer canales de comunicación tanto internos como externos.
3. Realizar programas de capacitación en uso y manejo de herramientas informáticas vinculadas a la prestación de servicios.

**Cuadro N° 4**

**MAPA ESTRATEGICO CNT E.P AZOGUES**

		<b>F</b>		<b>D</b>	
		F1	Personal altamente con el cambio y trabajo en equipo	D1	Limitado conocimiento y falta de destrezas en el manejo de las nuevas herramientas informáticas implementadas por la organización para agilizar los procesos de prestación de servicio.
		F2	Liderazgo en el mercado	D2	Incremento constante de cartera vencida.
		F3	Ejecución de las actividades mediante el trabajo planificado a corto, y mediano plazo	D3	Reducido conocimiento de los servicios primarios y complementarios que brinda la empresa a sus clientes y escasa aplicación y uso de los protocolos de servicio.
		F4	Estandarización de procesos internos	D4	Inadecuada y deteriorada infraestructura física en los establecimientos
		F5	Ventaja en costos	D5	Lenta respuesta de los sistemas informáticos que proveen los servicios a los clientes.
<b>O</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
O1	Fortalecimiento con la fusión de la ex Andinatel, Pacifictel y Alegro PCS.	E1FO	Implementar el programa de cultura de servicio Soy CNT al 100% en la Empresa	E1DO	Realizar programas de capacitación en Atención al Cliente para el personal de Comercialización y Operaciones
O2	Ingreso a nuevos segmentos de mercado, crecimiento dinámico del mercado	E2FO	Formación de colaboradores expertos en técnicas de atención eficiente al cliente	E2DO	Modernizar la estructura física (front)
O3	Empresa en constante crecimiento y expansión con un posicionamiento en el mercado	E3FO	Impulsar la participación en la investigación y desarrollo de nuevos proyectos	E3DO	Implementar un sistema de información para dar a conocer a los clientes sobre los servicios que ofrece la empresa
O4	Implementación de nuevas tecnologías para la dotación de nuevos servicios			E4DO	Desarrollar talleres motivacionales con el propósito de conocer necesidades y expectativas personales y profesionales de cada trabajador
O5	Posibilidad de ofrecer nuevos productos y servicios				
<b>A</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
A1	Pago impuntual de servicios por parte de la población	E1FA	Diseñar nuevos métodos de promoción y marketing de los nuevos productos y servicios que ofrece la empresa.	E1DA	Socializar los valores institucionales
A2	Deserciones constante de clientes	E2FA	Realizar un estudio de mercado a fin de conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes	E2DA	Fortalecer canales de comunicación tanto internos como externos
A3	Demora en los procesos de implementación de nuevas tecnologías, reduciendo su competitividad en el mercado	E3FA	Desarrollar campañas publicitaria que posibilite el incremento de ventas	E3DA	Realizar programas de capacitación en uso y manejo de herramientas informáticas vinculadas a la prestación de servicios
A4	Imagen corporativa desfavorable frente a la sociedad.	E4FA	Desarrollar programas de identidad e imagen corporativa		

Elaborado por: El Autor

Fuente: CNT. E.P Azogues

Luego, proponemos las iniciativas estratégicas de la empresa en la Matriz Ofensiva y Defensiva sobre la identificación del Mapa Estratégico.

**Cuadro N° 5**  
**MATRIZ OFENSIVA.**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
<b>F2</b>	Liderazgo en el Mercado	<b>O5</b>	Posibilidad de Ofrecer nuevos productos y servicios	Mantener y ampliar la capacidad de la red de comunicaciones, para incrementar la rentabilidad de la empresa.	<b>FINANCIERA</b>
<b>F4</b>	Estandarización de procesos internos	<b>O4</b>	Implementación de nuevas tecnologías para la dotación de nuevos servicios	Elevar estándares de calidad del servicio.	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
<b>F5</b>	Ventaja en Costos	<b>O2</b>	Ingreso a nuevos segmentos de Mercado, crecimiento dinámico del mercado.	Impulsar la participación en la investigación y desarrollo de nuevos proyectos, que conduzcan al crecimiento dinámico del mercado.	<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>
<b>F5</b>	Ventaja en Costos	<b>O3</b>	Empresa en constante crecimiento y expansión con un posicionamiento en el mercado	Incrementar el nivel de clientes en los servicios prestados, para la expansión y posicionamiento en el mercado.	<b>CLIENTES</b>

**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** Mapa Estratégico

Con las iniciativas estratégicas establecidas en la Matriz Ofensiva, se identifican las variables principales, que serán utilizadas en la relación del modelo Causa – Efecto, bajo las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de la siguiente manera:

**Financiera:** Incrementar la rentabilidad de la empresa.

**Procesos Internos:** Elevar la calidad del servicio.

**Crecimiento y Desarrollo:** Investigación y Desarrollo de Proyectos de Crecimiento y Desarrollo.

**Clientes:** Incrementar el nivel de clientes

**Cuadro N° 6  
MATRIZ DEFENSIVA.**

DEBILIDADES		AMENAZAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
<b>D1</b>	Limitado conocimiento y falta de destrezas en el manejo de las nuevas herramientas informáticas implementadas por la organización para agilizar los procesos de prestación de servicio.	<b>A3</b>	Demora en los procesos de implementación de nuevas tecnologías, reduciendo su competitividad en el mercado	Realizar programas de capacitación en uso y manejo de herramientas informáticas vinculadas a la prestación de servicios	<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>
<b>D2</b>	Incremento constante de cartera vencida	<b>A1</b>	Pago impuntual de servicios por parte de la población	Mejorar el sistema de cobranzas	<b>FINANCIERA</b>

<b>D4</b>	Inadecuada y deteriorada infraestructura física en los establecimientos	<b>A4</b>	Imagen Corporativa desfavorable frente a la sociedad	Mejorar la atención a los clientes.	<b>CLIENTES</b>
<b>D5</b>	Lenta respuesta de los sistemas informáticos, que proveen los servicios a los clientes	<b>A2</b>	Deserción constante de los clientes	Mejorar los procesos internos para la ejecución de las actividades relevantes de la empresa	<b>PROCESOS INTERNOS</b>

**Elaborado por:** El Autor  
**Fuente:** Mapa Estratégico

Con las iniciativas estratégicas establecidas en la Matriz Defensiva, se identifican las variables principales, que serán utilizadas en la relación del modelo Causa – Efecto, bajo las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de la siguiente manera:

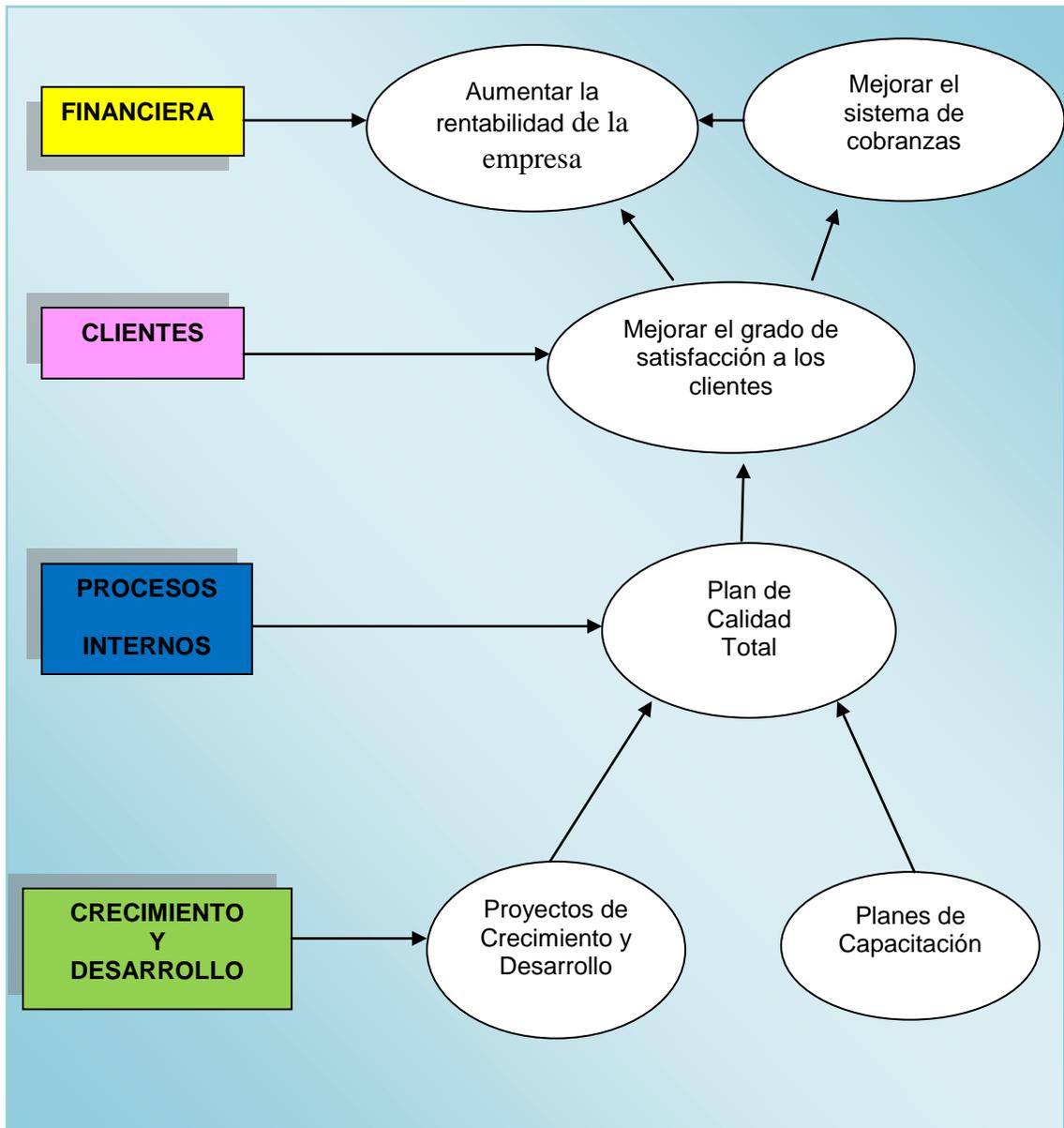
**Crecimiento y Desarrollo:** Planes de Capacitación, para el uso de herramientas informáticas.

**Financiera:** Mejorar el sistema de cobranzas.

**Clientes:** Mejorar el grado de satisfacción de los clientes. Una vez identificadas las variables en las iniciativas estratégicas establecidas en la Matriz Ofensiva y Defensiva, se procede a elaborar la relación que existen entre las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, bajo el Modelo Causa – Efecto.

**Procesos Internos:** Mejorar los procesos internos para la ejecución de las actividades relevantes de la empresa.

**Figura N° 7**  
**RELACION CAUSA - EFECTO**



**Elaborado por:** El Autor  
**Fuente:** Matriz Ofensiva, Matriz Defensiva.

En la relación Causa – Efecto, se observa el comportamiento de variables bajo las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, refleja que es importante contar con Planes de Capacitación, para el uso adecuado de herramientas informáticas, por parte de los empleados. Adicionalmente se requiere que la empresa impulse la participación en la investigación de Proyectos de Crecimiento y Desarrollo, ya que con la implementación de nuevas tecnologías para la dotación de nuevos servicios, se procura que la población se encuentre satisfecha, diseñando un sistema de calidad que se encuentra en proceso, a fin de cumplir con los requisitos para el cliente y los que requiere la norma, enfocados a mejorar el grado de satisfacción de los clientes. Finalmente, al mejorar el Sistema de Cobranzas, conjuntamente con el nivel de satisfacción adquirido por los clientes, la empresa Aumentará la Rentabilidad, como empresa Líder en las Telecomunicaciones.

### **3.4 ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DISEÑO DE INDICADORES**

A base de toda la estructura dada en el enfoque estratégico, se propone las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral, detalladas a continuación:

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

##### **Objetivos Estratégicos:**

1. Generar valor agregado al Servicio.
2. Disminuir los costos de no calidad
3. Capitalización.

#### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

##### **Objetivos Estratégicos:**

1. Mantener continuamente informada a la población acerca de los planes, servicios y promociones.

2. Mantener y ampliar la capacidad de la red de comunicaciones y aplicar calidad en los servicios ofrecidos.
3. Mejorar la atención a los clientes con calidad.

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

#### **Objetivos Estratégicos:**

1. Incrementar el presupuesto anual para cumplir con los objetivos y metas.
2. Fomentar el trabajo en equipo.
3. Elevar estándares de calidad del servicio.

### **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

#### **Objetivos Estratégicos:**

1. Capacitar continuamente al personal operativo.
2. Mejorar la infraestructura, para brindar comodidad al cliente.

De las estrategias descritas anteriormente, se obtienen las estrategias que serán utilizadas para la formulación de los objetivos operativos dentro de cada perspectiva del cuadro de mando integral, las mismas se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro N ° 7**

<b>PERSPECTIVAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener y ampliar la capacidad de la red de comunicaciones, para incrementar la rentabilidad de la empresa.</li><li>• Mejorar el sistema de cobranzas</li></ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar el nivel de clientes en los servicios prestados, para la expansión y posicionamiento en el mercado.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la atención a los clientes.</li></ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevar estándares de calidad del servicio.</li><li>• Mejorar los procesos internos para la ejecución de las actividades relevantes de la empresa</li></ul>
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsar la participación en la investigación y desarrollo de nuevos proyectos, que conduzcan al crecimiento dinámico del mercado.</li><li>• Realizar programas de capacitación en uso y manejo de herramientas informáticas vinculadas a la prestación de servicios</li></ul>

*Elaborador por: El Autor*

De este análisis se establecen los objetivos operativos más importantes para el área de Comercialización de la CNT E.P Azogues.

### **3.5 OBJETIVOS OPERATIVOS PARA EL AREA DE COMERCIALIZACION DE CNT E.P AZOGUES, BAJO LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

Con las iniciativas estratégicas dadas, se identificó los objetivos operativos para el área de Comercialización de CNT E.P Azogues 2010, partiendo de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a fin de obtener una gestión enfocada a resultados.

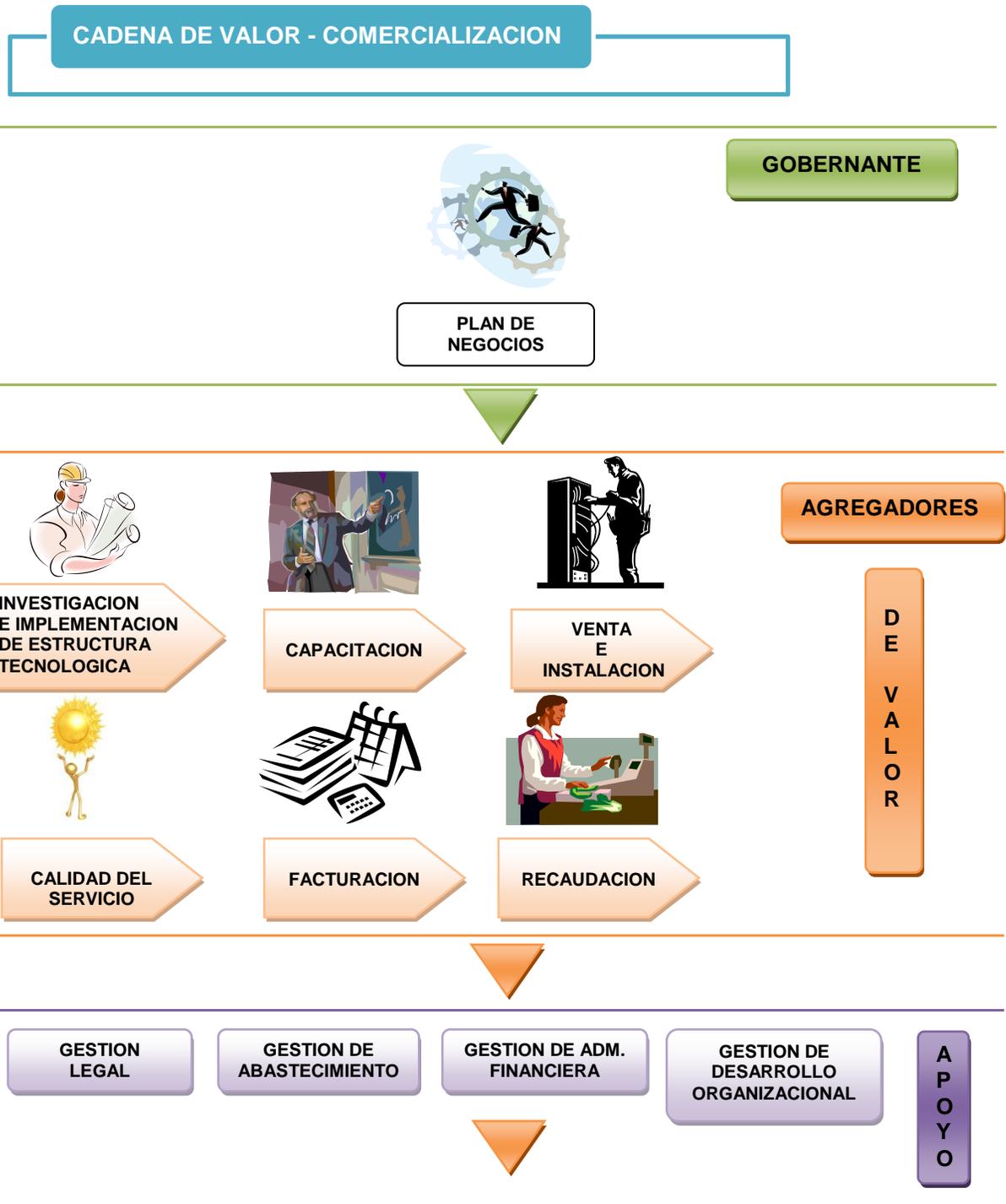
#### **Cuadro N° 8**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
Financiera	1. Disminuir en un 20% la cartera vencida del año 2010 con respecto al 2009, con un presupuesto de 43 881,73 USD.	Aumentar la rentabilidad en un 40%
	2. Incrementar en un 30% el monto de facturas recaudadas, en el año 2010 con relación al 2009, con un presupuesto de 61 356,47 USD	Lograr incrementar en un 50% el monto de las facturas mensualmente.
Clientes	3. Disminuir en un 30% las quejas atendidas en el año 2010 con relación a 2009 un presupuesto de 85 000 USD	Lograr disminuir las quejas en un 30%.
	4. Atender a 20 000 clientes en el año 2010 con un presupuesto de 150 024,93 USD.	Alcanzar en un 80% la cobertura del servicio.
Procesos Internos	5. Incrementar en un 30% el personal técnico de soporte en campo y línea en el año 2010 con respecto al 2009, con un presupuesto de 409 536 USD.	Lograr que el personal técnico cubra el 100%, de las entregas del servicio.
	6. Incrementar en un 80% el servicio telefónico a sectores no atendidos de la ciudad, en el año 2010 con respecto al 2009, con un presupuesto de 250 000 USD	Lograr la dotación de servicio a los sectores de: Bayas, San Marcos, Leonán.
Crecimiento y Desarrollo	7. Incrementar en un 50% los cursos de capacitación a los empleados del área de servicio al cliente, en el año 2010 respecto al 2009, con un presupuesto de 30 000 USD.	Lograr que se cumpla con la Planificación Anual de Cursos de Capacitación.
	8. Implementar 5 proyectos de introducción a mercados competitivos, en el departamento de comercialización, en el año 2010, con un presupuesto anual de 150 000 USD.	Implementar al menos 5 proyectos de crecimiento y desarrollo en el año 2010.

Elaborado por: El Autor

Fruto de la investigación se identificaron los Objetivos Operativos para el área de Comercialización de CNT E.P Azogues, así como también se logró establecer la cadena de valor para ésta área, ya que la entidad aún no los había implementado.

### 3.6 CADENA DE VALOR PARA EL AREA DE COMERCIALIZACION CNT E.P AZOGUES



La presente cadena de valor establecida, describe el desarrollo de las actividades del área de comercialización de la CNT E.P Azogues, generando valor final al cliente, poniendo en el frente el pensamiento de gestión de la empresa como una poderosa herramienta de análisis para la Planificación Estratégica.

Partiendo de un Plan de Negocios que el área de comercialización identifica como un proceso Gobernante, la cadena de valor elaborada en el proceso de investigación resalta las actividades específicas del área, en las que se puede aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera al área como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios que ofrece la CNT E.P Azogues.

Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios del área de Comercialización que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen: Investigación e Implementación de Estructura Tecnológica, Capacitación, Venta e Instalación, Calidad del Servicio prestado; y, Facturación. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia): Gestión Legal, Gestión de Abastecimiento, Gestión de Administración Financiera; y, Gestión de Desarrollo Organizacional.

### **3.7 CONSTRUCCION DE INDICADORES**

Para la construcción de los indicadores se utilizó los parámetros semánticos, que permiten identificar las variables a ser medidas en los diferentes procesos.

## Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo

- **Objetivo Operativo 8:**

Implementar 5 proyectos de introducción a los mercados competitivos en el departamento de Comercialización en el año 2010, con un presupuesto anual de 150 000 USD.

***Indicador de Eficacia:***

**1. Agregación más preposición:**

Número de

**2. Variable:**

Proyectos de introducción a los mercados competitivos

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Implementados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

En el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Número de proyectos de introducción a los mercados competitivos implementados en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

***Indicador de Eficiencia:***

**1. Agregación más preposición:**

Cantidad de

**2. Variable:**

Dólares

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

Para implementar 5 proyectos de introducción a los mercados competitivos, en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para implementar 5 proyectos de introducción a los mercados competitivos en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues.

- **Objetivo Operativo 7:**

Incrementar en un 50% los cursos de capacitación a los empleados del área de servicio al cliente del departamento de Comercialización en el año 2010 con respecto al 2009, con un presupuesto de 30 000 USD.

***Indicador de Eficacia:***

**1. Agregación más preposición:**

Porcentaje de

**2. Variable:**

Cursos de capacitación

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Incrementados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

En el área de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Porcentaje de cursos de capacitación incrementados en el área de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

***Indicador de Eficiencia:***

**1. Agregación más preposición:**

Cantidad de

**2. Variable:**

Dólares

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

Para incrementar los cursos de capacitación en el área de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para incrementar los cursos de capacitación en el área de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues.

**Perspectiva de Procesos Internos:**

• **Objetivo Operativo 6:**

Incrementar en un 80% el servicio telefónico a sectores no atendidos de la ciudad, en el año 2010 con respecto al 2009, con un presupuesto de 250 000 USD.

***Indicador de Eficacia:***

**1. Agregación más preposición:**

Porcentaje de

**2. Variable**

Servicio telefónico

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Incrementado

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar.**

A los sectores no atendidos en la ciudad de Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Porcentaje de servicio telefónico incrementado a los sectores no atendidos en la ciudad de Azogues en el año 2010.

***Indicador de Eficiencia:***

**1. Agregación más preposición:**

Cantidad de

**2. Variable:**

Dólares

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

Para incrementar el servicio telefónico a los sectores no atendidos de la ciudad de Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para incrementar el servicio telefónico a los sectores no atendidos de la ciudad de Azogues en el año 2010.

• **Objetivo Operativo 5:**

Incrementar en un 30% el personal técnico de soporte en campo y línea en el año 2010 con respecto al 2009, con un presupuesto de 409 536 USD.

***Indicador de Eficacia:***

**1. Agregación más preposición:**

Porcentaje de

**2. Variable:**

Personal técnico

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Incrementado

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

En el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Porcentaje de personal técnico incrementado en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

***Indicador de Eficiencia:***

**1. Agregación más preposición:**

Cantidad de

**2. Variable:**

Dólares

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar.**

Para incrementar personal técnico de campo y línea en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para incrementar personal técnico de campo y línea en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

## Perspectiva de Clientes

- **Objetivo Operativo 4:**

Atender a 20 000 clientes en el año 2010 con un presupuesto de 150 024,93 USD

### ***Indicador de Eficacia:***

1. **Agregación más preposición:**

Número de

2. **Variable:**

Clientes

3. **Verbo en Participio Pasado:**

Atendidos

4. **Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues, en el año 2010.

### **Entonces el indicador correspondería a:**

Número de clientes atendidos en la CNT Azogues, en el año 2010.

### ***Indicador de Eficiencia:***

1. **Agregación más preposición:**

Cantidad de

2. **Variable:**

Dólares

3. **Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

4. **Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

Para atender a clientes en la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para atender a clientes en la CNT E.P Azogues en el año 2010.

- **Objetivo Operativo 3:**

Disminuir en un 30% de quejas atendidas en el año 2010 con relación a 2009 un presupuesto de 85 000 USD.

***Indicador de Eficacia:***

**1. Agregación más preposición:**

Porcentaje de

**2. Variable:**

Disminución de Quejas

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Atendidas

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

En el departamento de atención al cliente de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Porcentaje de disminución de quejas atendidas en el departamento de servicio al cliente de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

***Indicador de Eficiencia:***

**1. Agregación más preposición:**

Cantidad de

**2. Variable:**

Dólares

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

Para disminuir las quejas atendidas a los clientes en la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para disminuir las quejas a los clientes de la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Perspectiva Financiera**

• **Objetivo Operativo 2:**

Incrementar en un 30% el monto de las facturas recaudadas en el año 2010 con respecto al 2009, con un presupuesto de 61 356,47 USD

***Indicador de Eficacia:***

**1. Agregación más preposición:**

Porcentaje del

**2. Variable:**

Monto de facturas

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Recaudadas

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

En la CNT E.P Azogues, en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Porcentaje del monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues, en el año 2010.

***Indicador de Eficiencia:***

**1. Agregación más preposición:**

Cantidad de

**2. Variable:**

Dólares

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

Para incrementar el monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para incrementar el monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues en el año 2010.

- **Objetivo Operativo 1:**

Disminuir en un 20% la cartera vencida del año 2010 respecto al 2009, con un presupuesto de 43 881,73 USD.

***Indicador de Eficacia:***

**1. Agregación más preposición:**

Porcentaje de

**2. Variable:**

Cartera Vencida

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Disminuida

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

En la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Porcentaje de Cartera Vencida disminuida en la CNT E.P Azogues, en el año 2010.

***Indicador de Eficiencia:***

**1. Agregación más preposición:**

Cantidad de

**2. Variable:**

Dólares

**3. Verbo en Participio Pasado:**

Utilizados

**4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:**

Para disminuir la cartera vencida en la CNT E.P Azogues en el año 2010.

**Entonces el indicador correspondería a:**

Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Azogues en el año 2010.

### **3.8 CÁLCULO Y ANÁLISIS DE INDICADORES**

Para calcular y analizar los indicadores construidos en la sección anterior, se obtuvo información de las áreas y departamentos involucrados en el proceso de comercialización para la consecución de cada objetivo operativo; con la finalidad de establecer las brechas que causaron las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación se presenta una matriz detallada de los indicadores que serán calculados y analizados en esta parte del capítulo.

**Cuadro N° 9**

<b>DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION CNT E.P AZOGUES 2010</b>			
<b>PERSPECTIVA CMI</b>	<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	
		<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	<b>Ver Ref. O.O 8 Pág. 56</b>	Número de proyectos de introducción a los mercados competitivos implementados en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para implementar 5 proyectos de introducción a los mercados competitivos en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues.
	<b>Ver Ref. O.O 7 Pág. 56</b>	Porcentaje de cursos de capacitación incrementados en el área de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para incrementar los cursos de capacitación en el área de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Ver Ref. O.O 6 Pág. 56</b>	Porcentaje de servicio telefónico incrementado a los sectores no atendidos en la ciudad de Azogues en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para incrementar el servicio telefónico a los sectores no atendidos de la ciudad de Azogues en el año 2010.
	<b>Ver Ref. O.O 5 Pág. 56</b>	Porcentaje de personal técnico de soporte en campo y línea incrementado en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para incrementar personal técnico de campo y línea en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.
<b>CLIENTE</b>	<b>Ver Ref. O.O 4 Pág. 56</b>	Número de clientes atendidos en la CNT Azogues, en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para atender a clientes en la CNT E.P Azogues en el año 2010.
	<b>Ver Ref. O.O 3 Pág. 56</b>	Porcentaje de disminución de quejas atendidas en el departamento de servicio al cliente de la CNT E.P Azogues en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para disminuir las quejas atendidas a los clientes de la CNT E.P Azogues en el año 2010.
<b>FINANCIERA</b>	<b>Ver Ref. O.O 2 Pág. 56</b>	Porcentaje del monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues, en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para incrementar el monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues en el año 2010.
	<b>Ver Ref. O.O 1 Pág. 56</b>	Porcentaje de Cartera Vencida disminuida en la CNT E.P Azogues, en el año 2010.	Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Azogues en el año 2010.

*Elaborado por: El Autor*

El cuadro precedente propone un diseño de indicadores de gestión con el uso de parámetros semánticos, para que el Departamento de Comercialización adopte un instructivo de medidas, creando así una línea base para futuros años.

Para interpretar los resultado, los indicadores se compararan en función de los estándares que se encuentra propuestos en cada uno de los objetivos operativos, los mismos constituirán la línea base con la cual vemos el indicador de crecimiento relativo en plano. Los comentarios originados en una acción de control, incluyen los atributos de un hallazgo de auditoría de Gestión.

Las brechas establecidas en la situación real definida en el indicador, pueden deberse a causas comunes o causas especiales; éstas últimas son eventos aislados que no representan un problema, sin embargo las causas comunes deben ser atendidas por medio de la identificación de las acciones correctivas pertinentes.

Con esta breve descripción estructuraremos un comentario de auditoría como parte del análisis de indicadores como se resume a continuación:

- El indicador constituye la medición real de una **Condición**.
- El estándar es la situación deseada, considerada como **Criterio**
- La o las **Causas** constituyen el origen de las desviaciones presentadas al comparar entre indicador y el estándar que nos dará como resultado el índice.
- Por último, la brecha junto a otros impactos negativos o positivos, se presentan como el **Efecto**.

### **3.8.1 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

#### **Objetivo Operativo 8:**

##### **Antecedentes:**

Según información proporcionada por el Departamento de Comercialización, se determinó que durante el año 2010 se realizaron 3 Proyectos de Introducción a los mercados competitivos para la ciudad de Azogues. El Departamento Financiero indicó que para ello se ejecutó un presupuesto de 125 650,00 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 8, propuesto para la Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo. El mismo indica que para el año 2010 se planificó elaborar 5 proyectos de introducción a los mercados competitivos, con un presupuesto de 150 000 USD.

##### **Indicador de Eficacia:**

- Proyectos de Introducción a los Mercados Competitivos ejecutados en el año 2010 = **3**
- Estándar = **5 (Proyectos Programados)**

**INDICADOR DE EFICACIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Número de proyectos de Introducción a los mercados competitivos implementados en el Departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010.	N/A  3 Proyectos de Introducción a los Mercados Competitivos desarrollados en el año 2010	Cantidad	Anual (Semestral)	Estándar 5 Rango +/- 2	Departamento de Comercialización Departamento de Planificación	<b>Índice</b> = Indicador / Estándar * 100 <b>Índice</b> = 3 / 5 * 100 <b>Índice</b> = 60% <b>Brecha Desfavorable</b> = 40%

**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** CNT E.P Azogues

**N/A** = No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	<b>60%</b>
Brecha Desfavorable	<b>40%</b>

**GRAFICO:**

PROYECTOS DE INTRODUCCION A LOS MERCADOS COMPETITIVOS-2010



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En el año 2010, en el departamento de Comercialización de la CNT E. P Azogues, se elaboraron 3 Proyectos de Introducción a los Mercados Competitivos.

**Criterio**

En el objetivo Operativo se planificó implementar 5 proyectos de Introducción a los Mercados Competitivos, que corresponde al (100%).

**Causa**

Se alcanzó el 60% en relación al cumplimiento del objetivo, debido a que en el departamento de comercialización, el profesional encargado de la elaboración de estos proyectos presentó su carta de renuncia el 05 de junio del 2010. El Departamento antes mencionado, solicitó se contrate los servicios profesionales para la elaboración de los proyectos faltantes, pero este requerimiento no se llevó a cabo. La Gerencia General encargó a la Jefatura Comercial realice esta actividad, pero los proyectos no fueron elaborados en vista de que dentro del orgánico funcional del jefe comercial no consta la elaboración de proyectos; adicionalmente la jefatura de comercialización delegó por

escrito la elaboración de los proyectos al departamento de Planificación; pero debido a que el departamento no cuenta con personal calificado, los proyectos siguen sin elaborarse.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 40%, lo cual indica que en el departamento de comercialización quedaron sin elaborarse 2 proyectos.

**Conclusión:**

En el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues se elaboraron solamente 3 proyectos de introducción a los mercados competitivos para el año 2010, pese a que en el objetivo operativo se planificó la elaboración de 5 proyectos.

**Recomendación:**

- Se recomienda elaborar un Manual para la elaboración de proyectos del área de comercialización a fin de que se establezca los lineamientos y responsabilidad para su elaboración.

**Indicador de Eficiencia:**

- Cantidad de dólares utilizados para elaborar proyectos de introducción a los mercados competitivos =  
**125 650 USD**
- Estándar = **150 000 USD (Cantidad Presupuestada)**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para implementar proyectos de introducción a los mercados competitivos en el departamento de Comercialización en el año 2010	N/A  Cantidad utilizada 125 650 USD	Dólares	Anual (Semestral)	Estándar 150 000 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<b>Índice</b> = Indicador / Estándar * 100 <b>Índice</b> = 125 650 /150 000 * 100 <b>Índice</b> = 83,77% <b>Brecha Desfavorable</b> = 16,23%

**Elaborado por:** El Autor

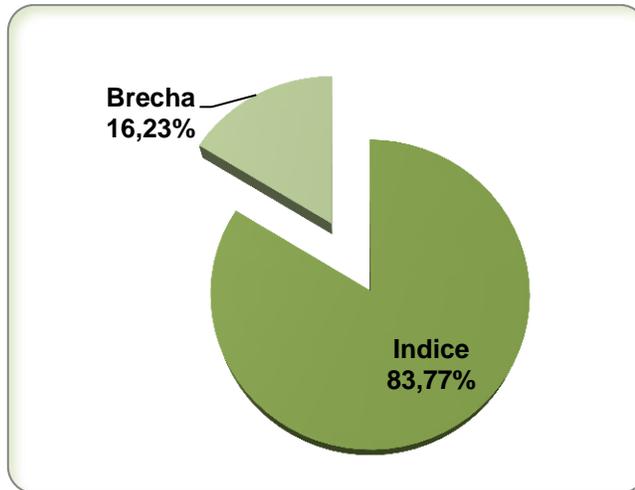
**Fuente:** CNT E.P Azogues

**N/A** = No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	<b>83,77%</b>
Brecha Desfavorable	<b>16,23%</b>

**GRAFICO:**

**PRESUPUESTO UTILIZADO PARA LA INTRODUCCION  
A LOS MERCADOS COMPETITIVOS-2010**



*Elaborado por: El Autor  
Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

La cantidad de dólares que se utilizó para implementar los proyectos de introducción a los mercados competitivos en el Departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues, en el año 2010 fue de 125 650 USD.

**Criterio**

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar 150 000 USD, que corresponde al (100%).

**Causa**

Se alcanzó el 83,77% del presupuesto ejecutado, debido a que todo el presupuesto no se utilizó ya que únicamente se elaboraron 3 proyectos para la introducción de mercados competitivos.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable de 16,23% con relación al cumplimiento del objetivo, lo cual indica que el presupuesto que faltó por ejecutarse fue de 24 345 UD.

**Conclusión**

El presupuesto que se utilizó para la elaboración de los 3 proyectos de introducción a los mercados competitivos fue de 125 650 USD, quedando por ejecutarse 24 345 USD, que corresponde a los 2 proyectos que no fueron realizados.

**Recomendación**

Se recomienda realizar la elaboración de los 2 proyectos faltantes, para obtener una eficiente utilización de los recursos económicos en el cumplimiento del objetivo del departamento de comercialización.

**Objetivo Operativo 7:**

**Antecedentes:**

En base a información proporcionada por el Departamento de Talento Humano, se pudo identificar que el área de Servicio al Cliente del departamento de Comercialización se dictó 40 cursos de capacitación en el año 2009. Según las estrategias planteadas por el departamento de Comercialización en el año 2010 los cursos de capacitación fueron 51. Según la información del Departamento Financiero, se ejecutó un presupuesto de 27 685 USD, en los cursos de capacitación del año 2010.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 7, propuesto para la Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo. El mismo indica un incremento del 50% de los cursos de capacitación, con un presupuesto de 150 000 USD.

**Indicador de Eficacia:**

- Cursos de capacitación al personal de servicio al cliente del año 2009 = **40**
- Cursos de capacitación al personal de servicio al cliente del año 2010 = **51**
- Estándar = **50%**

**INDICADOR DE EFICACIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de cursos de capacitación incrementados en el área de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010	<p>Cursos de Capacitación al personal de servicio al cliente en el año 2010 -                      Cursos de Capacitación al personal de servicio al cliente en el año 2009/                      Cursos de Capacitación al personal de servicio al cliente en el año 2009 *                      100</p> <p><b>Cálculo del Indicador :</b>  <math>\frac{51-40}{40} * 100 = \mathbf{27,50\%}</math></p>	%	Anual (Semestral)	Estándar 50% Rango +/- 10%	Departamento de Talento Humano / Gerente de Talento Humano	<p><b>Índice</b> = Indicador / Estándar * 100  <b>Índice</b> = 27,50% / 50% * 100  <b>Índice</b> = 55%  <b>Brecha Desfavorable</b>= 45%</p>

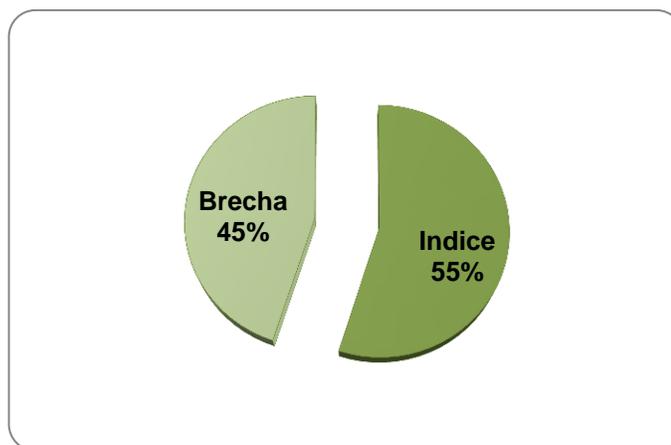
*Elaborado por: El Autor*

*Fuente: CNT E.P Azogues*

Índice	55%
Brecha Desfavorable	45%

**GRAFICO:**

**CURSOS DE CAPACITACION AL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE-2010**



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En el año 2010, en el área de servicio al cliente del departamento de comercialización de la CNT E.P Azogues, se logró incrementar el 27, 50% en cursos de capacitación con relación al año 2009.

**Criterio**

En el objetivo Operativo se planificó incrementar el 50% de cursos de capacitación para el personal de servicio al cliente, que corresponde al (100%)

**Causa**

El índice nos indica que se alcanzó el 55% de cumplimiento en relación al objetivo, debido a que, en el mes de Julio del año 2010 se reformó el Manual de Capacitaciones para el personal del departamento de Comercialización, a consecuencia de que la CNT pasó a ser CNT E.P, en ella indica nuevos requisitos para capacitaciones, los mismos que no

cubría el personal de servicio al cliente, por lo que no se dieron todas las capacitaciones programadas en el objetivo del departamento de comercialización.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 45%, es decir que no se llevaron a cabo 9 cursos de capacitación

**Conclusión:**

En el departamento de servicio al cliente del departamento de Comercialización se alcanzó incrementar el 27,50% en cursos de capacitación en relación al 2009, es decir solamente se incrementaron 11 cursos de capacitación, cuando en el objetivo se proyectó incrementar 20 cursos.

**Recomendación:**

Se recomienda, establecer que el personal de servicio al cliente obtenga los nuevos requisitos establecidos en el Manual de Capacitaciones para el departamento de Comercialización, a fin de poder cumplir con todos los cursos programados en el objetivo operativo y que el personal de servicio al cliente pueda participar en futuros planes de capacitación programados por el área.

**Indicador de Eficiencia:**

- Cantidad de presupuesto utilizado para incrementar los cursos de capacitación  
2010 = **27 685 USD**
- Estándar = **30 000 USD**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para incrementar los cursos de capacitación al personal de servicio al cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues en el año 2010	N/A  Cantidad utilizada 27 685 USD	Dólares	Anual (Semestral)	Estándar 30 000 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<b>Índice =</b> Indicador / Estándar * 100 <b>Índice =</b> 27 685 /30 000 * 100 <b>Índice =</b> 92,28 % <b>Brecha Desfavorable =</b> 7,72%

**Elaborado por:** El Autor

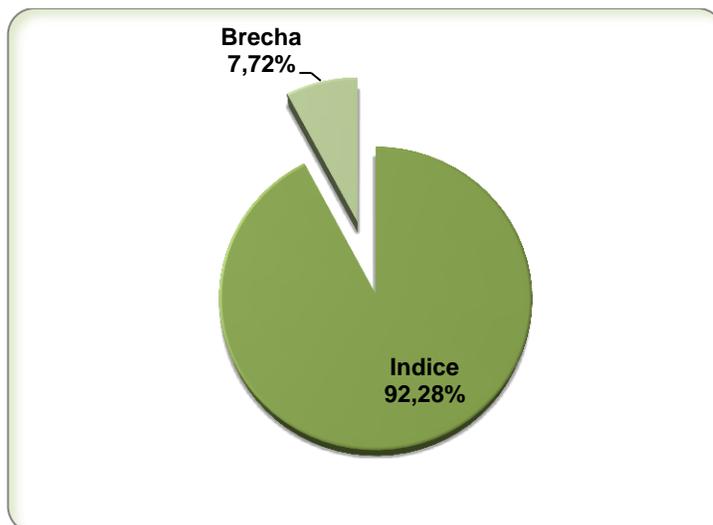
**Fuente:** CNT E.P Azogues

**N/A =** No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	<b>92,28%</b>
Brecha Desfavorable	<b>7,72%</b>

**GRAFICO:**

**PRESUPUESTO UTILIZADO PARA CURSOS DE CAPACITACION-2010**



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

Para capacitar al personal de servicio al Cliente del departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues, se ejecutó un valor de 27 685 US

**Criterio**

En el Objetivo Operativo del departamento de comercialización, se presupuestó utilizar un valor de 30 000 USD, que corresponde al (100%)

**Causa**

Se alcanzó el 92,28% en la ejecución del presupuesto; esta situación se debió a que no se cumplieron todos los cursos de capacitación, a consecuencia de la reforma del Manual de Capacitaciones para el departamento de comercialización.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 7,72%, quedando por ejecutarse un valor de 2 315 USD.

### **Conclusión**

En el área de servicio al cliente del Departamento de Comercialización se utilizó una cantidad de 27 685 US para incrementar los cursos de capacitación, pero el presupuesto no se utilizó en su totalidad ya que todos los cursos de capacitación no fueron llevados a cabo; el valor que faltó de ejecutarse es de 2 315 USD.

### **Recomendación**

- Se recomienda utilizar el valor que no se ejecutó en el año 2010 para futuros cursos de capacitación al personal de servicio al cliente.
- De no cumplir el personal de servicio al cliente con las especificaciones del Manual de Capacitaciones reformado, se recomienda programar planes de capacitación para otra área del departamento de comercialización, a fin de que el presupuesto sea utilizado eficientemente.

## **3.8.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

### **Objetivo Operativo 6:**

#### **Antecedentes:**

Según datos obtenidos del departamento de comercialización en el año 2009 se abastecieron 2 413 líneas a clientes de sectores no atendidos de la ciudad, de acuerdo a la disponibilidad del Plan de Ventas del año 2010 se abasteció con 6 517 líneas telefónicas a los sectores no atendidos de Bayas, Leonán y San Marcos. De acuerdo a la información proporcionada por el Departamento Financiero el presupuesto que se ejecutó fue de 260 657 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 6, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica un incremento del 80% del servicio telefónico, con un presupuesto de 250 000 USD.

**Indicador de Eficacia:**

- Conexión de líneas telefónicas a sectores no atendidos en el año 2009 = **2 413**
- Conexión de líneas telefónicas a sectores no atendidos en el año 2010 = **6 517**
- Estándar = **80%**

**INDICADOR DE EFICACIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de servicio telefónico incrementado en los sectores no atendidos de la ciudad de Azogues en el año 2010	<p>Conexión del servicio telefónico a sectores no atendidos en el año 2010 - Conexión del servicio telefónico a sectores no atendidos en el año 2009/ Conexión del servicio telefónico a sectores no atendidos en el año 2009 * 100</p> <p><b>Cálculo del Indicador :</b>  <math display="block">\frac{6\,517 - 2\,413}{2\,413} * 100 = 170\%</math></p>	%	Anual (Semestral)	<p>Estándar 80%</p> <p>Rango +/- 10%</p>	<p>Departamento de Comercialización</p> <p>Departamento de Ventas / Jefe de Ventas</p>	<p>Índice = Indicador / Estándar * 100</p> <p>Índice = 170% / 80% * 100</p> <p>Índice = 212,60%</p> <p><b>Brecha Favorable= 112,60%</b></p>

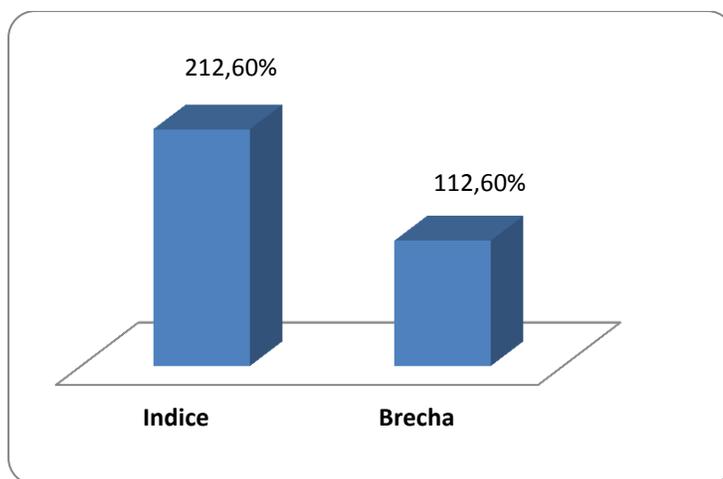
**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** CNT E.P Azogues

Índice	<b>212,60%</b>
Brecha Favorable	<b>112,60%</b>

**GRAFICO:**

**SERVICIO TELEFONICO A SECTORES NO ATENDIDOS-2010**



*Elaborador por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En el año 2010, en el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues, se logró una eficacia en la conexión de servicio telefónico a sectores no atendidos de 170%, con relación al 2009.

**Criterio**

En el objetivo operativo del departamento de comercialización se programó incrementar el 80% de la conexión de servicio telefónico a sectores no atendidos, que corresponde al (100%)

### **Causa**

Se alcanzó el 212,60% de cumplimiento en relación al objetivo. Esta situación se debió a que en el año 2010 las nuevas perspectivas en el Plan de Ventas y la políticas de telefonía dieron mayor facilidad a los clientes para acceder a la telefonía; adicionalmente se realizó inspecciones y ofertas de campo a los sectores de San Marcos, Leonán y Bayas para dotarles de servicio cubriendo de esta manera el objetivo propuesto.

### **Efecto**

Por lo expuesto se obtuvo una brecha favorable de 112,60%, es decir se incrementaron las conexiones de servicio telefónico más de lo programado

### **Conclusión**

En el departamento de Comercialización de la CNT E.P Azogues, se logró incrementar la conexión de servicio telefónico en 170% con relación al año 2009, esta situación indica que se cumplió satisfactoriamente el objetivo propuesto.

### **Recomendación**

- Se recomienda realizar inspecciones a otros sectores de la ciudad en donde no se cuente con el servicio para programar futuros incrementos del servicio de líneas telefónicas, a fin de que la cobertura sea total en la ciudad de Azogues y sus parroquias.

### **Indicador de Eficiencia:**

- Cantidad de presupuesto utilizado para Conexión de líneas telefónicas a sectores no atendidos en el año 2010 = **260 657 USD**
- Estándar = **250 000 USD (Presupuesto Programado)**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para incrementar el servicio telefónico a sectores no atendidos en la ciudad de Azogues en el año 2010	N/A  Cantidad utilizada 260 657 USD	Dólares	Anual (Semestral)	Estándar 250 000 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<b>Índice =</b> Indicador / Estándar * 100 <b>Índice =</b> 260 657/ 250 000 * 100 <b>Índice =</b> 104,26 % <b>Brecha Desfavorable =</b> 4,26%

**Elaborador por:** El Autor

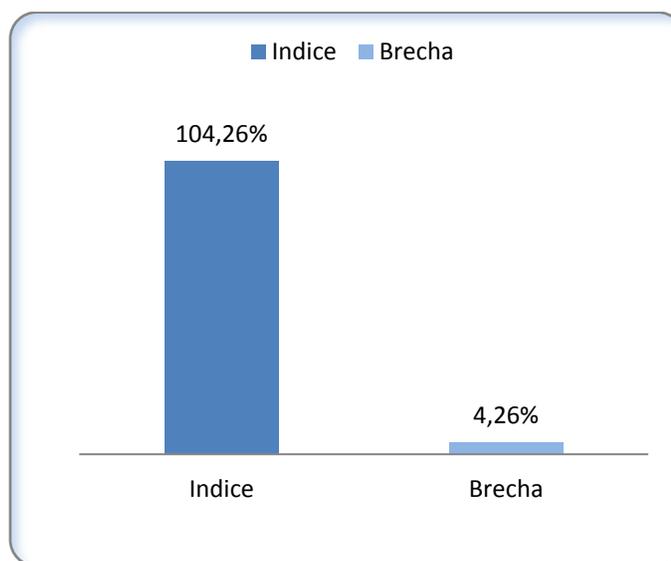
**Fuente:** CNT E.P Azogues

**N/A =** No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	<b>104,26%</b>
Brecha Desfavorable	<b>4,26%</b>

**GRAFICO:**

**PRESUPUESTO UTILIZADO PARA LA CONEXIÓN DE SERVICIO TELEFONICO  
A SECTORES NO ATENDIDOS-2010**



*Elaborado por: El Autor  
Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

Para la conexión del servicio telefónico a sectores no atendidos la CNT E.P Azogues, ejecutó un valor de 260 657 USD.

**Criterio**

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar 250 000 USD, que corresponde al (100%).

**Causa**

Se alcanzó el 104,26% en la ejecución del presupuesto. Esta situación fue provocada porque las conexiones del servicio telefónico se incrementaron considerablemente provocando que el costo de los materiales utilizados en las conexiones también se

incremente, de la misma manera se incrementaron los gastos operativos para los técnicos de campo en las instalaciones de las líneas telefónicas.

#### **Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 4,26%, es decir el presupuesto se sobre utilizó en 10 657 USD.

#### **Conclusión**

Para lograr el incremento de la conexión del servicio telefónico en el año 2010 se utilizó un valor de 260 657 USD, en el objetivo operativo se presupuestó utilizar 250 000 USD, en consecuencia el presupuesto fue incrementado por la utilización de materiales para la conexión del servicio telefónico.

#### **Recomendación**

- Se recomienda que, antes de programar el presupuesto para futuras conexiones se realice encuestas a futuros aspirantes a la conexión de servicio telefónico a fin de considerar el valor real que será utilizado en los materiales y los gastos operativos que se utilizará en las conexiones.

#### **Objetivo Operativo 5:**

##### **Antecedentes:**

Según datos proporcionados por el departamento de Talento Humano de la CNT E.P Azogues, el área técnica contó con 28 trabajadores para trabajo de campo y soporte técnico en el año 2009. Con las estrategias de crecimiento y desarrollo del departamento de Comercialización, el departamento Técnico cuenta en el año 2010 con 32 empleados. Los datos proporcionados por el Departamento Financiero indican que se utilizó 403 332,52 USD en el año, a consecuencia del incremento del personal.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 5, propuesto para la Perspectiva de Procesos Internos. El mismo indica un incremento del 30% del personal técnico de soporte en campo y línea, con un presupuesto de 409 536 USD.

**Indicador de Eficacia:**

- Personal técnico de soporte en campo y línea en el año 2009 = **28**
- Personal técnico de soporte en campo y línea en el año 2010 = **32**
- Estándar = **30%**

**INDICADOR DE EFICACIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de personal técnico de soporte en campo y línea incrementado en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues en el año 2010.	Personal técnico de soporte en campo y línea en el año 2010 - Personal técnico de soporte en campo y línea en el año 2009/ Personal técnico de soporte en campo y línea en el año 2009 * 100  <b>Cálculo del Indicador :</b> $\frac{32 - 28}{28} * 100 = 14,29\%$	%	Anual (Semestral)	Estándar 30% Rango +/- 5%	Departamento de Talento Humano/ Jefe de Talento Humano Departamento Técnico /Jefe del Departamento Técnico.	<b>Índice =</b> Indicador / Estándar * 100  <b>Índice =</b> 14,29% /30% * 100  <b>Índice =</b> 47,63%  <b>Brecha Desfavorable=</b> 52,37 %

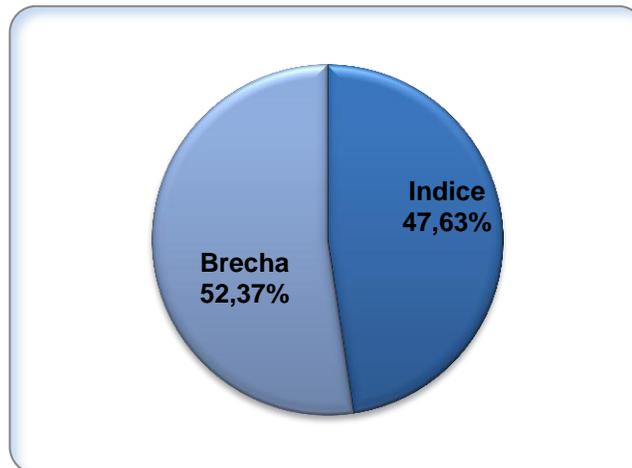
**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** CNT E.P Azogues

Índice	47,63%
Brecha Desfavorable	52,37%

**GRAFICO:**

PERSONAL TECNICO DE SOPORTE EN CAMPO Y LINEA - 2010



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En la CNT E.P Azogues en el año 2010 el porcentaje de incremento de personal técnico de soporte técnico de campo y línea con relación al 2009 fue de 14,29%

**Criterio**

En el objetivo operativo del departamento de comercialización se programó incrementar el personal técnico de campo y línea en un 30%, que corresponde al (100%)

**Causa**

Se alcanzó el 47,63% de cumplimiento en relación al objetivo. Esta situación se presenta debido a que en el año 2010 la empresa pasó a ser empresa pública, de esta manera se aplicó la normativa para personal de prestación de servicios públicos, la empresa tuvo que

regirse a lo que manifiesta la Ley de Servicio Público, a consecuencia de ello el personal reclutado no cubría las especificaciones dispuestas en la mencionada Ley por lo que el objetivo no se cumplió con satisfacción.

**Efecto**

Por lo expuesto se obtuvo una brecha desfavorable de 52,37%.

**Conclusión**

En el área técnica del departamento de comercialización de la CNT E.P Azogues se incrementó el personal en 14,28%; en el objetivo operativo se proyectó incrementar dicho personal en un 30%, pero por causas externas no se cumplió satisfactoriamente el objetivo.

**Recomendación**

- Se recomienda elaborar un Reglamento Interno para contratar al personal, el mismo será elaborado de acuerdo a las especificaciones y requisitos de la Ley de Servicio Público.
- Para las futuras convocatorias de concursos de oposición y méritos se publicará las especificaciones descritas en el reglamento, a fin de que los postulantes cubran y presenten sus documentos de acuerdo a las especificaciones necesarias.

**Indicador de Eficiencia:**

- Cantidad de presupuesto utilizado para incrementar el personal técnico de campo y línea en el año 2010 = **403 332,52 USD**
- Estándar = **409 536 USD (Presupuesto Programado)**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para incrementar el personal técnico de campo y línea en la CNT E.P Azogues en el año 2010.	N/A  Cantidad utilizada 403 332,52 USD	Dólares	Anual (Semestral)	Estándar 409 536 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<p><b>Índice =</b> Indicador / Estándar * 100</p> <p><b>Índice =</b> 403 332,52/ 409 536 * 100</p> <p><b>Índice =</b> 98,49 %</p> <p><b>Brecha Desfavorable =</b> 1,51%</p>

**Elaborado por:** El Autor

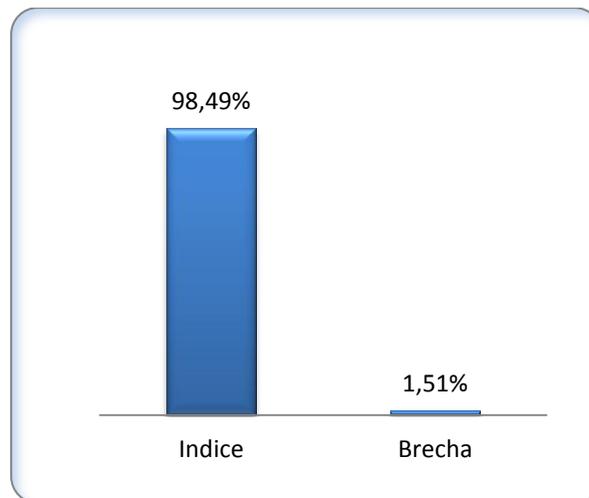
**Fuente:** CNT E.P Azogues

**N/A =** No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	<b>98,49%</b>
Brecha Desfavorable	<b>1,51%</b>

**GRAFICO:**

**PRESUPUESTO EJECUTADO PARA INCREMENTAR  
PERSONAL TECNICO DE SOPORTE EN CAMPO Y LINEA - 2010**



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

Para incrementar el personal técnico de soporte en campo y línea la CNT E.P Azogues en el año 2010 se ejecutó un valor de 403 332,52 USD.

**Criterio**

En el objetivo operativo consta un presupuesto de 409 536 USD, que corresponde al (100%).

**Causa**

Se alcanzó el 98,49% en la ejecución del presupuesto. Esta situación fue provocada porque no se logró contratar al personal requerido por la institución, debido a que la empresa en el año 2010 tuvo que aplicar la Ley de Servicio Público para contratar al

personal, de esta manera el personal reclutado no cubría los requerimientos que disponía la Ley.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 1,51%, es decir el presupuesto por ejecutarse fue de 6 090,32 USD.

**Conclusión**

Para lograr el incremento del personal técnico de campo y línea en el departamento de comercialización se utilizó una cantidad de 403 332,52 USD. En el objetivo operativo se presupuestó una cantidad de 409 536 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por ejecutarse 6 090, 32 USD.

**Recomendación**

- Se recomienda convocar a concursos de méritos y oposición para la completa ejecución del presupuesto a fin de que las vacantes existentes en esta área sean cubiertas y el presupuesto programado sea utilizado eficientemente.

**3.8.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES**

**Objetivo Operativo 4:**

**Antecedentes:**

De acuerdo al medidor de clientes del área de Servicio al Cliente, el Departamento de Comercialización proporcionó información sobre los clientes atendidos en el año 2010, de acuerdo a ello se pudo identificar que fueron 27 850 clientes atendidos; para ello se invirtió un valor de 157 093,81 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 4, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica que el objetivo es atender a 20 000 clientes en el año 2010, utilizando un presupuesto de 150 024,93 USD.

**Indicador de Eficacia.**

- Clientes atendidos en el año 2010 = **27 850 clientes**
- Estándar = **20 000 clientes**

**INDICADOR DE EFICACIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Número de clientes atendidos en la CNT E.P Azogues en el año 2010	N/A  27 850 clientes atendidos en el año 2010	Cantidad	Anual (Semestral)	Estándar 20 000 Rango +/- 10 000	Departamento de Servicio al Cliente/ Jefe de Servicio al Cliente	<b>Índice =</b> Indicador / Estándar * 100 <b>Índice =</b> 27 850 /20 000 * 100 <b>Índice =</b> 139,25% <b>Brecha Favorable =</b> 39,25%

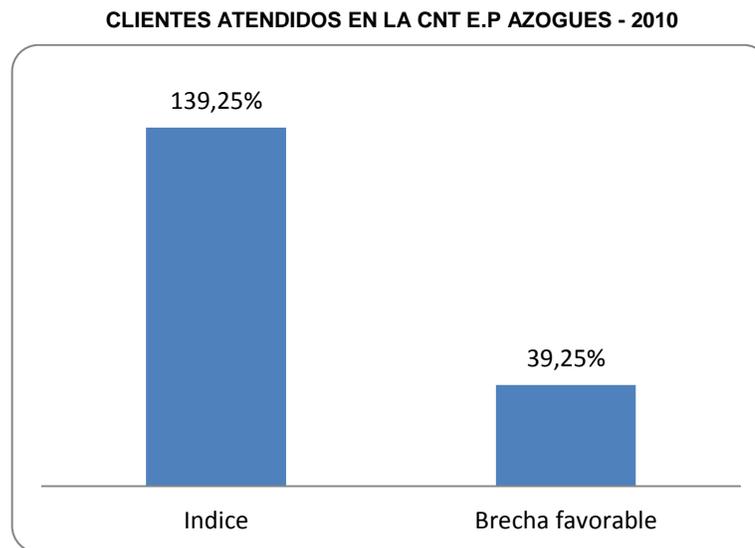
**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** CNT E.P Azogues

**N/A=** No aplica fórmula de cálculo por ser dato

Índice	139,25%
Brecha Favorable	39,25%

**GRAFICO:**



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En el departamento de servicio al cliente de la CNT E.P Azogues en el año 2010 se registraron 27 850 clientes atendidos.

**Criterio**

En el objetivo operativo del departamento de comercialización se proyectó atender a 20 000 clientes en el año 2010.

**Causa**

Se alcanzó el 139,25% en la atención de clientes. Esta situación se presentó debido a que en este año se implementó nuevos recursos materiales y humanos para atención al

cliente, adicionalmente se instauró un sistema de atención al cliente y se implementó una nueva área en la empresa para la mayor comodidad del cliente, lo que permitió que los procesos sean eficientes y oportunos

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha favorable del 39,25, que corresponde al 100%

**Conclusión**

En el año 2010 en el área de servicio al cliente del departamento de comercialización se atendieron a 27 850 clientes. El objetivo operativo fue cumplido satisfactoriamente ya que atendió a 7 850 clientes más de lo programado.

**Recomendación**

- Se recomienda seguir implementado nuevos métodos y técnicas para la atención al cliente, a fin de que este número siga creciendo y se pueda satisfacer todas las dudas e inquietudes para ofrecer un mejor servicio.
- Capacitar continuamente al personal de servicio al cliente a fin de obtener calidad en su atención.

**Indicador de Eficiencia:**

- Cantidad de presupuesto utilizado para atender a clientes = **157 093,81 USD**
- Estándar = **150 024,93 USD (Presupuesto Programado)**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para atender a clientes en la CNT E.P Azogues en el año 2010	N/A  Cantidad utilizada 157 093,81 USD	Cantidad	Anual (Semestral)	Estándar 150 024,93 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<b>Índice</b> = Indicador / Estándar * 100 <b>Índice</b> = 157 093,81/150 024,93 * 100 <b>Índice</b> = 104,71% <b>Brecha Desfavorable</b> = 4,71%

**Elaborado por:** El Autor

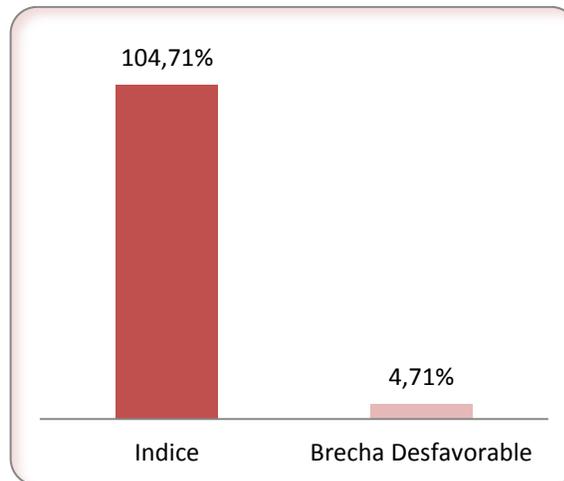
**Fuente:** CNT E.P

**N/A** = No aplica fórmula de cálculo por ser dato

Índice	<b>104,71%</b>
Brecha Desfavorable	<b>4,71%</b>

**GRAFICO:**

**PRESUPUESTO UTILIZADO PARA ATENDER A CLIENTES  
EN LA CNT E.P AZOGUES - 2010**



*Elaborado por: El Autor*

*Fuente: CNT EP*

**COMENTARIO:**

**Condición**

El presupuesto utilizado en el año 2010 para la atención a clientes en la CNT E.P Azogues fue de 157 093,81 USD.

**Criterio**

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar un valor de 150 024,93 USD, que corresponde al 100%

**Causa**

Se alcanzó el 104,71% en la ejecución presupuestaria para el cumplimiento del objetivo. Esta situación fue provocada porque no se consideró en la planificación los gastos operativos que se originaron para la implementación de los nuevos sistemas de atención en la empresa.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 4,71% con relación al cumplimiento del objetivo, es decir el presupuesto se sobre valoró en 7 068,88 USD

**Conclusión**

Para atender a clientes en el año 2010 en el área de servicio al cliente del departamento de comercialización, se utilizó una cantidad de presupuesto de 157 093,81 USD. El presupuesto que se programó fue de 150 024,93 USD, en consecuencia el presupuesto se sobre valoró en 7 068,88 USD.

**Recomendación**

- Se recomienda se considere todos los valores que serán utilizados para la atención del cliente en futuras programaciones del presupuesto, a fin de que este sea utilizado eficientemente.

**Objetivo Operativo 3:**

**Antecedentes:**

Según información proporcionada por del departamento de Comercialización, se pudo identificar que en el área de servicio al cliente se registraron 2 430 quejas atendidas en el año 2009, en el departamento se registra que en el año 2010 las quejas sumaron un total de 3 690. En el departamento financiero consta un total de 101 700 USD para atender las quejas al cliente.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 3, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica una disminución del 30% de las quejas atendidas al cliente con un presupuesto de 85 000 USD.

**Indicador de Eficacia:**

- Quejas atendidas en el año 2009 = **2 430**
- Quejas atendidas en el año 2010 = **3 690**
- Estándar = **30%**

**INDICADOR DE EFICACIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de disminución de quejas atendidas en el departamento de servicio al cliente de la CNT E.P Azogues en el año 2010	Quejas atendidas en el departamento de servicio al cliente en el año 2010 - Quejas atendidas en el departamento de servicio al cliente en el año 2009/Quejas atendidas en el departamento de servicio al cliente en el año 2009 * 100  <b>Cálculo del Indicador :</b> $\frac{3\ 690 - 2\ 430}{2\ 430} * 100 = 51,85\%$	%	Anual (Semestral)	Estándar 30% Rango +/- 5%	Departamento de Servicio al Cliente/Jefe de Servicios al Cliente	<b>Índice =</b> Indicador / Estándar * 100  <b>índice =</b> 51,85%/30% * 100  <b>Índice =</b> 172,84%  <b>Brecha Desfavorable=</b> 72,84%

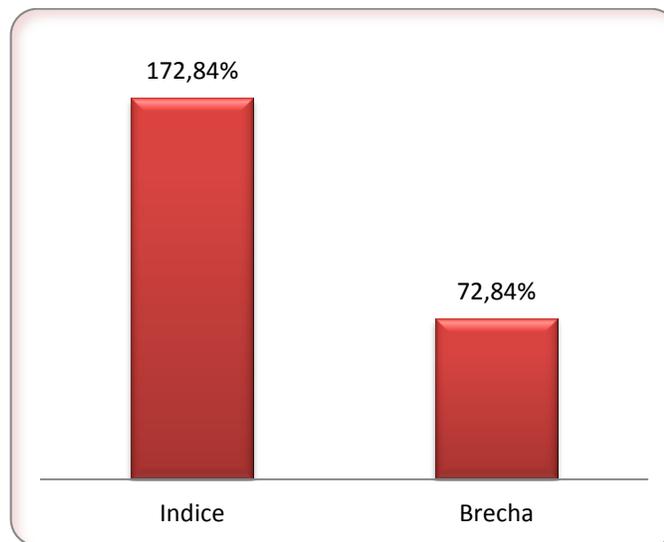
*Elaborado por: El Autor*

*Fuente: CNT E.P Azogues*

Índice	172,84%
Brecha Desfavorable	72,84%

**GRAFICO:**

QUEJAS ATENDIDAS EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE  
EN LA CNT E.P AZOGUES - 2010



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: El Autor*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En el departamento de Servicio al Cliente de la CNT E.P Azogues en el año 2010, se atendieron quejas en un 51,84% con relación al 2009.

**Criterio**

En el objetivo operativo se planificó disminuir las quejas atendidas en un 30%, que corresponde al 100%

### **Causa**

Se alcanzó el 172,84% en atención de quejas al cliente. Esta situación se presentó debido a que entre los meses de febrero a junio se realizaron trabajos de instalación de redes subterráneas en todas la ciudad, situación que incomodó a los usuarios, ya que muchos de ellos no se estaban abasteciendo del servicio de telefonía e internet, a consecuencia de ello se incrementaron considerablemente el número de quejas, permitiendo así que el objetivo no se cumpla con satisfacción.

### **Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del de 72,84% con relación al cumplimiento del objetivo. A pesar de que el valor sobrepaso el 100%; no se considera brecha favorable debido a que el objetivo fue disminuir la atención de quejas.

### **Conclusión**

Las quejas atendidas en el área de servicio al cliente del departamento de comercialización en el año 2010 se incrementaron en 51,84% con relación al 2009, el cumplimiento del objetivo no se logró debido a que se proyectó disminuir las mismas en un 30%.

### **Recomendación**

- Se recomienda elaborar Planes de contingencia para la ejecución de obras que vayan a afectar el servicio al cliente, a fin de que los mismos se mantengan con el servicio continuamente y así no se incrementen las quejas presentadas.
- Programar de mejor manera las obras de infraestructura y mejoramiento que se realicen para perfeccionar el servicio a la colectividad, a fin de que estas se ejecuten por sectores, de tal manera que el servicio no sea suspendido a toda la ciudad sino por sectores de abastecimiento.
- Informar a la ciudadanía sobre las obras que se vayan a ejecutar, en especial a los sectores en donde se vaya a suspender el servicio, a fin de que la ciudadanía esté enterada sobre las molestias causadas.

**Indicador de Eficiencia:**

- Cantidad de presupuesto utilizado para atender las quejas a los clientes = **101 700 USD**
- Estándar = **85 000 USD (Presupuesto Programado)**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para atender las quejas de los clientes, en el departamento de servicio al cliente de la CNT E.P Azogues en el año 2010.	N/A  Cantidad utilizada 101 700 USD	Dólares	Anual (Semestral)	Estándar 85 000 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<b>Índice</b> = Indicador / Estándar * 100 <b>Índice</b> = 101 700/ 85 000 * 100 <b>Índice</b> = 119,65 % <b>Brecha Desfavorable</b> = 19,65%

**Elaborador por:** El Autor

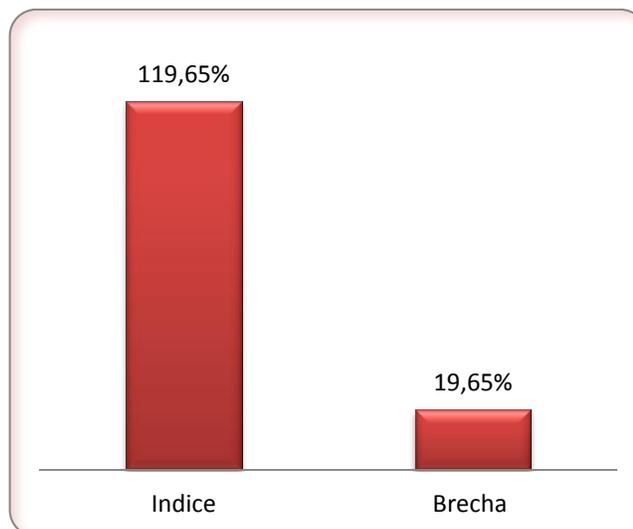
**Fuente:** CNT E.P Azogues

**N/A** = No aplica fórmula de cálculo por ser dato

Índice	119,65%
Brecha Desfavorable	19,65%

**GRAFICO:**

**PRESUPUESTO UTILIZADO PARA ATENDER LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES  
EN LA CNT E.P AZOGUES - 2010**



*Elaborado por El Autor*  
*Fuente: CNT E.P*

**COMENTARIO:**

**Condición**

El presupuesto utilizado para incrementar la atención de las quejas en la CNT E.P Azogues fue de 101 700 USD.

**Criterio**

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar un valor de 85 000 USD, que corresponde al 100%

**Causa**

Se alcanzó el 119,65% en la ejecución del presupuesto. Esta situación se presentó debido a que se incrementó el personal para atención de las quejas al cliente, adicionalmente se realizaron cambios al equipo de cómputo para mejorar la eficacia y oportunidad en la atención.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable de 19,65%, con relación al cumplimiento del objetivo, es decir el presupuesto se sobre valoró en 16 700 USD.

**Conclusión**

La cantidad que se utilizó para atender las quejas a los clientes en el año 2010 fue de 101 700 USD. El presupuesto se sobre valoró en 16 700 USD, ya que en el objetivo operativo se planifico utilizar 85 000 USD.

**Recomendación**

- Se recomienda se realice un diagnóstico de los equipos a utilizarse antes de programar el presupuesto, a fin de que se haga constar los valores correspondientes de equipos de cómputo o programas que serán utilizados para atender las quejas a los clientes.

**3.8.4 PERSPECTIVA FINANCIERA**

**Objetivo Operativo 2:**

**Antecedentes:**

Según datos proporcionados por el departamento Financiero hasta el 31 de diciembre del año 2009, el monto de facturas recaudadas fue de 4 195 823,66 USD; con las nuevas normativas instauradas en el año 2010 el monto de facturas recaudadas ascendió a 4 217 267,47 USD. El Departamento Financiero manifestó que el valor que se invirtió para este incremento fue de 73 183,29 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 2, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica un incremento del monto de facturas recaudadas en un 30%, con un presupuesto de 61 356, 47 USD.

**Indicador de Eficacia:**

- Monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues en el año 2009 =  
**4 195 823,66 USD**
- Monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues en el año 2010 =  
**4 217 267,47 USD**
- Estándar = **30%**

**INDICADOR DE EFICACIA**

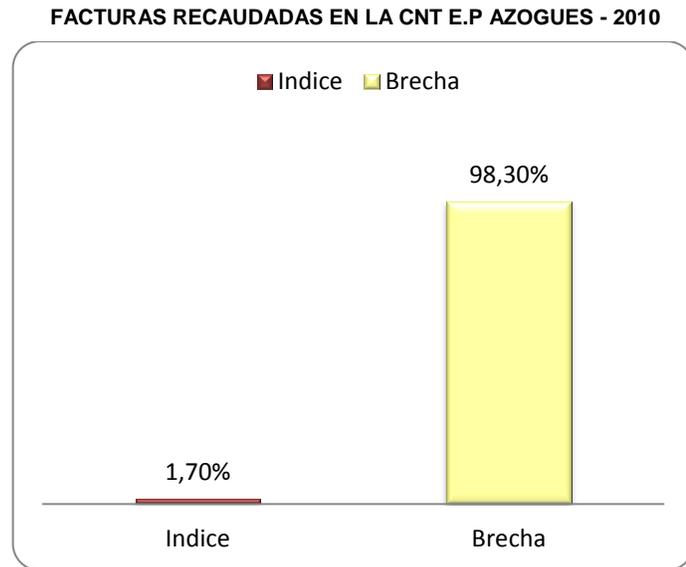
Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje del monto de facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues en el año 2010	Monto de facturas recaudadas en el año 2010 – Monto de facturas recaudadas en el año 2009/ Monto de facturas recaudadas en el año 2009 * 100  <b>Cálculo del Indicador :</b> $\frac{4\ 217\ 267,47 - 4\ 195\ 823,66}{4\ 195\ 823,66} * 100 = \mathbf{0,51\%}$	%	Anual (Semestral)	Estándar 30% Rango +/- 10%	Departamento Financiero/Jefe Financiero	$\text{Índice} = \text{Indicador} / \text{Estándar} * 100$ $\text{Índice} = 0,51\% / 30\% * 100$ $\text{Índice} = 1,7\%$ <b>Brecha Desfavorable= 98,30%</b>

**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** CNT E.P Azogues

Índice	<b>1,7%</b>
Brecha Desfavorable	<b>98,30%</b>

**GRAFICO:**



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En el Departamento Financiero de la CNT E.P Azogues en el año 2010 se registró el 0,51% de facturas recaudadas con relación al año 2009

**Criterio**

En el objetivo operativo se planificó incrementar las mismas en un 30%, que corresponde al 100%

**Causa**

Se alcanzó el 1,7% en la recaudación de facturas. Esta situación se presentó debido a la preferencia del cliente, ya que existen entidades del sistema financiero encargadas de recaudar las planillas por consumo de telefonía en toda la ciudad, el cliente prefiere cancelar sus obligaciones con la empresa en los bancos y cooperativas con los cuales la empresa mantiene convenios de pago. Los procesos de recaudación en la empresa son

deficientes, ya que en la actualidad existen solamente dos recaudadoras; razón por la cual el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

**Efecto**

Por lo expuesto anteriormente se estableció una brecha desfavorable de 98,30% en relación al cumplimiento del objetivo.

**Conclusión**

Las facturas recaudadas en el año 2010 en la CNT E.P Azogues alcanzaron el 0,51% con relación al 2009. En el objetivo se estableció incrementar las mismas en un 30%, situación que indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

**Recomendación**

- Se recomienda realizar una Evaluación de Control Interno al área de recaudación, con el propósito de verificar las causas que originan que los procesos sean deficientes.
- Contar con los servicios de una recaudadora adicional, para que la ciudadanía se sienta conforme y pueda acudir a realizar sus pagos en las instalaciones de la empresa.

**Indicador de Eficacia:**

- Cantidad de presupuesto utilizado para incrementar el monto de las facturas recaudadas = **73 183,29 USD**
- Estándar = **61 356, 47 USD (Presupuesto Programado)**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Análisis
Cantidad de presupuesto utilizado para incrementar el monto de las facturas recaudadas en la CNT E.P Azogues en el año 2010	N/A  Cantidad utilizada 73 183,29 USD	Dólares	Anual (Semestral)	Estándar 61 356,47 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<p><b>Índice</b> = Indicador / Estándar * 100</p> <p><b>Índice</b> = 73 183,29/61 356,47 * 100</p> <p><b>Índice</b> = 119,27 %</p> <p><b>Brecha Desfavorable</b> = 19,27%</p>

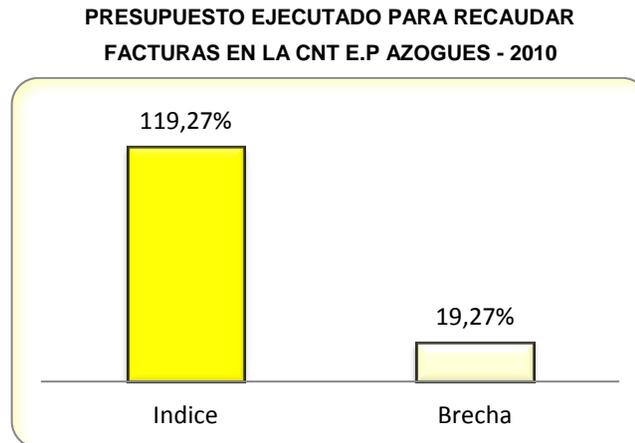
*Elaborado por:* El Autor

*Fuente:* CNT E.P Azogues

**N/A** = No aplica fórmula de cálculo por ser dato

Índice	<b>119,27%</b>
Brecha Desfavorable	<b>19,27%</b>

**GRAFICO:**



*Elaborado por: El Autor  
Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

La cantidad de presupuesto utilizado para incrementar el nivel de recaudaciones en la CNT E.P Azogues fue de 73 183,29 USD.

**Criterio**

En el objetivo operativo se presupuestó un valor de 61 356,47 USD, que corresponde al 100%.

**Causa**

Se alcanzó el 119,27% en la ejecución del presupuesto en el año 2010. Esta situación se presentó debido a que en el año 2009 la empresa no era pública, pero desde el año 2010, con las nuevas políticas nacionales aplicables a CNT E.P Azogues, la empresa tuvo que empezar a cobrar las planillas telefónicas por su lado a parte de los convenios con las entidades del sistema financiero; esto provocó a que los gastos operativos se incrementen, debido a que se tuvieron que adquirir recursos humanos y materiales para las recaudaciones.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable de 19,27% con relación al cumplimiento del objetivo. El presupuesto se sobre valoró en 11 826,82 USD

**Conclusión**

La cantidad de presupuesto que se utilizó para incrementar el nivel de recaudaciones en la CNT E.P Azogues fue de 73 183,29 USD. En el objetivo operativo consta un presupuesto de 61 356,47 USD, esta situación indica que el presupuesto se sobre valoró en 11 826,82 USD

**Recomendación**

- Se recomienda que para futuras planificaciones de presupuesto para esta área se haga constar los gastos operativos que resulte para el cobro de planillas.
- Actualizar constantemente las normativas vigentes aplicables a la empresa, con el fin de considerar los gastos que de esta se derive para el cobro de planillas.

**Objetivo Operativo 1:**

**Antecedentes:**

Según los datos proporcionados por el departamento Financiero, en la CNT E.P Azogues al 31 de diciembre del año 2009, el saldo de cuentas por cobrar fue de 1 501 962,83 USD y en el 2010 fue de 2 707 881,59 USD. La inversión en el proceso de recaudación ascendió a 43 881,73 USD

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 1, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica una disminución de la cartera vencida del 20%, con un presupuesto de 45 603,52 USD.

**Indicador de Eficacia:**

- Cuentas por cobrar en el año 2009 = **1 501 962,83 USD**
- Cuentas por cobrar en el año 2010 = **2 707 881,59 USD**
- Estándar = **20%**

**INDICADOR DE EFICACIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de cartera vencida disminuida en la CNT E.P Azogues en el año 2010.	Saldo de cuentas por cobrar en el año 2010 - Saldo de cuentas por cobrar en el año 2009/ Saldo de cuentas por cobrar en el año 2009 * 100  <b>Cálculo del Indicador :</b> $\frac{2\,707\,881,59 - 1\,501\,962,83}{1\,501\,962,83} * 100 = 80,29\%$	%	Anual (Semestral)	Estándar 20% Rango +/- 5%	Departamento Financiero/Jefe Financiero	$\text{Índice} = \text{Indicador} / \text{Estándar} * 100$ $\text{Índice} = 80,29/20\% * 100$ $\text{Índice} = 401,45\%$ <b>Brecha Desfavorable= 301,45%</b>

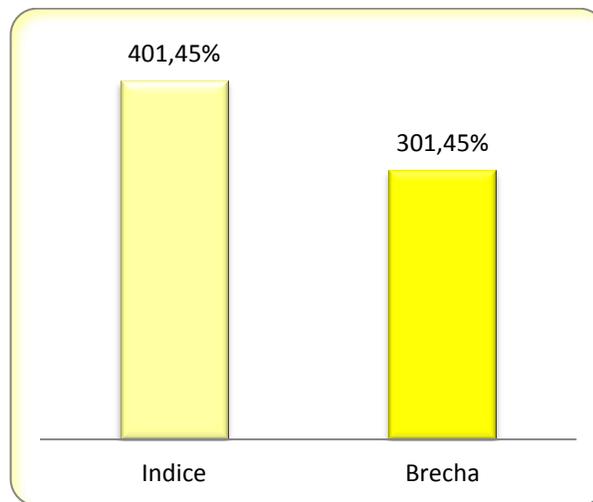
**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** CNT E.P Azogues

Índice	401,45%
Brecha Desfavorable	301,45%

**GRAFICO:**

**CUENTAS POR COBRAR RECAUDADAS EN LA E.P AZOGUES  
EN EL AÑO 2010**



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

En el Departamento Financiero de la CNT E.P Azogues se registraron un nivel de cuentas por cobrar del 80,29% con relación al 2009

**Criterio**

En el objetivo operativo se planificó disminuir la cartera vencida en un 20% con relación al año anterior, que corresponde al 100%

**Causa**

Se alcanzó el 401,45% de cartera vencida. Esta situación se presenta debido a que las recaudaciones de consumo telefónico que se cobra en las entidades del sistema financiero no han sido depuradas en las cuentas de la institución en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2010, a consecuencia de ello se han incrementado las cuentas por cobrar de manera considerable, razón por la cual el objetivo no se cumplió obteniendo valores altos en los incrementos en las cuentas por cobrar.

**Efecto**

Por lo expuesto se determina una brecha desfavorable del 301% con relación al cumplimiento del objetivo. A pesar de que este indicador sobrepasa el 100% no se considera como favorable, debido a que lo ideal es disminuir la cartera vencida.

**Conclusión**

Las cuentas por cobrar de la empresa al 31 de diciembre del año 2010 alcanzaron un nivel del 80,29%; en el objetivo se proyectó disminuir la misma en un 20%, por lo que se observa que no se cumplió el objetivo debido a que la cartera vencida se incrementó considerablemente.

**Recomendación**

- Se recomienda a quien corresponda que mensualmente se solicite a las entidades del sistema financiero con las que la empresa mantiene convenios, se depure las recaudaciones en las cuentas contables de la entidad, a fin de que se obtenga el valor real de las cuentas por cobrar.
- Establecer cláusulas claras en los convenios que se realicen con las entidades del Sistema Financiero, para que las depuraciones se realicen mensualmente, con el objetivo de mantener actualizado el valor de cuentas por cobrar y de esta manera no se incremente su valor.

**Indicador de Eficiencia:**

- Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en el año 2010 = **43 881,73 USD**
- Estándar = **45 603,52 USD (Presupuesto Programado)**

**INDICADOR DE EFICIENCIA**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Estándar o Rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida el año 2010	N/A  Cantidad utilizada 43 881,73 USD	Dólares	Anual (Semestral)	Estándar 45 603,52 USD	Departamento Financiero / Jefe Financiero	<b>Índice</b> = Indicador / Estándar * 100 <b>Índice</b> = 43 881,73/45 603,52 * 100 <b>Índice</b> = 96,22 % <b>Brecha Favorable</b> = 3,78%

**Elaborado por:** El Autor

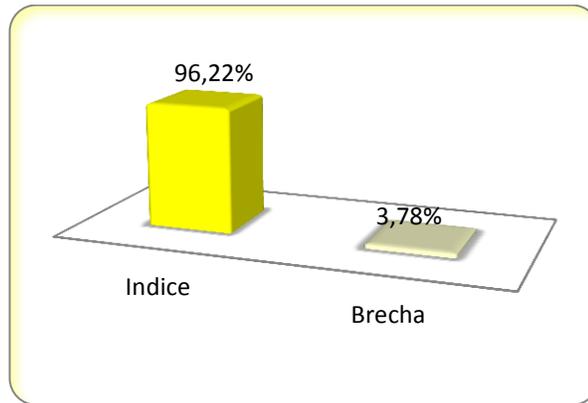
**Fuente:** CNT E.P Azogues.

**N/A** = No aplica fórmula de cálculo por ser dato

Índice	96,22%
Brecha Favorable	3,78%

**GRAFICO:**

**PRESUPUESTO EJECUTADO PARA RECAUDAR CUENTAS POR COBRAR EN LA CNT E.P AZOGUES - 2010**



*Elaborado por: El Autor*  
*Fuente: CNT E.P Azogues*

**COMENTARIO:**

**Condición**

La cantidad de presupuesto utilizado para incrementar el nivel de cuentas por cobrar en la CNT E.P Azogues en el año 2010 fue de 43 881,73 USD.

**Criterio**

En el objetivo operativo se presupuestó un valor de 45 603,52 USD, que corresponde al 100%

**Causa**

Se alcanzó el 96,22% en la ejecución del presupuesto. Esta situación se presentó debido a que la empresa no cuenta con un profesional para el inicio de coactivas, pese a que la

empresa cuenta con un marco legal para ejercer las mismas, pero hasta la fecha no se ha contratado los servicios de un abogado por lo que el presupuesto no se ha ejecutado en su totalidad.

**Efecto**

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 3,78%, con relación al cumplimiento del objetivo, es decir el valor que no se ejecutó fue de 1 721, 79 USD.

**Conclusión**

El presupuesto que se ejecutó para la disminución de la cartera vencida en el año 2010 en la CNT E.P Azogues fue de 43 881,73 USD; en el objetivo consta un valor programado de 45 603,52 USD, es decir el presupuesto no se utilizó en su totalidad.

**Recomendación**

- Se recomienda contratar los servicios de un abogado para que inicie las coactivas de las respectivas cuentas por cobrar, de esta manera el presupuesto se utilizará en su totalidad, indicando la eficiencia presupuestaria en este objetivo.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- La falta de elaboración de Plan Estratégico y POA para el año 2010 no permitió contar con una herramienta básica a fin de evaluar el cumplimiento de sus actividades a través de indicadores de gestión y aplicar acciones correctivas para mejorar su gestión; es por ello que los objetivos operativos establecidos para el área de comercialización fueron resultado de la investigación realizada por el autor actividades bajo un esquema planificado y sustentado, para el logro de los objetivos institucionales.
- Este modelo es una base referencial para futuros años, con el objetivo que se implemente un sistema de indicadores de gestión basado en las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a fin de que el servicio que ofrece la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues, pueda documentar y orientar su gestión hacia la mejora continua y satisfacción del cliente.
- Este modelo constituirá una herramienta de gestión, que permitirá mejorar el servicio a través de medir la calidad y documentar acciones correctivas inmediatas.
- A través de los resultados de los indicadores, se establecieron comentarios los mismos que contienen recomendaciones para los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI.

- Los procesos y procedimientos aplicados para las actividades a desarrollarse en el departamento de comercialización se han ido desarrollando paulatinamente en el transcurso del año 2010, debido al cambio de normativa política.
- Los indicadores de gestión propuestos por el autor, están orientados a la medición de los aspectos relevantes del departamento de Comercialización, constituyen un correctivo fundamental, con ellos se puede conocer la situación actual del departamento antes mencionado, en base a las perspectivas del CMI.
- Desde el punto de vista de los procesos de auditoría, el contar con el CMI de la empresa, permitirá realizar: una mejor evaluación de riesgos inherentes, una planificación de la auditoría a la medida, ya que se registran pistas de auditoría que permitan asegurar la calidad de los trabajos, elevando la probabilidad de obtener resultados confiables con el propósito de realizar correctivos y planes preventivos, medir los niveles de riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección a fin de lograr una matriz sistematizada de riesgos con enfoque integral.
- Con relación a la hipótesis y su comprobación, podemos mencionar que:

Después de toda la información y resultados que arrojó el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión con Cuadro de Mando Integral; se determina que es necesario que todos los procesos en el área de Comercialización de la CNT E.P Azogues, sean monitoreados para determinar la eficiencia, eficacia y calidad de sus operaciones; con la finalidad de que se revisen periódicamente sus actividades, alcances y rendimientos; así como también de todas las ventajas y beneficios que significa para la empresa el aplicar los indicadores propuestos, mediante el conjunto de procedimientos planteados en el trabajo de investigación.

## 4.2 RECOMENDACIONES

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda formular planes estratégicos, establecer políticas, estrategias; que viabilicen su cumplimiento, mediante los Planes Operativos Anuales; para con ello poder identificar los Objetivos Operativos por áreas administrativas especialmente en el área de Comercialización.
- Se recomienda implantar el sistema de indicadores de gestión en base al diseño y documentación propuesto en la presente tesis y, una vez que esté implementado, se recomienda operar unos tres meses para luego monitorear los indicadores de gestión y poder analizar la situación en la que se encuentra el departamento de comercialización.
- Considerar las recomendaciones realizadas en los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI, ya que ellas demuestran la situación del área de Comercialización y las causas que originaron las brechas.
- Es procedente socializar el proyecto a otras unidades administrativas de la CNT E.P Azogues, para incentivar la implementación de sistemas de indicadores de gestión y sus correspondientes beneficios.
- Se recomienda que el departamento de Comercialización disponga de un plan de trabajo con objetivos operativos e indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y la eficiencia de la gestión cumplida, para lo cual previo al proceso de planificación anual formulara objetivos generales derivados de los establecidos por el nivel directivo.
- Contar con un tablero de indicadores para que en años futuros se pueda establecer un diagnóstico de la situación actual del área de comercialización.

- Es indispensable elaborar un Instructivo para el Control y Seguimiento de la Planificación y Gestión Empresarial.
- Es recomendable contar con un Plan de capacitación en técnicas y herramientas gerenciales, dentro de las cuales se incluya, la administración del CMI en todos los niveles organizacionales, especialmente en el departamento de comercialización.
- Finalmente, es indispensable elaborar un Plan de Mejoramiento de las competencias y capacidades del personal del departamento de Comercialización.

*"Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar,  
sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede  
mejorar"*

*Dr. Pedro Mendoza A.*

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, JOAN Ma. **El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección.** Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 1992.
- ANSOFF, Igor. **¿Qué es la Estrategia de la empresa? La Empresa Dirección y Administración.** Vol. II. Empresarial España. Plaza & Juanes Editor S.A
- BELTRAN JARAMILLO JESUS. **Indicadores de Gestión.** Bogotá 3R Editores, 1998.
- CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES E.P, **Plan Estratégico 2010.**
- CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES E.P, **Plan de Negocios 2010.**
- Art. 315 Decreto Ejecutivo N° 218 del 14 de enero del 2010.
- DOCTOR REMIGIO POVEDA VARGAS. (2008), **Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito:** “Escritura de constitución de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones S.A”
- FRED R., DAVID (1994). **Gerencia Estratégica.** Bogotá. Editorial. Fondo Editorial Legis.
- KAPLAN, R y NORTON, D. (2000), **Cuadro de Mando Integral.** Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.
- MARTINEZ, R. (2001), **Cuadro de Mando Integral: “Nuevo Modelo para el Diseño de indicadores y Control de Gestión en Entidades Públicas”.** VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado. Santa Fé. Colombia.
- MORA ANTONIO (2000). **Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral.** 1era Edición. Editora Gestión 2000. España.
- Normas, Reglamentos aplicados a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones año 2010.

- OLALLA VELASQUEZ EC. MBA. Auditoría de Gestión IV, **Mediciones Cualitativas y Cuantitativas**. 1era Edición. Editorial UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA.
- SUBIA GUERRA JAIME EC. MBA. Auditoría de Gestión III, **Relación entre la Planificación y los Indicadores. Construcción, Análisis e Interpretación de Indicadores**. 1era Edición. Editorial UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA.
- SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES, **Compendio Histórico de las Telecomunicaciones en el Ecuador**, Publicaciones Institucionales. Agosto 2007.
- VELASQUEZ NAVAS MARCELO DR. Auditoría de Gestión I, **Evaluación de la Planificación Estratégica**. 1era Edición. Loja. Editorial UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA.

# ANEXOS



**FREDDY MOSCOSO GARCIA  
ADMINISTRADOR PROVINCIAL CAÑAR  
CORPORACION NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES CNT EP.**

**CERTIFICA:**

Que según informe del Ing. Juan Carlos Cabrera Palomeque, Jefe de Comercialización CNT EP Cañar, la tesis de postgrado sobre "DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MONITOREAR EL AREA DE COMERCIALIZACION DE LA CNT EP EN LA CIUDAD DE AZOGUES AÑO 2010", previa a la obtención del título MAGISTER EN AUDITORIA INTEGRAL., fue elaborada con información proporcionada por la Unidad de Comercialización de CNT EP Azogues y sus áreas relacionadas observando las políticas de confidencialidad que como empresa mantenemos dentro de los parámetros requeridos y luego de su revisión fue aprobada.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando a la peticionaria dar buen uso al presente.



Azogues, Octubre 24 del 2011



**FREDDY MOSCOSO GARCIA  
ADMINISTRADOR PROVINCIAL CAÑAR  
CORPORACION NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES CNT EP.**

A petición verbal de parte interesada

**INFORMA:**

Que, la tesis de postgrado sobre "DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MONITOREAR EL AREA DE COMERCIALIZACION DE LA CNT EP EN LA CIUDAD DE AZOGUES AÑO 2010", previa a la obtención del título MAGISTER EN AUDITORIA INTEGRAL., elaborada por la Eco. Yesennia Rojas Narváez, con información proporcionada por la Unidad de Comercialización de CNT EP Azogues, será utilizado como base en la planificación estratégica de la Unidad como base a futuro.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad autorizando a la peticionaria dar buen uso al presente.

Azogues, Octubre 24 del 2011

