



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

*"Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el
Balanced Scorecard en una empresa de telecomunicaciones."*

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERAS EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentada por:

Katherine Vanessa Ponce Aguirre

Lilibet Tello Córdova

GUAYAQUIL - ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud, fortaleza y ser mi guía todo este tiempo en la culminación de este objetivo que me propuse alcanzar.

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional y fuerzas de ánimo; a mis hermanos por su ayuda y consejos.

A mis familiares y amigos por estar siempre presente.

A mi tutora Ing. Sandra Vergara por su comprensión, paciencia y sus enseñanzas.

A mi compañera de proyecto por el apoyo, dedicación y alcanzar juntas este logro propuesto.

Katherine Vanessa Ponce Aguirre

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y fuerzas para permitirme salir adelante y cumplir con este sueño.

A mi madre por darme todo su amor, su apoyo y su tiempo, le agradezco infinitamente su esfuerzo por salir adelante sola y haberme dado la educación y todo lo que he necesitado. El mejor agradecimiento que le puedo dar es hacer realidad uno de sus mayores sueños, ver a su hija convertida en una profesional.

A mis abuelitos (+) a quienes me encantaría tenerlos aún conmigo y que estuvieran presentes para verme realizada profesionalmente, pero tengo la seguridad que donde sea que se encuentren están felices y orgullosos de mí.

A mi compañera de tesis y amiga, Katty, y a su familia por haberme acogido como una integrante más en su casa, durante el desarrollo de este proyecto.

A mis amigos y compañeros que me han apoyado para la culminación de este proyecto.

Lilibet Tello Córdova

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre Lcda. Victoria Aguirre Mejía quién desde el cielo fue mi motor e inspiración a seguir en el transcurso de este tiempo, sé que está feliz y orgullosa por haber culminado con mi carrera universitaria y ser una profesional. A mi padre y hermanos por darme el amor y apoyo incondicional, los cuales son lo más preciado para mí.

Katherine Vanessa Ponce Aguirre

El presente proyecto se lo dedico a mi madre por enseñarme con su ejemplo que a pesar de los problemas y dificultades, con esfuerzo uno siempre encontrará la forma de salir adelante. A ella le debo mi vida y espero encontrar la forma de recompensarle todo lo que ha hecho por mí.

También se la dedico a mis abuelitos (+) quienes me cuidan desde el cielo.

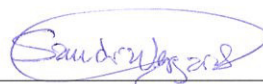
Lilibet Tello Córdova

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



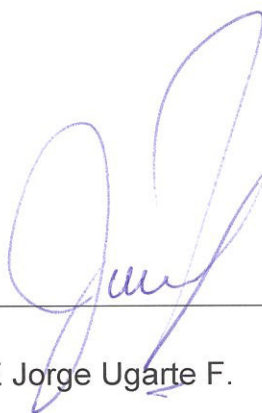
MSc. Grace López A.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MSc. Sandra Vergara G.

**DIRECTORA DEL PROYECTO
DE GRADUACIÓN**



MAE Jorge Ugarte F.

VOCAL DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA.

"La responsabilidad del contenido desarrollado en el presente trabajo final de graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Katherine Vanessa Ponce Aguirre



Lilibet Tello Córdova

RESUMEN

El presente proyecto comprende el “Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard en una empresa de Telecomunicaciones”, metodología que permite visualizar de manera general la organización de una empresa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; midiéndolas a través de indicadores, los mismos que con sus resultados ayudan a tomar decisiones y lograr el progreso de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas analizadas.

El trabajo se desglosó en seis capítulos los cuales se describen a continuación: El primer capítulo abarca el conocimiento de la empresa, sus antecedentes, su ubicación geográfica, el giro del negocio al que pertenece, los servicios que brinda a sus clientes, misión, visión, su estructura organizativa, la justificación y los objetivos, tanto general como específicos del proyecto.

El segundo capítulo comprende el desarrollo del marco teórico, definiciones primordiales como: Sistema de Control de Gestión, Balanced Scorecard, Planeación Estratégica y demás conceptos, y herramientas que sirvieron de ayuda en la realización del proyecto.

El tercer capítulo contiene el análisis de la empresa con el cual se determinó su situación actual haciendo uso de varias herramientas como: Foda, Cadena de Valor, Análisis de las cinco Fuerzas de Porter; además se elaboró el plan estratégico en el cual se rediseño la misión y visión.

El cuarto capítulo consta el análisis del Balanced Scorecard en el cual se redefinieron los objetivos para convertirlos en objetivos estratégicos y estos fueron clasificados según las Perspectivas Estratégicas, se elaboraron: el Mapa Estratégico para observar las relaciones entre los objetivos, los Indicadores Estratégicos con sus respectivas fichas para poder medir los resultados, la Matriz de Control que ayuda a identificar de manera general el cumplimiento de los objetivos y las Iniciativas Estratégicas que permitan lograr un mejor desempeño.

El quinto capítulo comprende la identificación de los Procesos Claves, la Estandarización de dichos procesos y el análisis de los tiempos de servicio, así como de los problemas más frecuentes haciendo uso de la técnica de Análisis Ishikawa, además se plantearon las respectivas propuestas de mejoras.

El capítulo final establece las conclusiones y recomendaciones que resultaron de los análisis anteriormente realizados.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO 1	3
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Ubicación Geográfica	5
1.3. Giro del Negocio.....	5
1.3.1.Servicios que Brinda	5
1.4. Misión.....	8
1.5. Visión	8
1.6. Estructura Organizacional	9
1.7. Justificación del Proyecto.....	13
1.8. Objetivos del Proyecto	14
1.8.1.Objetivo General	14
1.8.2.Objetivos Específicos	14
 CAPÍTULO 2	16
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Sistemas de Control de Gestión.....	16
2.1.1.Sistema y Control	17
2.2. Enfoque Estratégico	19

2.2.1.Estrategia	19
2.2.2.Planeación Estratégica.....	19
2.2.3.Análisis Foda.....	24
2.2.4.Cadena de valor	26
2.2.5.Análisis de las cinco fuerzas de Porter	27
2.3. Balanced Scorecard o cuadro de mando integral	31
2.3.1.Perspectivas Estratégicas	32
2.3.2.Mapa estratégico.....	34
2.3.3.Indicadores.....	35
2.4. Diagramas de Flujos de Procesos.....	37
CAPÍTULO 3.....	39
3. ENFOQUE ESTRATÉGICO	39
3.1. Introducción.....	39
3.2. Análisis FODA.....	49
3.2.1.Estrategias derivadas del análisis FODA	50
3.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	51
3.4. Análisis Cadena de Valor	53
3.5. Planeación Estratégica.....	62
3.5.1.Declaración de la Misión Organizacional	62
3.5.2.Declaración de la Visión Organizacional	62
3.5.3.Establecimiento de Objetivos	63
3.6. Valores Organizacionales	64
CAPÍTULO 4.....	66
4. ANÁLISIS DEL BALANCED SCORECARD	66
4.1. Perspectivas estratégicas	67
4.2. Elaboración del mapa estratégico	71
4.3. Elaboración de matrices de control	73
4.4. Indicadores estratégicos	75
4.5. Iniciativas estratégicas	98

CAPÍTULO 5.....	103
5. GESTIÓN POR PROCESOS	103
5.1. Introducción.....	103
5.2. Identificación de procesos claves.....	104
5.3. Estandarización de procesos claves	107
5.4. Análisis de los tiempos de servicio y propuestas de mejora ...	115
CAPÍTULO 6.....	126
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
6.1. Conclusiones.....	126
6.2. Recomendaciones.....	129

APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CABINA DE TELEFONÍA PÚBLICA Y CONSOLA HÍBRIDA	6
FIGURA 2. EQUIPO DE AUTORECARGAS “CÓNDOR”	6
FIGURA 3. ANTENA DTH (TELEVISIÓN SATELITAL).....	7
FIGURA 4. DECODIFICADORES DTH SD Y HD - PVR.....	7
FIGURA 4. DECODIFICADOR DTH HD	8
FIGURA 6. ORGANIGRAMA	9
FIGURA 7. SISTEMA DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL.....	17
FIGURA 8. FACTORES DEL ANÁLISIS PEST	24
FIGURA 9. COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA	25
FIGURA 10. CADENA DE VALOR.....	26
FIGURA 11. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	28
FIGURA 12. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....	33
FIGURA 13. ESQUEMA DE MAPA ESTRATÉGICO	34
FIGURA 14. CADENA DE VALOR DE “LA COMPAÑÍA”	54
FIGURA 15. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	69
FIGURA 16. MAPA ESTRATÉGICO DE “LA COMPAÑÍA”	71
FIGURA 17. MATRIZ DE CONTROL.....	74
FIGURA 18. FICHA DE INDICADOR – VARIACIÓN EN INGRESOS	76
FIGURA 19. GRÁFICO DE INDICADOR VARIACIÓN EN INGRESOS	77
FIGURA 20. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DIFERENCIA EN COSTOS OPERATIVOS.....	78
FIGURA 21. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE DIFERENCIA EN COSTOS OPERATIVOS.....	79
FIGURA 22. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE RECLAMOS PVIR	80
FIGURA 23. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE RECLAMOS PVIR.....	81
FIGURA 24. FICHA DE INDICADOR NUEVOS CLIENTES.....	82
FIGURA 25. GRÁFICO DE INDICADOR NUEVOS CLIENTES	83
FIGURA 26. FICHA DE INDICADOR RETENCIÓN DE CLIENTES	84
FIGURA 27. GRÁFICO DE INDICADOR RETENCIÓN DE CLIENTES	85
FIGURA 28. FICHA DE INDICADOR DESERCIÓN	86
FIGURA 29. GRÁFICO DE INDICADOR DESERCIÓN	86
FIGURA 30. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE AVERÍAS	87
FIGURA 31. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE REPARACIONES EFECTIVAS.....	88
FIGURA 32. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE VENTAS CÓNDOR	89
FIGURA 33. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE VENTAS CÓNDOR.....	90
FIGURA 34. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE VENTAS DE PRODUCTOS DTH	91

FIGURA 35. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE DE VENTAS DE PRODUCTOS DTH.....	92
FIGURA 36. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE CANTIDAD VENTAS PLANES DTH	93
FIGURA 37. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE CANTIDAD VENTAS PLANES DTH	94
FIGURA 38. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	95
FIGURA 39. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	96
FIGURA 40. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE HORAS CAPACITACIONES	97
FIGURA 41. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	101
FIGURA 42. MAPA DE PROCESOS DE “LA COMPAÑÍA”	104
FIGURA 43. MAPA DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE “LA COMPAÑÍA”	106
FIGURA 44. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INSTALACIÓN DE CABINAS HÍBRIDAS	109
FIGURA 45. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS	111
FIGURA 46. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS	112
FIGURA 47. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL	114
FIGURA 48. ANÁLISIS DE TIEMPOS EN INSTALACIONES DE CABINAS HÍBRIDAS.....	115
FIGURA 49. ISHIKAWA DE PROBLEMAS EN INSTALACIONES DE CABINAS HÍBRIDAS.....	117
FIGURA 50. ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS EN MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS DE CABINAS HÍBRIDAS	118
FIGURA 51. ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS EN MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS DE CABINAS HÍBRIDAS	119
FIGURA 52. ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS DE INSTALACIONES DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL	121
FIGURA 53. ISHIKAWA DE PROBLEMAS EN INSTALACIONES DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL	124

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 SIMBOLOGÍA ANSI.....	38
TABLA 2 INFLACIÓN ANUAL.....	42
TABLA 3 PRODUCTO INTERNO BRUTO	43
TABLA 4 ANÁLISIS FODA	49
TABLA 5 PROCESOS CLAVES	105
TABLA 6 MUESTRA DE TIEMPO DE INSTALACIONES DTH.....	122

SIMBOLOGÍAS

DTH	DIRECT TO HOME (SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL)
PVIR	RECARGA DE PINES VIRTUALES
T/A	TIEMPO AIRE
HIBRIDOS	CABINAS HÍBRIDAS (TELEFONÍA PÚBLICA)
HFC	SERVICIO DE CLARO FIJO (TELEVISIÓN, INTERNET Y TELEFONÍA FIJA)
TIC	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
AIC	ASEGURAMIENTO DE INGRESOS Y CONTROL
SGTP	SISTEMA DE GESTIÓN DE TELEFONÍA PÚBLICA

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de graduación fue realizado con la finalidad de diseñar un Sistema de Control de Gestión para “La Compañía” basándose en la metodología del Balanced Scorecard también conocido como Cuadro de Mando Integral, convirtiendo así el objetivo y la estrategia de la empresa en objetivos estratégicos agrupados en 4 perspectivas; estableciendo y mostrando un equilibrio entre sus indicadores externos (Financiero y Clientes) e indicadores internos (Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento).

Para elaborar el Cuadro de Mando Integral se determinó la situación actual de la empresa, utilizando herramientas de análisis como PEST, FODA, 5 Fuerzas de Porter y Cadena de Valor; a partir de esto se realizó el proceso de Planeación Estratégica redefiniendo la misión, visión y objetivos.

A partir del establecimiento de los objetivos estratégicos, se procedió a la elaboración del Mapa Estratégico y de Indicadores e Iniciativas que permitan lograr el cumplimiento de los mismos, adicional se creó la Matriz de Control en la cual se puede visualizar los resultados de los indicadores y objetivos, con la finalidad de observar el desempeño general de la organización y llevar un correcto control y seguimiento, que sirven de ayuda al proceso de toma de decisiones.

Se identificó los procesos críticos y se realizó el levantamiento de la información para proceder a la estandarización de los mismos, además se utilizó la herramienta de análisis Ishikawa para representar los problemas que ocurren con más frecuencia.

Con este proyecto se espera que la organización logre alinear los objetivos de todas las áreas, comprometiendo al personal a la consecución de los objetivos de la empresa y medir el desempeño global.

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

En el año 1998 en la ciudad de Quito, el gerente general de “la compañía” inició realizando trabajos de reparación de teléfonos públicos, luego emprendió un proyecto de mantenimiento de telefonía pública trabajando junto a la empresa líder en telecomunicaciones del Ecuador.

Para el año 1999 debido al crecimiento del parque de telefonía pública, tuvo la necesidad de contratar personal; debido a esto el 5 de mayo de 1999 se fundó “la compañía”. Para el mes de Octubre, la empresa líder en telecomunicaciones del Ecuador se trasladó también a la ciudad de Guayaquil, al igual “la compañía” creó su oficina en Guayaquil y como resultado se formaron las regiones R1

(Sierra) y R2 (Costa); R1 cuenta con oficina principal en Quito y R2 con oficina principal en Guayaquil.

El parque nacional de telefonía pública al año 2005 estaba a cargo de 3 empresas, incluyendo a “la compañía” que tenía a su cargo el 40% del mismo y para el año 2010 llegó a asumir el 100% con 20.000 teléfonos públicos a nivel nacional.

En el mes de Febrero del 2011, el gerente decidió arrancar el proyecto Híbridos junto a las ventas de Recarga de Pines Virtuales (PVIR) y Tiempo Aire (T/A), además de seguir brindando el servicio de mantenimiento de telefonía pública. En este año también crearon un Call Center para dar un mejor servicio y mantener una interacción directa con los clientes.

“La compañía” en Octubre del 2012 incursionó con el servicio de HFC (Claro Fijo: Telefonía Fija, Televisión Pagada e Internet), realizando ventas e instalaciones; al siguiente año, iniciaron un proyecto en el mes de Mayo de instalaciones del servicio de DTH (Televisión Satelital); y para el mes de Septiembre dejaron de realizar instalaciones de HFC, e incursionaron con ventas del servicio de DTH.

1.2. Ubicación Geográfica

Se encuentra ubicada principalmente en las ciudades de Guayaquil y Quito. El alcance de los servicios que ofrece es a nivel nacional exceptuando la Región Insular (Galápagos). Cuenta además con pequeñas oficinas en: Ambato, Esmeraldas, Ibarra, Joya de los Sachas, Santo Domingo, Manta, Playas, Cuenca, Santa Elena y Loja.

1.3. Giro del Negocio

La actividad principal de “la compañía” es brindar servicios de instalación, mantenimiento y reparación de estaciones de telecomunicaciones.

1.3.1. Servicios que Brinda

“La compañía” se dedica a la prestación de servicios de telecomunicaciones, que comprende el servicio de Telefonía Pública por medio de Cabinas Híbridas y Equipos de Autorecargas denominados “Cóndor”, de las cuales se derivan:

- Venta de Recargas Electrónicas y Tiempo Aire.
- Servicio de Instalación de Cabinas / Equipos de Autorecargas.
- Servicio de Mantenimiento de Cabinas / Equipos de Autorecargas (Arreglo de Averías - Asistencia Técnica).



**FIGURA 1. CABINA DE TELEFONÍA PÚBLICA Y
CONSOLA HÍBRIDA**



FIGURA 2. EQUIPO DE AUTORECARGAS “CÓNDOR”

También ofrece otros servicios subcontratados como distribuidor autorizado:

- Venta del Servicio de Claro Fijo (HFC)
- Venta del Servicio de Televisión Satelital (DTH)
- Instalación y Mantenimiento del Servicio DTH (Asistencia Técnica)



FIGURA 3. ANTENA DTH (TELEVISIÓN SATELITAL)



FIGURA 4. DECODIFICADORES DTH SD Y HD - PVR



FIGURA 5. DECODIFICADOR DTH HD

1.4. Misión

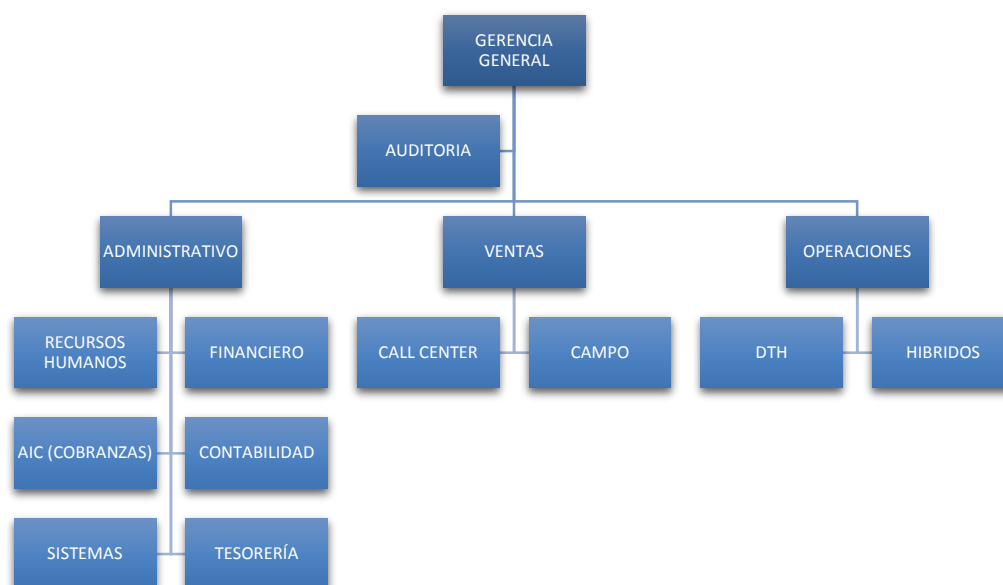
Al momento de iniciar el presente proyecto de graduación, la empresa contaba con la siguiente Misión: “Lograr soluciones eficientes que garanticen un servicio de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, permitiendo nuestro crecimiento y el de nuestros empleados”.

1.5. Visión

Al momento de iniciar el presente proyecto de graduación, la empresa contaba con la siguiente Visión: “Ser la empresa líder en innovación de sistemas de comunicación, desarrollando una infraestructura eficiente presente en todas partes y a toda hora con la capacidad de brindar soluciones prácticas e inmediatas”.

1.6. Estructura Organizacional

La empresa cuenta con un organigrama interno, el cual sólo se encuentra a disposición del departamento de Recursos Humanos, por lo tanto para este proyecto se propone el siguiente organigrama:



Elaborado por: Katherine Ponce, Lilibet Tello

FIGURA 6. ORGANIGRAMA

Descripción de las Áreas

- **Gerencia General.-** Se encarga de la planificación de las operaciones de la compañía, administrar las cuentas bancarias, autorizar retiros y transferencias pertenecientes a la empresa; celebrar, negociar y rescindir de convenios o

compromisos con otras empresas, coordinar reuniones con jefaturas de los departamentos para revisar cumplimiento de funciones, tomar decisiones para solucionar los problemas, aprobar proyectos o inversiones.

- **Auditoría.-** Investigar y emitir informes sobre irregularidades comunicadas por Gerencia o jefaturas, realizar inspecciones de campo a los trabajos ejecutados por áreas de Operaciones.

Área Administrativa

- **Recursos Humanos.-** Elaboración de nómina, reclutamiento y selección del personal, gestión de permisos y vacaciones, formalización de contratos, elaboración de actas de finiquitos, registro y actualización de documentación e información de empleados.
- **Financiero.-** Elaboración y aprobación de presupuestos, elaboración y actualización del flujo de caja, supervisión de las actividades de departamentos de tesorería, contabilidad y AIC (Cobranzas), medición de indicadores de gestión, aprobaciones de compras, comisiones y pagos, validación de liquidaciones de ingresos, informes de análisis de rendimiento de líneas de negocio, análisis financiero mensual.

- **AIC (Cobranzas).**- Conciliación de depósitos por cobros en Campo realizados por área de Operaciones DTH, Gestión de Cobro a clientes que consumen T/A, Confirmación de depósitos de clientes y despacho de pines, elaboración de procedimientos y procesos, cálculo de comisiones, activación de líneas híbridas, informes a gerencia con análisis y tendencia de clientes así como comparaciones entre periodos.
- **Contabilidad.**- Registro de asientos contables en el sistema Fénix, emisión de comprobantes de retención, archivo de documentos, declaración de impuestos y presentación de anexos transaccionales, elaboración de estados financieros.
- **Sistemas.**- Desarrollo de programas para uso interno, control de sistema de enlace de datos, telefonía voz/IP e internet a nivel nacional, administración de servidores, elaboración de políticas de respaldo y seguridad de información, mantenimiento de equipos de cómputo, instalación y mantenimiento de software, soporte técnico, indicar especificaciones para la compra de equipos y suministros.
- **Tesorería.**- Dar seguimiento a cuentas bancarias, registrar transferencias y emitir cheques, realizar traspasos entre cuentas bancarias, pago a proveedores, gestión de compra de suministros de oficina y limpieza, facturación a clientes y

contratistas, gestión de compra de pines, reposiciones de caja chica.

Área Ventas

- **Call Center.-** Receptar pedidos y reclamos de clientes, llamar y coordinar con los clientes las instalaciones híbridas, realizar llamadas a posibles clientes para ofrecer los servicios.
- **Campo.-** Desplazarse y movilizarse visitando a posibles clientes para ofrecer los servicios, llenar contratos y demás documentación necesaria.

Área de Operaciones

- **DTH (Televisión Satelital).-** Realizar ruteo de las actividades para las cuadrillas, registro y despacho de materiales y equipos, manejo de caja chica para gastos menores, distribución y control de presupuesto semanal a las zonas, control de gastos incurridos por cuadrillas, realización de las actividades de instalación, mantenimiento o retiro de equipos, informes de gestión a gerencia.
- **Híbridos (Telefonía Pública).-** Receptar llamadas de clientes por daños, realizar ruteo de actividades para técnicos, manejo y control de presupuesto, registro y despacho de materiales y

equipos, realización de actividades de instalación, mantenimiento preventivo y correctivo; y retiro de cabinas.

1.7. Justificación del Proyecto

Las empresas para sobrevivir en un entorno tan cambiante como en el que se vive actualmente deben tener la capacidad y predisposición de innovar e implementar nuevas metodologías, para llevar a cabo sus procesos de la mejor forma posible y poder entregar al cliente un servicio y/o producto de calidad.

El objetivo de nuestro proyecto es utilizar la metodología del Balanced Scorecard el cual permite alinear los objetivos no sólo departamentales y de los procesos, sino también del personal de una empresa, independiente de cual sea su actividad; establecer estrategias y crear controles que permitan medir la evolución de la misma, además de que permite establecer una misión y visión medibles y alcanzables en un periodo de tiempo.

Para la empresa objeto de este proyecto, la cual ha ido creciendo de manera acelerada y casi sin control, era necesario rediseñar su misión, visión, valores, objetivos y estrategias, al igual que el organigrama, para hacerlos más acordes a su realidad; y realizables

en un determinado periodo de tiempo. Además de diseñar un sistema que basado en la metodología antes mencionada permita que las actividades que se llevan a cabo sean afines a los objetivos propuestos, logrando un mejor desempeño y con ello lograr una mayor utilidad.

1.8. Objetivos del Proyecto

1.8.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión y garantizar la correcta interacción de los procesos que se realizan en las diferentes áreas, basándose en la metodología del Balanced Scorecard; además de la implementación de indicadores que permitan llevar control y realizar seguimiento de los cambios realizados.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Realizar levantamiento de los procesos e identificar los procesos críticos de la empresa.
- Establecer objetivos estratégicos en base a la misión y estrategias para la empresa.
- Definir indicadores de gestión relacionados a los objetivos estratégicos para el Balanced Scorecard.

- Elaborar un cuadro de mando integral para el control y seguimiento del desempeño global de la empresa.
- Elaborar procedimientos para estandarizar los procesos claves y propuestas de mejoras.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistemas de Control de Gestión¹

Consiste en la implementación de un conjunto de procedimientos, políticas y controles, que interrelacionados forman un modelo organizativo el cual tiene por objetivo el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, y nos permite optimizar los recursos de la empresa, definir correctamente las funciones y los responsables, asegurar el control y seguimiento de los procesos y la corrección de las deficiencias.

En la compañía donde se llevó a cabo el proyecto se diseñó un sistema en el cual se definieron nuevos objetivos y se identificó los

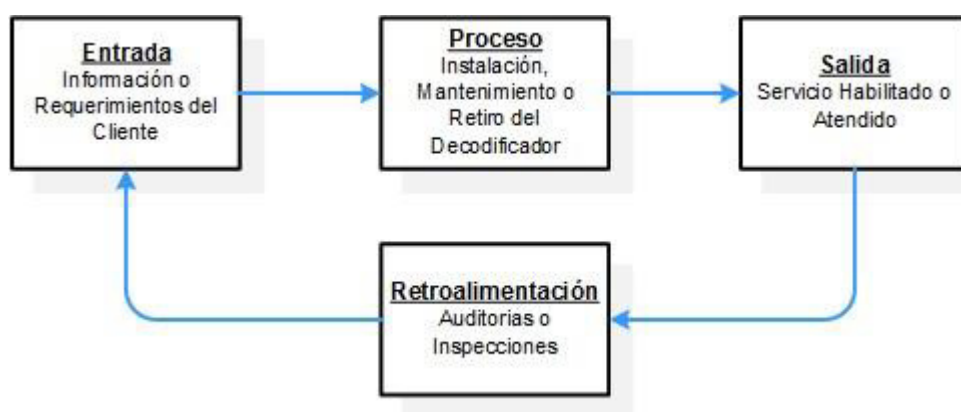
[¹] Monografías, *“El Sistema de Control de Gestión. Conceptos Básicos para su diseño”* por Marisol Pérez, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>

procesos claves con la finalidad de mejorar la gestión interna y con ello la imagen institucional.

2.1.1. Sistema y Control

Sistema ²

Conjunto de elementos que actúan e interactúan entre sí para lograr un objetivo en común.



Elaborado por: Katherine Ponce, Lilibet Tello

**FIGURA 7. SISTEMA DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN
SATELITAL**

[²] Monografías, “Sistemas” por Richard Dios Tinoco , Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos87/sistemas-general/sistemas-general.shtml>

Los sistemas se componen de 4 elementos básicos:

1. Entradas o insumos: Información o recursos que se provee al sistema.
2. Procesamiento: es la transformación de los insumos.
3. Salidas o producto: es el resultado del proceso.
4. Retroalimentación: es la salida de un sistema, el cual vuelve a ser ingresado como entrada. Esta acción permite que se realicen correcciones con el fin de mejorar los procesos.

Control ³

Consiste en acciones las cuales pueden ser de carácter preventivo o correctivos, que son aplicadas por la administración de una entidad; y permiten la detección y corrección de errores, deficiencias e irregularidades que puedan estar afectando al cumplimiento de las leyes y normativas vigentes, al correcto desempeño de la entidad; y por ende a la consecución de sus objetivos empresariales.

La compañía realiza como medidas de control: inventarios de herramientas y materiales los cuales son usados para las

[³] Monografías, “*Glosario de términos de Administración de Empresas*” por Yda Zambrano, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos76/glosario-terminos-administracion-empresas/glosario-terminos-administracion-empresas2.shtml>

operaciones, auditorias en las instalaciones, control de la documentación de operaciones.

2.2. Enfoque Estratégico

2.2.1. Estrategia⁴

Generalizando, una estrategia consiste en un conjunto de planes a seguir con el propósito de desarrollar o intensificar una ventaja competitiva y así alcanzar los objetivos gerenciales.

2.2.2. Planeación Estratégica⁵

Definición

Es la formulación, desarrollo e implementación de planes que pueden ser de corto o largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteados en una organización.

Etapas de la planeación estratégica

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

[⁴] Martínez D., Milla A., "La elaboración del Plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral", España, 2005, pp. 6.

[⁵] David F., "Conceptos de administración estratégica", 11 edición, México, 2008, pp. 5.

La etapa de formulación incluye el desarrollo de la visión y la misión, análisis del ambiente interno y externo, definición de objetivos a largo plazo, elaboración de estrategias alternativas y selección de las estrategias específicas que se tendrán que seguir.

La etapa de implementación, también conocida como “etapa de acción” requiere que la organización establezca objetivos anuales, proponga políticas, desarrolle una cultura y estructura organizacional eficaz que apoye al cumplimiento de la estrategia, motive al personal, elabore presupuestos, desarrolle y utilice sistemas de información y designe recursos para poner en ejecución las estrategias formuladas.

La evaluación es la etapa final de la planeación estratégica. Es el medio por el cual los gerentes obtienen la información acerca de que estrategias no están funcionando bien.

La evaluación de la estrategia consta de 3 actividades fundamentales:

1. Analizar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,

2. Medir el desempeño, y
3. Realizar acciones correctivas.

Misión ⁶

Es una declaración concreta de la razón de ser de la organización, la cual define la orientación de las actividades que en ella se llevan a cabo.

Visión ⁷

Es una declaración orientada al futuro que denota hacia donde se dirige la empresa en un determinado periodo de tiempo.

Valores Organizacionales⁸

Son los principios, patrones de conducta y valores que describen al personal, los cuales guían las actividades y aseguran la integridad de la organización, es decir aquello que la empresa representa.

[⁶] Martínez D., Milla A., “La elaboración del Plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”, España, 2005, pp. 22

[⁷] Martínez D., Milla A., “La elaboración del Plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”, España, 2005, pp. 21

[⁸] Martínez D., Milla A., “La elaboración del Plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”, España, 2005, pp. 23 – 25.

Objetivos estratégicos⁹

Son las metas y resultados específicos que pretende alcanzar una entidad a largo plazo, mediante el cumplimiento de su misión; son fundamentales para el éxito de la organización dado que miden su progreso y ayudan a la determinación de directrices sobre qué cambios o mejoras deben realizarse.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables: Deben ser medibles.
- Específicos: Deben ser claros y concretos.
- Apropriados: Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas: Deben ser alcanzables pero al mismo tiempo desafiantes.
- Oportuno: Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

[⁹] Martínez D., Milla A., "La elaboración del Plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral", España, 2005, pp. 25 - 27.

Toma de Decisiones Estratégicas¹⁰

Son decisiones que generalmente son tomadas por la alta dirección de la empresa. Consiste en la elección de la mejor opción entre varias alternativas, la cual ayude a cumplir con las estrategias y objetivos fijados; y a definir el futuro y la supervivencia de la empresa.

Análisis Pest¹¹

Es una herramienta utilizada para analizar el impacto de aquellos factores externos del entorno general que puedan afectar a una organización. El análisis Pest consta de cuatro factores fundamentales:

Factor Político.- Cambios en la legislación laboral, legislación fiscal, normativas legales, legislación sobre medioambiente, cambios políticos.

Factor Económico.- Evolución del Producto Interno Bruto, inflación, demanda del producto.

Factor Social.- Demografía, pobreza, desempleo, cambios en los estilos de vida.

Factor Tecnológico.- Innovaciones tecnológicas, internet y comercio virtual.

[¹⁰] David F., "Conceptos de administración estratégica", 11 edición, México, 2008, pp. 5 - 6.

[¹¹] Martínez D., Milla A., "Análisis del Entorno", Madrid, 2012, pp. 34 - 37.

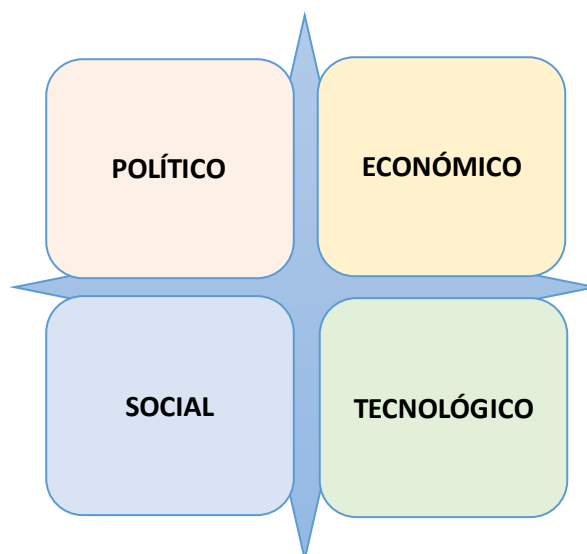


FIGURA 8. FACTORES DEL ANÁLISIS PEST

2.2.3. Análisis Foda¹²

La matriz FODA, también conocida como “Análisis SWOT” por sus siglas en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), es una herramienta de gran utilidad en el análisis estratégico. Resume los resultados del análisis externo (Oportunidades y Amenazas) e interno (Fortalezas y Debilidades), y sirve de base para la elaboración de la estrategia.

El análisis Foda consta de cuatro componentes:

Oportunidades y amenazas: son factores externos que afectan a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece, ya sea

[¹²] Francés A., “Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, Primera Edición, México, 2006, pp.180.

favorable o desfavorablemente. Las oportunidades favorecen el logro de la visión de la empresa. Mientras que las amenazas dificultan alcanzar esa visión.

Fortalezas y debilidades: Son características propias de la empresa que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos. Las fortalezas pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas, al contrario de las debilidades, las cuales dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

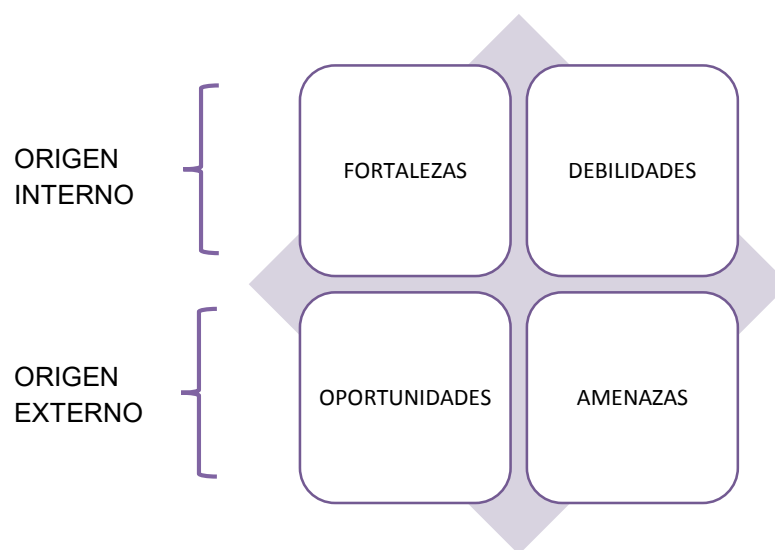


FIGURA 9. COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA

2.2.4. Cadena de valor ¹³

Definición

Es un modelo de aplicación general que permite representar una serie de actividades clave, mediante las cuales directamente se genera o apoya la producción de aquello que la empresa finalmente ofrece a sus clientes.



FIGURA 10. CADENA DE VALOR

Tipos de actividades

1. Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas que agregan valor, dado que intervienen en el proceso de

[¹³] Francés A., "Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral", Primera Edición, México, 2006, pp.145 - 146.

producción, además ayudan a desarrollar la fidelización del cliente y tienen que ver con la salida primaria de materiales y servicios. Tales como: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo (marketing) y ventas, y servicio posventa.

2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo contribuyen a la creación del producto o servicio, y su distribución hacia el cliente. Comprenden la dirección, finanzas, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento (suministros).

2.2.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter ¹⁴

El “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter (1980) es una herramienta que permite analizar el entorno externo, es decir la competencia en un sector o industria específico y en base a la información obtenida permite formular estrategias.

[¹⁴] David F., “Conceptos de administración estratégica”, novena edición, México, 2003, pp. 98 - 101.

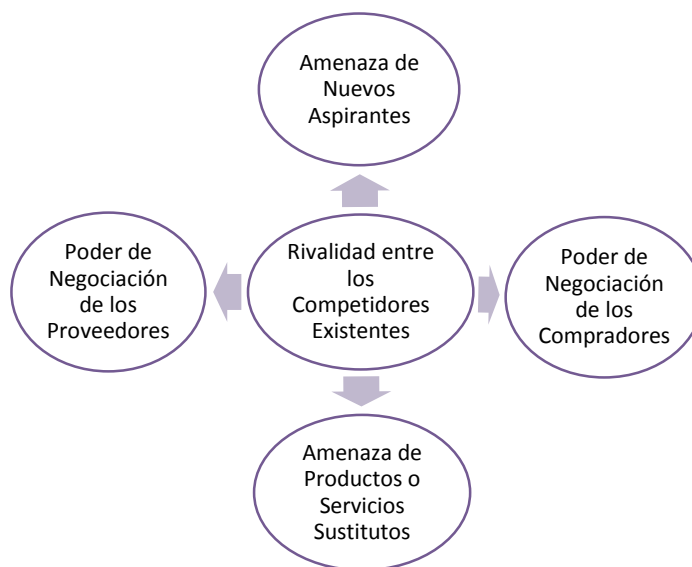


FIGURA 11. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que tienen los compradores depende de la cantidad de los mismos, es decir cuando existen pocos o se encuentran bien organizados pueden negociar el precio y exigir mayor calidad según les parezca conveniente, cuando existe un volumen alto de compras y la existencia en el mercado de varios proveedores del mismo producto o servicio que se oferta o de sustitutos, los clientes tienen la posibilidad de escoger un distinto proveedor, motivo por el cual las empresas optan por

buscar estrategias que diferencien su producto o logren la fidelización de sus clientes.

2. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta cuando en el mercado existe gran cantidad de artículos o servicios que satisfacen las mismas necesidades, y estos ofrecen mejores ventajas en relación con el original, como: precios más bajos, mayor calidad, alta disponibilidad y accesibilidad, ventaja tecnológica y mayor rendimiento.

3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alta cuando se encuentran bien organizados y por ello puedan imponer condiciones de precio, calidad y tamaño del producto o tiempo de entrega, en especial si el producto que ofertan no tiene sustitutos, escasea en el mercado o es clave para los procesos de sus compradores.

Para obtener el control de los proveedores cuando estos son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades en forma consistente, las empresas utilizan una estrategia de integración hacia atrás, la cual implica

asumir una función que era proporcionada por un proveedor, es decir, integrar las actividades de fabricación.

4. Amenaza de nuevos aspirantes

La amenaza de que surjan nuevos competidores es alta cuando en el mercado existen pocas barreras de entrada, es decir cuando es fácil entrar en dicho mercado; cuando los productos que ofertan son superiores en calidad, el precio que ofrecen es menor o cuentan con mayor publicidad; para evitar perder clientes o posibles clientes las empresas deben tomar estrategias como aprovechar sus fortalezas o las oportunidades existentes, identificar las estrategias de su competencia y mejorarlas.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad se da cuando existen gran cantidad de competidores en un mercado, estos cuentan con ventajas competitivas, se asemejan en tamaño y capacidad, o los productos que ofertan cuentan con poca diferenciación. Para lograr diferenciarse las estrategias que usan las empresas son: mejorar la calidad o agregar características nuevas a los productos, disminuir precios, realizar promociones y aumentar su publicidad.

2.3. Balanced Scorecard o cuadro de mando integral¹⁵

Es una técnica de administración que sirve para medir las actividades de una compañía a partir de su visión y estrategia; además permite la evaluación y control de estrategias. El cuadro de mando integral convierte la visión y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos; y examinan el comportamiento de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Beneficios del Balanced Scorecard ¹⁶

- Ayuda que los objetivos de cada área se alineen con la visión de la empresa.
- Permite medir el desempeño global de la organización integrando indicadores financieros y no financieros, para conocer el grado de cumplimiento de la visión y estrategias.
- Fomenta el conocimiento de la misión, visión, estrategias y objetivos de la organización entre sus colaboradores.
- Brinda información de la situación real de la empresa y permite detectar falencias o desvíos.

[¹⁵] Wikipedia, “Cuadro de Mando Integral”. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

[¹⁶] Wiki EOI, “Beneficios del Balanced Scorecard en Finanzas” por Javier Catalina. Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Beneficios_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas

- El Tablero de Control es una herramienta fácil de interpretar y sirve de apoyo para la toma de decisiones.
- Ayuda a convertir la estrategia en planes de acción para ser ejecutados posteriormente.

2.3.1. Perspectivas Estratégicas¹⁷

El cuadro de mando integral permite medir las estrategias de una empresa a partir de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

- 1. Perspectiva Financiera.-** Constituye el punto de vista de los accionistas, es decir de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Esta perspectiva se centra en producir y maximizar el valor para el accionista, y concede rendimientos a partir del capital invertido.
- 2. Perspectiva Clientes.-** Constituye el punto de vista de los consumidores o compradores de los bienes y servicios. En esta perspectiva se define la proposición de valor, es decir aquello que la empresa hace o espera hacer mejor o diferente que la competencia.

[17] Francés A., "Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral", Primera Edición, México, 2006, pp. 33.

- 3. Perspectiva de Procesos Internos.-** Constituye el punto de vista de las actividades que se llevan a cabo en la empresa y que son necesarias para producir los bienes y servicios.
- 4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.-** Constituye el punto de vista de las capacidades del personal, las cuales son requeridas para realizar las actividades productivas.



FIGURA 12. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

2.3.2. Mapa estratégico¹⁸

Es la representación gráfica de la estrategia de la empresa, la cual permite observar las relaciones causa y efecto que se producen entre los objetivos estratégicos en función de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), de tal forma que se pueden determinar y gestionar objetivos e indicadores.

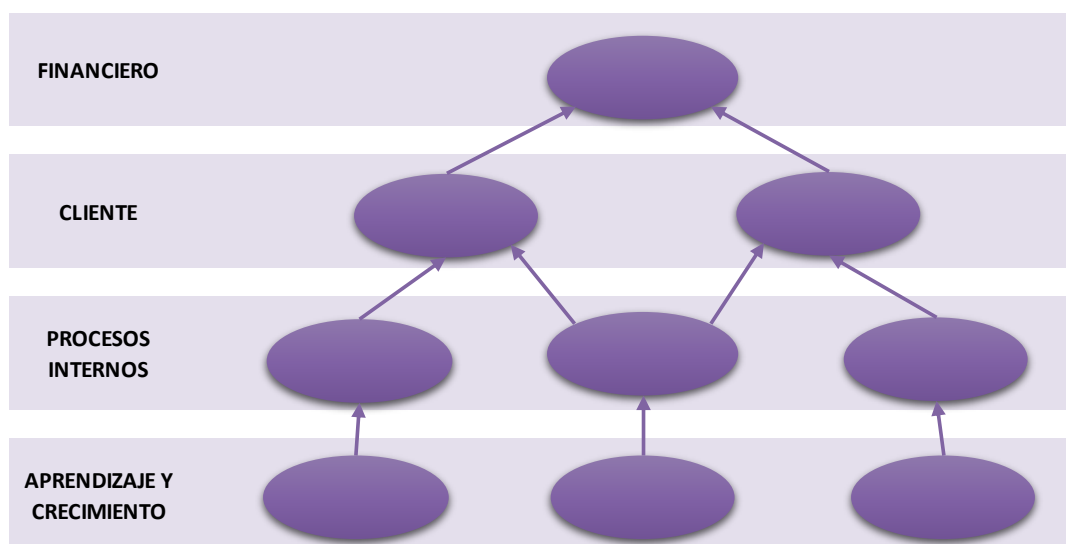


FIGURA 13. ESQUEMA DE MAPA ESTRATÉGICO

[¹⁸] SlideShare, “El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard” por Ricardo Martínez Rivadeneira, Agosto 2011, Disponible en: <http://www.slideshare.net/rmartinezz2002/el-mapa-estrategico-del-balanced-scorecard>

2.3.3. Indicadores¹⁹

Son índices definidos a partir de las variables críticas de cada objetivo, que se utilizan para medir el comportamiento, el logro de los mismos y para visualizar las metas.

Tipos de indicadores

Existen dos tipos de indicadores utilizados en la Metodología del Cuadro de Mando Integral:

- **Indicadores de Desempeño (Lead Measures):** Son aquellos que miden el desempeño en un corto plazo de los procesos que permiten alcanzar los objetivos. Estos indicadores suelen ser usados en las perspectivas de Procesos y Aprendizaje.
- **Indicadores de Resultados (Lag Measures):** Son aquellos que miden los resultados obtenidos de decisiones pasadas e indican el grado de cumplimiento de los objetivos. Estos indicadores suelen ser usados en las perspectivas Financieras y Clientes.

[¹⁹] Francés A., "Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral", Primera Edición, México, 2006, pp. 54 - 55.

Metas²⁰

En la Metodología del Balanced Scorecard, la meta es el valor que se desea obtener de un indicador, el cual define el nivel de desempeño esperado basado en los objetivos a los cuales están asociados.

Iniciativas²¹

Son los programas, las actividades, los planes de acción y proyectos de cambio planteados para alcanzar las metas establecidas.

Tipos de iniciativas

- **Iniciativas de Inversión:** Representan la adquisición de activos que aumenten la capacidad de producción o rentabilidad a través de creación de valor de la empresa.
- **Iniciativas de Gestión:** Son planes diseñados para cambiar la forma de realizar las actividades que se llevan a cabo en la empresa, tales como el rediseño de los

²⁰ Francés A., “Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, Primera Edición, México, 2006, pp. 56.

²¹ Francés A., “Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, Primera Edición, México, 2006, pp. 56.

procesos, implementación de nuevos sistemas, cambios en la estructura organizacional.









2.4. Diagramas de Flujos de Procesos²²

Definición

Es la representación gráfica por medio de símbolos, la cual muestra los pasos o etapas de un proceso permitiendo describir su secuencia e interacción.

[²²] Aiteco Consultores, “Qué es un Diagrama de Flujo - Gestión de Procesos”, Disponible en: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

TABLA 1
SIMBOLOGÍA ANSI

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio/Término. Indica el principio y el fin del flujo.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Líneas de flujo. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: Normas ANSI

Elaborado por: Katherine Ponce y Lilibet Tello

CAPÍTULO 3

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

En este capítulo se realizaron diferentes análisis aplicando herramientas como: Análisis Pest, FODA, Análisis de Cadena de Valor y Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, que ayudaron a determinar cuál era la situación inicial de la empresa. Se determinaron estrategias en base al Análisis FODA que puedan ser utilizadas para obtener ventajas competitivas y mejorar los rendimientos de cada área.

Se formuló nuevamente la misión y visión, de manera que se cumpla con el desarrollo de la Planeación Estratégica, además se detallaron los objetivos que tiene la empresa y se definieron los valores corporativos que deben ser cumplidos por el personal de la compañía.

ANÁLISIS PEST

Para que una compañía pueda existir y desenvolverse rentablemente, depende de algunos factores externos los cuales pueden ser: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Factor Político – Legal.- Las normativas legales vigentes en el Ecuador tales como: la Ley Especial de Telecomunicaciones, Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones, Ley de Radiodifusión y Televisión, Ley de Comunicación, entre otros; las cuales rigen el sector de las telecomunicaciones, afectan directamente a la Empresa Líder en Telecomunicaciones del Ecuador por lo cual los cambios en dichas leyes o reformas afectarían indirectamente a “La Compañía” ya que si la empresa junto a la cual trabajan quiebra o tiene bajos rendimientos, “La Compañía” se verá afectada ya que dicha empresa le proporciona los productos que comercializa y los ingresos por los servicios que realizan.

Factor Económico.- En el Ecuador existe un total de 4.092 empresas que conforman el Sector de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC); de las cuales Telecomunicaciones representa un 21% del total de empresas del sector, Contenidos 27%, Software 26%, Hardware 15%, Postales 6%

e Investigación 4%. En este sector las ventas para el año 2013 fueron de \$6,059 Millones, de los cuales el subsector de Telecomunicaciones sobresalió de los demás con un total de \$3,940,325,142 que representan un 65%, Software representa un 7% recaudando \$428,069,449 y Contenidos recaudo \$673,046,158 que en porcentaje representa un 11%.

Por los datos investigados anteriormente se puede corroborar que las empresas del sector de Telecomunicaciones generan más ingresos que los demás sectores de TIC; por lo cual se considera que el subsector de Telecomunicaciones es el más rentable en comparación con los demás subsectores.

En el factor económico los elementos que influyen mayormente son los siguientes:

INFLACIÓN.- La inflación es el aumento en los precios en los bienes y servicios de un país en un periodo determinado, lo cual genera una caída del poder adquisitivo. Cuando esta elevación de precios ocurre sostenidamente tiene efectos negativos para la economía de un país. La inflación para el año 2014 ha ido aumentando debido al incremento de precios de diversas divisiones de artículos como

alimentos y bebidas no alcohólicas, alojamiento, electricidad, agua, gas y otros combustibles.

TABLA 2
INFLACIÓN ANUAL

MES	VALOR
Agosto – 14	4.15%
Julio – 14	4.11%
Junio – 14	3.67%
Mayo – 14	3.41%
Abril – 14	3.23%
Marzo – 14	3.11%
Febrero – 14	2.85%
Enero -14	2.92%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para Septiembre del año 2014 las tarifas de los planes básicos de TV pagada disminuyeron a \$ 17.11 en comparación con el 2013 que fue de \$ 20.02. Esta variación de precios ocasiono un incremento en

la cantidad de suscriptores, por lo que los precios se volvieron más accesibles para la población.²³

En cuanto a “La Compañía” esto significó un incremento en los servicios que brinda debido a que mientras mayor sea la cantidad de suscriptores, por ser contratista de la Empresa Líder en Telecomunicaciones, tendrá mayores actividades a realizar.

PRODUCTO INTERNO BRUTO.- Otro elemento a considerar es el Producto Interno Bruto, el cual demuestra el incremento o decremento monetario de la producción de los bienes y servicios que existe dentro de un país.

TABLA 3
PRODUCTO INTERNO BRUTO

FECHA	PIB (Millones)	PIB CORREO Y COMUNICACIONES (Millones)	Porcentaje
2013	\$ 67.081,10	\$ 2.372,30	3,5%
2012	\$ 64.105,60	\$ 2.232,40	3,5%
2011	\$ 60.925,10	\$ 2.051,30	3,4%
2010	\$ 56.481,10	\$ 1.829,80	3,2%
2009	\$ 54.557,70	\$ 1.622,20	3,0%
2008	\$ 54.250,40	\$ 1.501,20	2,8%
2007	\$ 51.007,80	\$ 1.241,40	2,4%

[²³] Diario El Telégrafo, “El 27% de los ecuatorianos tiene televisión pagada”. Fecha Publicación: Noviembre 2014, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-27-de-ecuatorianos-tiene-television-pagada-infografia.html>

Fuente: Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones - Boletín N°1

Diciembre 2014 / Banco Central del Ecuador

El sector de Correos y Comunicaciones ha aumentado significativamente desde el 2007 al 2013, dado que esta actividad económica ha crecido en este último año y se estima que ha aumentado en un 8%. Por lo que para el año 2013 la producción de bienes y servicios del Ecuador alcanzo \$67.081 millones, teniendo como parte del sector Correos y Telecomunicaciones un aporte de 2.372 millones equivalente al 3,5% del Producto Interno Bruto.²⁴

Dado que el Sector correos y comunicaciones ha venido creciendo a lo largo de estos años y se estima que continuará creciendo aún más, debido a los nuevos avances en la rama de Telecomunicaciones, de igual manera se incrementará la demanda de los distintos servicios. Lo cual significaría un incremento en las actividades y servicios que realiza “La Compañía”.

[²⁴] Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, “Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones”. Fecha Publicación: Diciembre 2014, <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/BOLETIN-No.1-SMA.pdf>

Factor Social.- En una sociedad los aspectos sociales y culturales son diferentes en cada persona ya que varían en gustos, preferencias, creencias, y en sus estilos o formas de vida. Dentro de los factores sociales se encuentra:

POBREZA²⁵.- El nivel de pobreza se la puede medir por los ingresos que perciben las personas ya sea por sus empleos o subempleos. La pobreza es lo que limita a las personas para tener un buen nivel de vida.

Se considera pobre a aquella persona que recibe un ingreso familiar por integrante menor a \$80,24 por mes. Del total de la población el 24,75% es pobre a nivel nacional para el mes de septiembre 2014, mientras que en el área urbana es 15,82% y para el área rural es 43,58%.

El 8,74% del total de la población tiene problema o carece de ingresos para satisfacer sus necesidades. En el área urbana la pobreza fue de 4,82% y en el área rural 17,01%; no existen

[²⁵] Ecuador en cifras, "Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores de Pobreza y Desigualdad". Fecha Publicación: Septiembre 2014, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/septiembre-2014/presentacion%20p&d_sep14.pdf.

variaciones estadísticamente significativas con respecto al mes septiembre 2013.

La pobreza es un factor social que afecta el país. En el Ecuador el nivel de pobreza ha disminuido con respecto al año 2013, pero con los meses anteriores del período vigente se ha mantenido.

Por lo tanto, existirá más afluencia de clientes que puedan optar por contratar el servicio que brinda “la compañía”.

DESEMPLEO.- Es otro factor que afecta a la sociedad dentro de un país; en el Ecuador durante el mes de Septiembre 2014 se registró que un 70,17% de la población se encontraba en edad de trabajar, de éstos sólo el 63,40% se encontraba económicamente activa, y de esa población el 96,10% se encontraban laborando.

En junio 2014, la tasa de ocupación plena a nivel nacional fue de 44,02% la cual representa a la población que tienen ingresos mayores al salario básico unificado y no se interesan por trabajar más horas. Superando la tasa del año anterior 38,35%. Para el mes de Septiembre fue de 44,57%.

El desempleo a nivel nacional ha disminuido ya que para el mes de Septiembre 2014 fue 3,90% en comparación con el segundo trimestre (Junio-14) en el cual ascendía a 4,65%. En el área Urbano, la ocupación plena a nivel nacional ha aumentado estadísticamente significativo en un 3,49% entre el mes de Septiembre 2014 (54,02%) y el mismo mes del año anterior (50,53%). Mientras que el desempleo se mantiene estadísticamente estable con 4,67% en comparación con el 4,57% de Septiembre 2013.²⁶

El desempleo afecta el bienestar económico de una sociedad ya no cuenta con el recurso monetario para poder solventar los gastos que incurren en cada hogar. Al darse dicha disminución en la tasa de desempleo, se puede apreciar que el nivel económico de las personas está mejorando y por ende pueden tener un mejor estilo de vida. Por ello, gran parte de la población puede acceder a los servicios que brinda “la compañía”.

Factor Tecnológico.- El desarrollo de la Tecnología ha avanzado durante estos años, especialmente en el sector de la Tecnología y Telecomunicaciones ya que el gobierno de la Revolución ciudadana ha invertido durante los últimos 6 años, como un campo prioritario

[²⁶] Ecuador en Cifras, “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales”. Fecha Publicación: Septiembre 2014, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-sep-2014/201409_EnemduPresentacion_15años.pdf

para reestructurar el país desde los sistemas informáticos y aprovechar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para generar conocimiento²⁷.

La ciencia y la tecnología son factores importantes en el desarrollo de un país. Por ello, el Ecuador cuenta con el primer parque científico y tecnológico, Yachay, el cual se ha convertido en un referente de la educación, investigación, conocimiento y desarrollo.²⁸

Gracias a los avances de la tecnología, las organizaciones invierten cada vez más en herramientas y equipos de alta calidad, los cuales les permiten optimizar tiempo al momento de llevar a cabo las actividades, mejorar los procesos y crear nuevos productos o servicios.

Al pertenecer al campo de Telecomunicaciones, “La Compañía” debe estar siempre pendiente a los cambios y avances tecnológicos que

[²⁷] Presidencia República del Ecuador, “La revolución en telecomunicaciones es otra marca del Gobierno Nacional”. Fecha Publicación: Julio 2013, <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-en-telecomunicaciones-es-otra-marca-del-gobierno-nacional/>

[²⁸] Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica andes, “Yachay, la Ciudad del Conocimiento de Ecuador, es referente mundial en desarrollo tecnológico”. Fecha Publicación: Octubre 2014, <http://www.andes.info.ec/es/noticias/yachay-ciudad-conocimiento-ecuador-es-referente-mundial-desarrollo-tecnologico.html>

puedan derivar al desarrollo de nuevos servicios o productos las cuales podrían generar una ventaja competitiva.

3.2. Análisis FODA

Este análisis se realizó con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa e identificar los principales problemas para establecer a partir de estos las estrategias que podrían llevarse a cabo en la empresa.

TABLA 4
ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>POSEE AMPLIA COBERTURA NACIONAL.</p> <p>MANTIENE UNA ALIANZA ESTATÉGICA CON LA EMPRESA LÍDER EN TELECOMUNICACIONES.</p> <p>VARIEDAD DE SERVICIOS OFERTADOS.</p> <p>EXTENSA BASE DE CLIENTES.</p>	<p>MALA COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS.</p> <p>PUBLICIDAD INSUFICIENTE.</p> <p>DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y FUNCIONES SIN ACTUALIZAR, DOCUMENTACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES INEXISTENTE.</p> <p>NO HAY DEBIDA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ENTRANTE Y PERSONAL ACTUAL.</p> <p>OBJETIVOS NO SE ENCUENTRAN CORRECTAMENTE DEFINIDOS.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>DEMANDA CRECIENTE DE MERCADO PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL.</p> <p>CAPACITACIONES PARA TÉCNICOS Y PERSONAL DE VENTA PARA MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.</p> <p>INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS.</p> <p>USUARIOS DE LA COMPETENCIA INSATISFECHOS.</p>	<p>FACTORES EXTERNOS NO CONTROLABLES: INFLACIÓN, INESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA.</p> <p>CREACIÓN DE LEYES, REGLAMENTOS Y ESTATUTOS DIRIGIDOS A EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES.</p> <p>DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.</p> <p>APARICIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES.</p>

Elaborado por: Katherine Ponce y Lilibet Tello

3.2.1. Estrategias derivadas del análisis FODA

- Aprovechar la base de clientes y la amplia cobertura nacional que posee la empresa para realizar llamadas a ofrecer el servicio de televisión satelital u otros servicios que ofrece la empresa.
- Desarrollar proyectos utilizando las nuevas tecnologías para lograr mejoras en los procesos; al igual que nuevos proyectos para mejorar los servicios, los cuales pueden ser ofrecidos a la empresa líder en telecomunicaciones, y así tener una ventaja frente a los nuevos competidores.
- Realizar capacitaciones al personal en general acerca de los servicios que ofrece la empresa para que puedan atraer clientes nuevos.
- Realizar capacitaciones al personal de operaciones para mejorar la calidad en los servicios de instalación y mantenimiento de Telefonía Pública y Televisión Satelital; además de capacitaciones sobre atención al cliente junto al personal de ventas para garantizar un buen trato al mismo.
- Desarrollar planes publicitarios y promociones para atraer la atención de nuevos clientes y lograr la fidelización de los clientes actuales.

- Estandarizar los procesos y elaborar manuales de las funciones que se llevan a cabo en la empresa donde garanticen la correcta interacción entre las áreas, los cuales deben ser comunicados a todo el personal, realizar actualizaciones y verificar el cumplimiento de los mismos.
- Definir la misión, visión y objetivos acordes con la realidad de la empresa los cuales deben ser comunicados al personal y realizar seguimiento a los mismos para garantizar su cumplimiento.

3.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Al realizar el respectivo análisis de las 5 fuerzas se pudo analizar el entorno en el cual se desarrolla la compañía y los elementos que le afectan. Este análisis ayudó al momento de elaborar la planeación estratégica, destacar las ventajas competitivas y el desarrollo de las estrategias:

Poder de negociación de los compradores

El nivel de negociación de los compradores o clientes es alto dado que el cliente principal es la empresa líder en telecomunicaciones del país, la cual se maneja con varios distribuidores; además que al existir muchas empresas que ofrecen los mismos servicios, los

clientes pueden escoger a cualquiera de las otras compañías competidoras.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Para el servicio de las recargas de pines virtuales y tiempo aire los sustitutos serían los planes celulares, las tarjetas prepago y máquinas expendedoras de recargas, los cuales no se consideran una gran amenaza.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio debido a que la empresa tiene varios proveedores los cuales pueden ser cambiados según las necesidades, pero también posee proveedores que por tener un alto reconocimiento en el mercado no se puede prescindir de sus servicios.

Amenaza de nuevos aspirantes

La amenaza de que surjan nuevos competidores es baja, dado que existen varias barreras de entrada para este tipo de negocio como son: la necesidad de formar una alianza estratégica, trámites administrativos como permisos, cumplimiento de reglamentos los

costos altos a incurrir para poseer con los recursos necesarios como vehículos, herramientas, instalaciones adecuadas y personal capacitado para ventas y operaciones.

Rivalidad entre los competidores existentes

Existen varios distribuidores de los mismos servicios que oferta la empresa en el mercado por lo cual el nivel de rivalidad entre los competidores es alta.

3.4. Análisis Cadena de Valor

Se elaboró la cadena de valor de la Compañía, en la cual se generalizó aquellas actividades que tienen en común las distintas líneas de negocio.

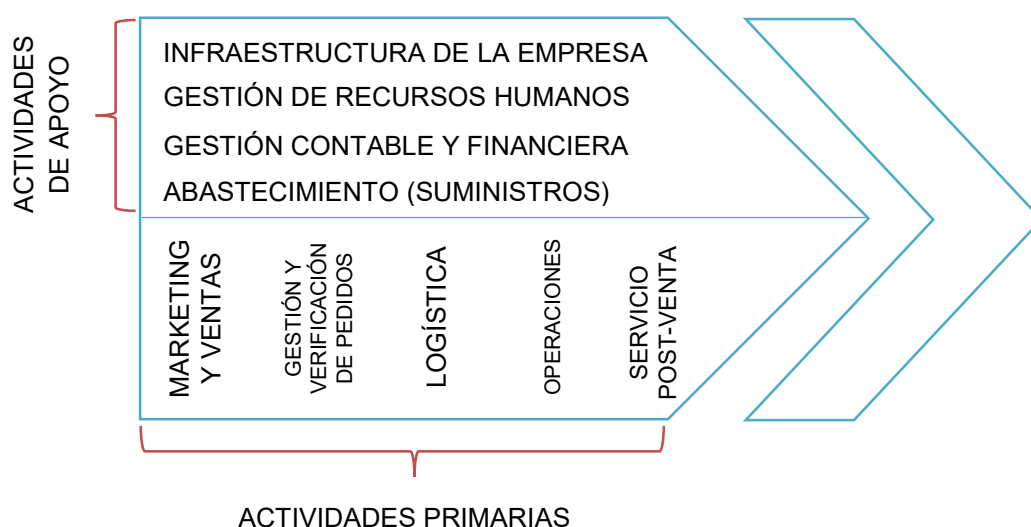


FIGURA 14. CADENA DE VALOR DE “LA COMPAÑÍA”

Con este análisis se identificaron las actividades que por ser las que generan valor deben ser consideradas como primarias y las que sirven de apoyo, las cuales son descritas a continuación:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Marketing y Ventas

- Servicio de Televisión Satelital: Personal de Operaciones se encarga de promocionar el servicio visitando casas contiguas a la cual llegan a realizar las actividades agendadas.
- Servicio de Telefonía Pública: Personal de Call Center y Personal de Ventas de Campo realiza llamadas y visitas a los posibles clientes promocionando los servicios.
- Recargas de tiempo aire y pines virtuales: Personal de Call Center realiza llamadas para convencer a los clientes de realizar nuevos pedidos.

Gestión y Verificación de Pedidos

- Servicio de televisión satelital y Telefonía pública: La agenda de trabajos diarios es proporcionada por la empresa líder en telecomunicaciones del país; a partir de esta agenda, el coordinador de bodega prepara las herramientas y materiales según las actividades a realizarse en el día posterior.
- Recargas de tiempo aire y pines electrónicos: Personal de Call Center recibe llamadas de clientes y recepta pedidos, y el personal de AIC realiza la verificación de los depósitos de clientes.

Logística

- Servicio de televisión satelital y Telefonía pública: Los supervisores de cada región se encargan de distribuir las actividades de la agenda y armar las rutas para cada cuadrilla.
- Recargas de tiempo aire y pines virtuales: Despacho del pedido realizado por el cliente.

Operaciones

- Servicio de televisión satelital y mantenimiento de telefonía pública: Técnicos retiran los materiales, herramientas y su respectiva hoja de ruta y se encargan de ir a los hogares de

los clientes, realizar la actividad programada y dejar habilitado el servicio en caso de una instalación.

Servicio Post-Venta

- Servicio de Mantenimiento de Telefonía Pública: Mantenimiento preventivo y correctivo; y reparación de cabinas que demuestran problemas.
- Recargas de tiempo aire y pines virtuales: Personal de Call Center receptan quejas de los clientes y se encargan de darle solución.

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura de la Empresa

La empresa para llevar a cabo sus operaciones realiza las siguientes actividades:

- Planificación.- La gerencia general de la empresa junto con el área financiera se encargan de la planificación, elaboración de planes y presupuestos anuales, revisión de las gestiones realizadas por cada área, aprobación de proyectos o inversiones.
- Contabilidad.- El área contable se encarga de los registros de los movimientos que se realizan diariamente, gestión tributaria

y archivo de documentos, realiza cierres y reportes mensuales para gerencia.

- Finanzas.- El área de AIC se encarga de la gestión y control de los cobros que se realizan a los clientes, tanto del servicio de Televisión Satelital como de Cabinas Híbridas; el área de Financiero se encarga de las aprobaciones de compras, revisión de los ingresos por las actividades realizadas del servicio DTH y realizar el flujo de caja que permita tomar decisiones acertadas para el abastecimiento, obligaciones por pagar, y permita a la compañía tener liquidez.
- Desarrollo e infraestructura tecnológica.

La empresa mantiene las instalaciones adecuadas para el correcto funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en las áreas de Operaciones, Call Center y Sistemas. Para el área de Operaciones cuenta con un galpón, el cual es un lugar amplio, donde se encuentran ubicadas las oficinas tanto de Televisión Satelital como Telefonía Pública, y desde donde se planifican, gestionan y monitorean las actividades de las cuadrillas y técnicos, se encuentra también la bodega de materiales y herramientas, el área de Laboratorio en la cual se realizan los arreglos a las cabinas híbridas y mainboards, además cuenta con espacio suficiente para los vehículos; para el área de Call Center posee un lugar con el espacio

necesario para el equipo de trabajo incluyendo los computadores y teléfonos IP, por los cuales la compañía cuenta con su red de internet y cableado estructurado; para el área de Sistemas cuenta con el espacio necesario en el cual mantienen un datacenter, servidores colocados en racks y un lugar con equipos de hardware y software que sirven para back ups.

En cuanto a infraestructura tecnológica “La Compañía” posee una estructura plana a nivel tecnológico la cual se encuentra segmentada en Recursos Internos y Externos:

Recursos Internos

- **Hardware:**

- Servidor de comunicaciones unificadas para ambientes de mediano y alto rendimiento.
- Servidor administrativo donde se encuentra instalado el sistema administrativo integrado y el respaldo de la información.
- Rack de telecomunicaciones.
- Inversores para soporte durante cortes de energía.

- **Software**

Para el control de los procesos administrativos, operaciones y/o comercialización se desarrollaron varios sistemas de control, los cuales se detalla a continuación:

- **Sistema de Gestión de Telefonía Pública (SGTP).-**
(Implementado en el mes de Marzo 2015) Permite el control y gestión en el control de Operaciones de nuestro personal técnico, mediante el ruteo y geo posicionamiento de nuestros equipos; permitiendo dar seguimiento en mantenimientos, retiros, y/o reubicaciones de equipos Híbridos y Cóndor.
- **Sistema FENIX.-** Sistema administrativo integrado que comprende los módulos Comercial, Financiero, Contable.
- **KANBAN.-** Sistema de control y seguimiento de Instalaciones DTH y activación de servicios.
- **Elastix.-** Es un software de código abierto para el establecimiento comunicaciones unificadas. Pensando en este concepto el objetivo de Elastix es el de incorporar en una única solución todos los medios y alternativas de comunicación existentes en el ámbito empresarial. El módulo de Call Center de Elastix está diseñado para manejar campañas de llamadas entrantes y salientes,

permitiendo la interacción entre agentes y suscriptores de servicio telefónico.

- **Licencias Microsoft Office 365 y Norton** para la gestión Administrativa de nuestros colaboradores.

Recursos Externos

Como Distribuidor Autorizado de la empresa líder en telecomunicaciones del país, posee accesos autorizados a los sistemas que se detallan a continuación:

- **Sistema de Administración Móvil Pos.-** Permite el abastecimiento de bodegas virtuales de pines y la comercialización de los mismos a los diferentes puntos de venta de recargas electrónicas.
- **Portal Distribuidor Autorizado (D/A).-** Permite la compra de pines y descarga de reportes de equipos activados y consumo de PVIR y T/A.
- **Sistema de Administración de Locutorios (SAL).-** Permite el bloqueo, suspensión y/o aumentos de cupo del saldo de Tiempo aire de nuestros equipos HIB y Cóndor.

- **Axis Agendamiento.-** Permite descargar la agenda de actividades, consultar materiales, códigos de equipos e información de cada actividad, habilitación de equipos, impresión de contratos, órdenes de trabajo y autorizaciones de débito.

Gestión de Recursos Humanos

Se realiza el respectivo proceso de reclutamiento y contratación del personal, registro y archivo de carpetas del personal y elaboración de nómina; cumpliendo con: Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social y Reglamento Interno de la compañía.

Gestión Contable y Financiera

Se efectúa la administración contable y tributaria, gestión de cobros y pagos, análisis financiero; según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Código Tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLORTI) y Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.

Abastecimientos (Suministros)

Compras para inventarios de materiales, herramientas para Área de Operaciones, suministros de oficina y limpieza, requerimientos del Área Administrativa para arreglos o mantenimiento de oficinas y equipos; adquisición de herramientas o equipos de cómputo.

3.5. Planeación Estratégica

A partir de lo analizado anteriormente en lo cual se pudo observar la situación de la empresa se procedió a elaborar una nueva misión, visión y valores acordes a su realidad.

3.5.1. Declaración de la Misión Organizacional

“Brindar servicios de calidad con una cobertura a nivel nacional, en el campo de las telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los clientes, permitiendo el crecimiento profesional del personal y aumentando el valor para los accionistas”.

3.5.2. Declaración de la Visión Organizacional

“Ser una empresa reconocida nacionalmente de servicios de telecomunicación, procurando la mejora continua en los procesos y la calidad de los servicios ofertados, y promoviendo la innovación de sistemas de comunicación, para así proveer soluciones práctica e inmediatas a los clientes.”

3.5.3. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos fijados por la compañía, antes de elaborar el proyecto de graduación, estaban divididos por líneas, los cuales son los siguientes:

Cabinas Híbridas

- Aumentar las ventas con respecto al 2014.
- Producción de cabinas diarias de por los menos 50 en condiciones aptas para la instalación.
- Mejorar la calidad del proceso de preparación de cabinas, con el objetivo de disminuir averías.

Recargas de Pines Virtuales (PVIR)

- Potencialización del producto Cóndor, campaña de marketing.
- Inicio de campaña de compra tiempo aire post pago.
- Campaña de fidelización de clientes para incrementar consumo de compra de pines virtuales.

Servicio Televisión Satelital (DTH)

- Incrementar la comercialización del servicio DTH, incentivando a nuestros propios técnicos para que vendan.

Cabe recalcar que los objetivos anteriormente mencionados fueron establecidos por la Compañía, los objetivos planteados en este proyecto de graduación se encuentran detallados en el Capítulo 4.

3.6. Valores Organizacionales

Al momento de realizar este proyecto de graduación “La Compañía” no contaba con valores organizacionales por lo cual se procedió a definir los valores siguientes:

- Honestidad.- El empleado debe actuar con rectitud y veracidad, siempre actuando con la verdad.
- Responsabilidad.- El personal debe cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridos con la empresa, al momento de llevar acabo sus actividades en el puesto que desempeñe.
- Lealtad.- Es el compromiso que el empleado debe cumplir con la empresa en cuanto a mantener en reserva la información proporcionada.

- Espíritu de servicio.- Es la pasión y disposición que debe tener el personal para realizar una actividad.
- Respeto.- El personal debe actuar con respeto a sus superiores y compañeros de trabajo para así lograr un buen ambiente laboral.
- Cooperación.- El empleado debe colaborar junto con sus compañeros de trabajo en el cumplimiento de los objetivos para lograr el éxito de la empresa.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DEL BALANCED SCORECARD

En este capítulo se redefinieron los objetivos dados por la empresa, mismos que se encuentran detallados en el Capítulo 3, para convertirlos en objetivos estratégicos. A partir de estos se realizó una matriz de priorización para analizar cuáles serían los más factibles, que generen valor significativo y la mejora esperada en la empresa, una vez identificados se procedió a clasificar los objetivos en las diferentes perspectivas y al análisis de sus relaciones para ubicarlos en el mapa estratégico.

Para cada objetivo estratégico se establecieron indicadores, con sus respectivas fichas técnicas para poder medir los resultados y tomar medidas correctivas o preventivas según sea el caso, además se realizó la matriz de control, la cual permite observar la evolución completa de la empresa y así se puedan tomar las mejores decisiones según los resultados que proyecte. Por último se efectuó el planteamiento de las

iniciativas estratégicas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

4.1. Perspectivas estratégicas

El cuadro de mando integral permite visualizar los objetivos de la empresa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Por lo cual se procedió a redefinir y clasificar los objetivos estratégicos en cada perspectiva. La redefinición de los objetivos estratégicos se realizó junto con el gerente financiero de “La Compañía”.

Perspectiva Financiera:

En la perspectiva financiera, los objetivos estratégicos son los siguientes:

OBJETIVO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos mensuales en un 10%.
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los costos operativos mensuales en un 8%.

Perspectiva Clientes:

Los objetivos estratégicos siguientes corresponden a la perspectiva clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el número de reclamos de los pedidos de Pines (PVIR) mensuales en un 4%.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de clientes mensuales en un 6%.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la Fidelización de Clientes mensuales en un 75%.

Perspectivas Procesos Internos:

La perspectiva procesos internos posee los objetivos estratégicos siguientes:

OBJETIVO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir las averías.
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la venta de servicios de Televisión Satelital (DTH) mensuales en un 95%.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cantidad de actividades operativas mensuales en un 90%.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la venta del producto Cóndor mensual en un 80%.

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento:

Los objetivos estratégicos siguientes corresponden a la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el plan de capacitaciones en un 80% anual.

OBJETIVOS	COSTO	RECURSOS	GANANCIA	EFFECTIVIDAD	TOTAL
Incrementar los ingresos	3	2	3	3	11
Incrementar la producción de cabinas diarias	2	3	2	2	9
Disminuir averías	3	3	3	3	12
Aumentar la venta del producto Cóndor	2	3	3	3	11
Aumentar la fidelización de clientes	3	3	3	3	12
Incrementar consumo de compra de pines virtuales	3	3	2	2	10
Incrementar la venta de servicios de DTH	3	2	3	3	11
Disminuir los costos operativos	3	3	3	3	12
Invertir en el desarrollo de proyectos	1	2	3	3	9
Disminuir el número de reclamos	3	3	3	2	11
Aumentar el número de clientes	2	3	3	3	11
Aumentar la cantidad de actividades operativas.	3	2	3	3	11
Aumentar la calidad de las instalaciones DTH	2	2	2	3	9
Cumplir con el plan de capacitaciones.	1	3	4	3	11
Reducir el índice de rotación del personal	2	3	2	2	9
Aumentar el número de ventas de campo	3	2	3	2	10
Reducir el número de reagendamientos	2	2	3	2	9
Incrementar las compras de PVIR	2	1	3	3	9
Disminuir el número de pines pendientes	2	2	3	2	9

COSTOS Y RECURSOS
Inversión Muy Alta
Inversión Alta
Inversión Media
Inversión Mínima
No hay inversión

GANANCIA Y EFFECTIVIDAD
Casi Nula
Baja
Media
Alta
Muy Alta

FIGURA 15. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

La matriz de Priorización se realizó tomando como base los objetivos establecidos por “La Compañía”, reestructurándolos y proponiendo nuevos acordes a la situación actual de la empresa.

Se definieron 4 criterios para calificar los objetivos:

- Costo: Desembolso de dinero para el desarrollo de las actividades de una empresa. Ejemplo: compra de materiales y herramientas, pago de alquiler de vehículos, publicidad, sueldos, incentivos al personal, inversión en capacitaciones al personal.
- Recursos: Elementos que requiere la empresa para el logro de sus objetivos. Ejemplo: contratación de personal, adquisición de equipos, software y hardware, infraestructura.
- Ganancia: Es el beneficio económico que resulta de llevar a cabo una actividad comercial o productiva. Ejemplo: Ingresos por Ventas o Ingresos por Prestación de Servicios.
- Efectividad: Capacidad para lograr el objetivo planteado.

4.2. Elaboración del mapa estratégico

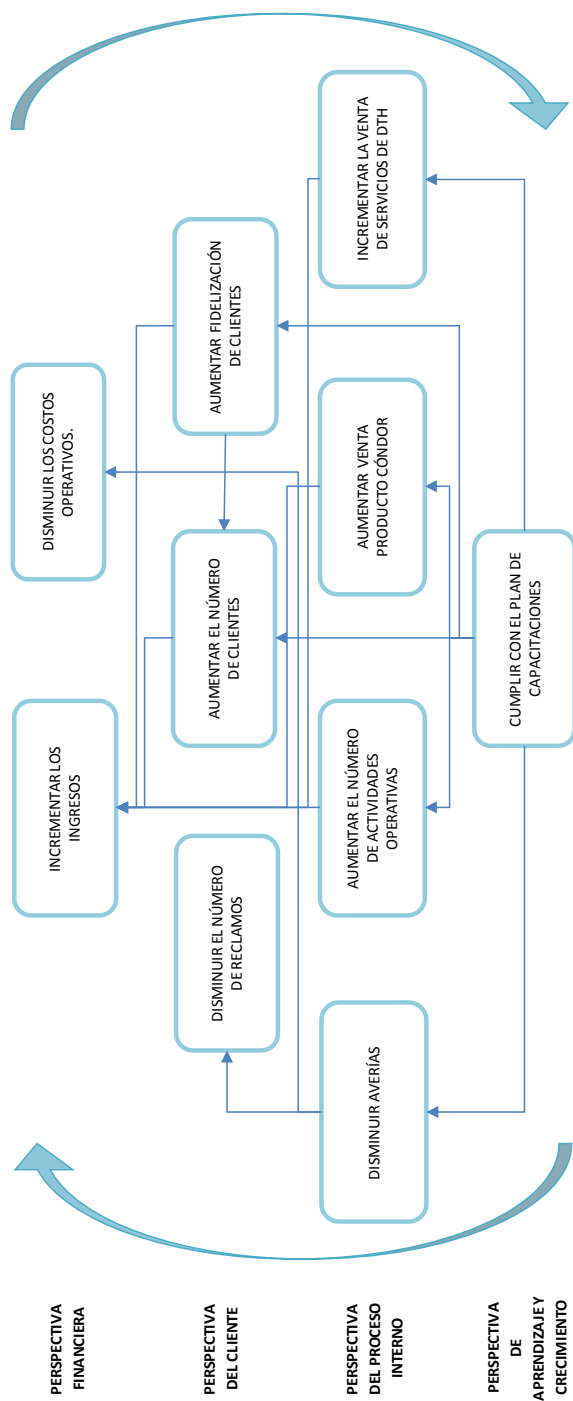


FIGURA 16. MAPA ESTRATÉGICO DE “LA COMPAÑÍA”

En el mapa estratégico se muestra cómo se encuentran relacionados los objetivos de cada perspectiva logrando al final la rentabilidad. Para “La Compañía” el cumplimiento del objetivo Plan de Capacitaciones se relaciona con los objetivos disminuir las averías, aumentar actividades operativas, aumentar ventas de producto cóndor, aumentar número de clientes, aumentar la fidelización e incrementar la venta de servicios de DTH debido a que si el personal, pertenezca este a Ventas u Operaciones, esta adecuadamente entrenado y capacitado, logrará dar buena atención al cliente, atraerá y convencerá a los nuevos de probar el producto o servicio, y realizará su trabajo con excelente desempeño y eficacia.

El objetivo disminuir averías se relacionada con los objetivos disminuir el número de reclamos, aumentar la fidelización de clientes, incrementar los ingresos y disminuir los costos operativos debido a que si se disminuyen las averías el número de reclamos se va a reducir, también sus costos ya que no habrá el desembolso económico que implica movilizarse y reparar una cabina; producto de esto se logrará mantener a los clientes satisfechos y se producirá mayores ingresos dado que se disminuirán los tiempos que las cabinas pasaban dañadas y por ende los clientes podrán aumentar su consumo.

Los objetivos aumentar el número de actividades operativas, aumentar venta producto cóndor e incrementar la venta de servicios de DTH se relacionan con el objetivo incrementar los ingresos debido a que promueven el aumento en la cantidad de actividades y ventas de los productos y servicios, y estimulará a que se realicen con mayor frecuencia.

El objetivo aumentar fidelización de clientes tiene relación con aumentar el número de clientes e incrementar los ingresos puesto que al mantener a un cliente satisfecho, este puede recomendar el servicio o producto a sus conocidos, y se lo puede incentivar a que tenga un mayor consumo.

Los objetivos planteados para este proyecto se relacionan entre si y ayudarán a la permanencia y éxito de “La Compañía”.

4.3. Elaboración de matrices de control

La matriz de control es una herramienta que ayuda a la empresa a observar de manera general el funcionamiento y progreso de la misma, en que parte no se están llevando a cabo o cumpliendo con cabalidad los objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÁXIMO	MÍNIMO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
FINANCIERO	Incrementar los ingresos	$\frac{\text{Ingresos Mes Actual} - 1}{\text{Ingresos Mes Anterior}}$	POCIENTAJE	≥ 7	< 3	10%	MENSUAL	5%	7%	4%	4%	4%	10%	3%	2%
	Disminuir los costos operativos	$1 - \frac{\text{Proyección de Costo Operativo}}{\text{Proyección de Ingreso Operativo}}$	POCIENTAJE	≥ 6	< 2	8%	MENSUAL	2%	3%	7%	4%	6%	1%	2%	0%
CLIENTES	Disminuir el número de reclamos	$\frac{\text{\# de Quejas de clientes Promedio}}{\text{Total de Clientes}}$	POCIENTAJE	≤ 6	> 9	4%	MENSUAL	6%	10%	7%	7%	11%	8%	13%	5%
	Aumentar el número de clientes	$\frac{\text{\# de Clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}}$	POCIENTAJE	≥ 5	< 2	6%	MENSUAL	5%	4.8%	3.5%	4.5%	3.4%	2.5%	3.7%	4.1%
CLIENTES	Aumentar la fidelización de clientes	$\frac{\text{Total de Clientes Activos (Comprometidos los meses)}}{\text{Total de Clientes}}$	POCIENTAJE	≥ 65	< 55	75%	MENSUAL	53%	50.3%	49.8%	50.3%	49.3%	48.3%	48.8%	48.0%
	Aumentar la fidelización de clientes	$\frac{\text{Total de Clientes Inactivos (Desinterés del producto)}}{\text{Total de Clientes}}$	POCIENTAJE	≤ 35	> 45	25%	MENSUAL	47%	49.7%	50.2%	49.3%	50.1%	51.1%	51.2%	52.0%
PROCESOS	Aumentar Ventas Producto Condor	$\frac{\text{Cantidad de Clientes Ventados}}{\text{Ventas Proyectadas de Condor}}$	POCIENTAJE	≥ 70	< 30	80%	MENSUAL	80%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	20%
PROCESOS	Aumentar Ventas del servicio DTH	$\frac{\text{Ventas Mes Actual}}{\text{Monto de Recaudación Esperado}}$	POCIENTAJE	≥ 90	< 75	95%	MENSUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESOS	Incrementar Ventas del servicio DTH	$\frac{\text{Cantidad de Planes Proyectados}}{\text{Cantidad de Planes Vendidos}}$	POCIENTAJE	≥ 90	< 75	95%	MENSUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESOS	Aumentar la cantidad de actividades operativas	$\frac{\text{\# Act. Atendidas Mes}}{\text{\# Act. Atendidas Proyectadas}}$	POCIENTAJE	≥ 85	< 75	90%	MENSUAL	81%	81%	89%	71%	97%	93%	91%	80%
PROCESOS	Disminuir Averías	$\frac{\text{Total de Actividades}}{\text{\# de Averías Reportadas}}$	POCIENTAJE	≤ 5	> 21	-	MENSUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESOS	Disminuir Averías	$\frac{\text{\# de Reparaciones Efectivas}}{\text{\# de Reparaciones Reportadas}}$	POCIENTAJE	≥ 21	< 4	-	MENSUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cumplir con el Plan de Capacitaciones	$\frac{\text{\# de Horas Asistidas a Capacitaciones}}{\text{\# de Horas Programadas de Capacitaciones}}$	POCIENTAJE	≥ 21	< 4	80%	ANUAL	-	-	-	-	-	-	-	-

FIGURA 17. MATRIZ DE CONTROL²⁹

[²⁹] Los indicadores que corresponden al objetivo “Aumentar Ventas del servicio DTH” no muestran datos debido a que esta actividad se inició en Septiembre 2014. Los indicadores establecidos para los objetivos “Disminuir Averías” y “Cumplir con el Plan de Capacitación” no presentan datos dado que en “La Compañía” no cuentan con la información necesaria.

4.4. Indicadores estratégicos

Los indicadores permiten medir el rendimiento de la empresa, los indicadores que se formularon fueron en base a los objetivos estratégicos con su respectiva perspectiva. Se elaboraron fichas de indicadores en las cuales se visualiza el nombre del indicador, la perspectiva, objetivo estratégico, fórmula, frecuencia de medición, unidad de medida, meta, tendencia, límites y responsable.

Para cada perspectiva y objetivo estratégico se procedió a realizar una ficha de indicador.

Perspectiva Financiera: Incrementar los ingresos mensuales en un 10%.


FICHA DE INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	VARIACIÓN EN INGRESOS	PERSPECTIVA	FINANCIERA
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INCREMENTAR LOS INGRESOS		
FÓRMULA	$\frac{\text{Ingresos Mes Actual}}{\text{Proyección de Ingresos}} - 1$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	10	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 3	INACEPTABLE	ÁREA FINANCIERA
	3 - 6	ACEPTABLE	
	≥ 7	EXCEPCIONAL	

FIGURA 18. FICHA DE INDICADOR – VARIACIÓN EN INGRESOS

El indicador variación en ingresos mide el rendimiento que se obtiene por las ventas que se llevan a cabo y por los servicios prestados en comparación con los ingresos proyectados mensuales. Muestra si se está cumpliendo con el monto de la proyección de ingresos para cada mes.

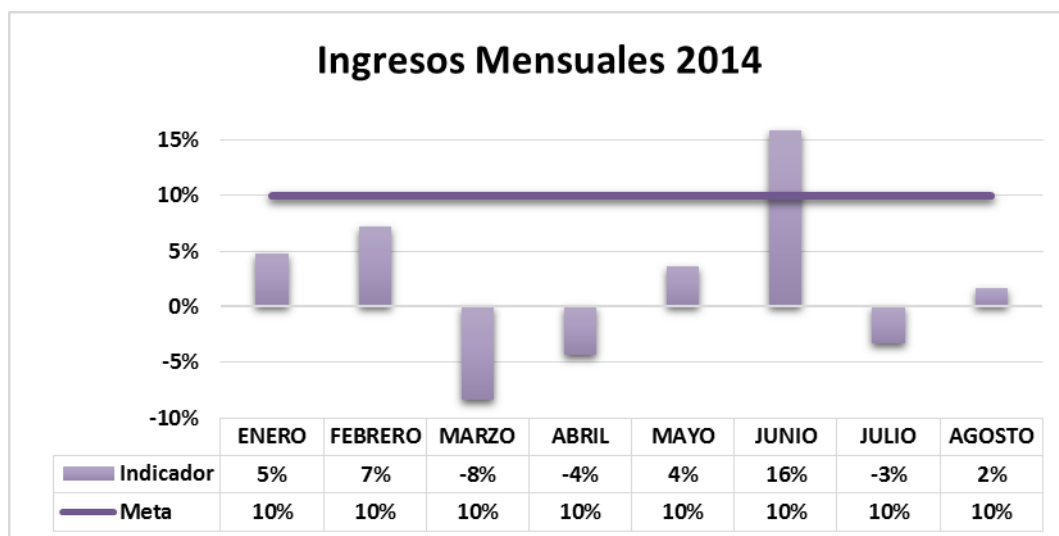


FIGURA 19. GRÁFICO DE INDICADOR VARIACIÓN EN INGRESOS

En el gráfico se muestra que en el mes de Junio se superó en un 6% la meta propuesta, mientras que en el mes de Febrero se llegó a superar el valor máximo establecido. En los meses Marzo, Abril, Julio y Agosto no se alcanzó el monto esperado de ingresos debido a que hubo facturas que no se cobraron en el mes que correspondía sino que fueron cobradas en meses posteriores.

Cabe indicar que en el mes de Junio se dio un ingreso de \$130,000.00 por venta de consolas que no estaban considerados en la proyección, por ello se puede observar que en dicho mes los ingresos superaron a la meta. (Anexo 2)

Perspectiva Financiera: Disminuir los costos operativos mensuales en un 8%.


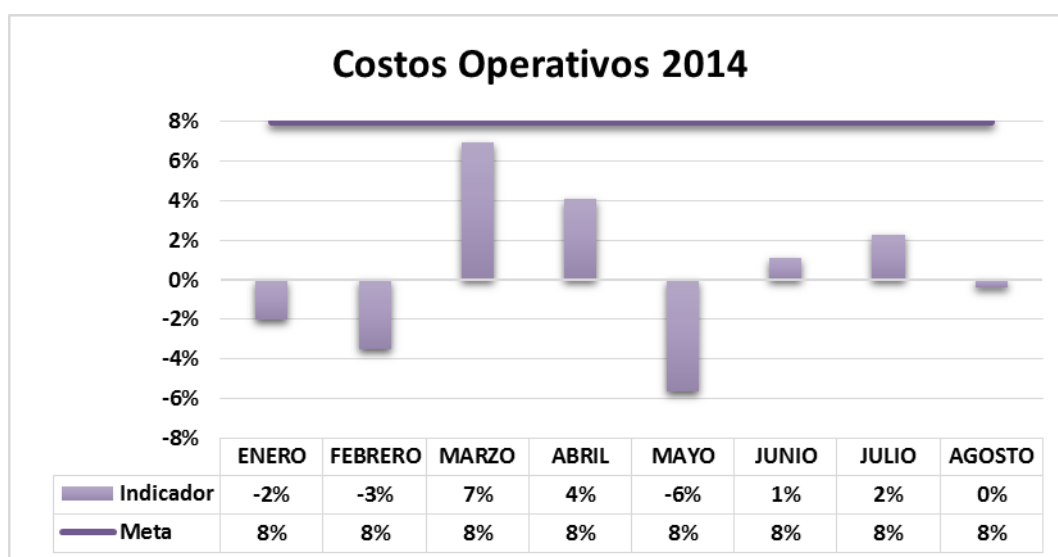
FICHA DE INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% DIFERENCIA EN COSTOS OPERATIVOS	PERSPECTIVA	FINANCIERA
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	DISMINUIR LOS COSTOS OPERATIVOS		
FÓRMULA	$1 - \frac{\text{Costo Operativo}}{\text{Proyección de Costo Operativo}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	8	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 2	INACEPTABLE	ÁREA FINANCIERA
	2 - 5	ACEPTABLE	
	≥ 6	EXCEPCIONAL	

FIGURA 20. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DIFERENCIA EN COSTOS OPERATIVOS

Este indicador muestra el porcentaje que equivale a la diferencia entre el costo operativo proyectado y el costo operativo real, sirve de referencia para conocer si los costos operativos han sobrepasado a la proyección y así pueda tomar decisiones en cuanto a los costos y gastos innecesarios a los que se ha incurrido.



**FIGURA 21. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE DIFERENCIA EN
COSTOS OPERATIVOS**

En el gráfico se muestra que en el mes de Marzo se superó el valor máximo propuesto aunque no se llegó a la meta, mientras que en los meses de Abril y Julio se redujeron los costos operativos a un valor aceptable en comparación con lo proyectado.

En los meses de Enero, Febrero, Mayo y Agosto se puede observar que los costos se incrementaron y sobrepasaron al costo proyectado, además en el mes de Junio sólo hubo una reducción de un 1%, por lo cual los resultados de estos meses son considerados inaceptables. Este aumento en los costos se debió a la falta de control de los gastos incurridos en el área de Operaciones DTH (recargas móviles a técnicos, compra de materiales por pérdidas o el

manejo inadecuado de los mismos, alquiler y reparación de vehículos que no se encontraban produciendo, viáticos y alimentación excesivos, etc.). (Anexo 3)

Perspectiva Clientes: Disminuir el número de reclamos de clientes de Pedidos PVIR mensuales en un 4%.


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% RECLAMOS PVIR	PERSPECTIVA	CLIENTES
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	DISMINUIR EL NÚMERO DE RECLAMOS		
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Quejas de clientes}}{\text{Total de Pedidos}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	4	TENDENCIA	NEGATIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	> 9	INACEPTABLE	ÁREA VENTAS
	7 - 9	ACEPTABLE	
	≤ 6	EXCEPCIONAL	

FIGURA 22. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE RECLAMOS PVIR

El indicador % reclamos de PVIR muestra las quejas de los clientes contra los pedidos realizados en el mes.

Las quejas reportadas por los clientes se dan por despachos tardíos, que pueden ser de horas o días, y que son ocasionados por la falta de pines para despachar o problemas con la página del banco que no refleja los depósitos.

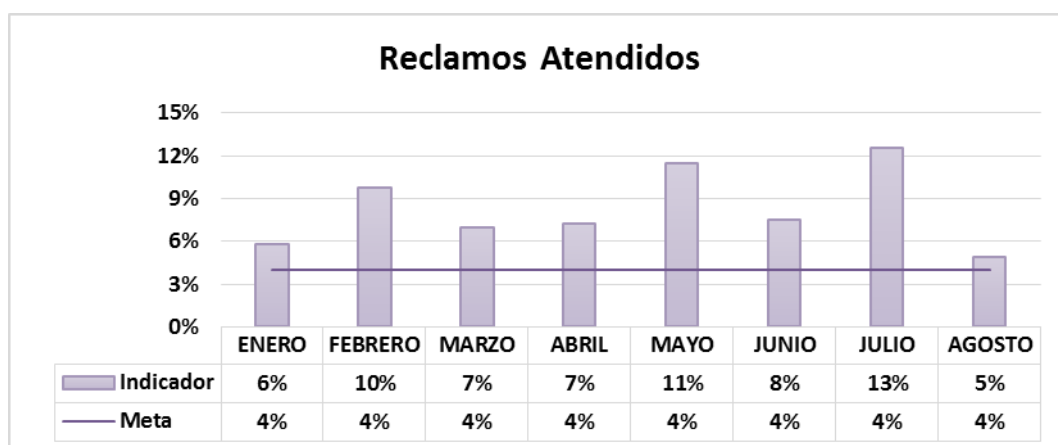


FIGURA 23. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE RECLAMOS PVIR

El gráfico muestra que en los meses de Enero y Agosto se atendieron la menor cantidad de reclamos en relación al total de pedidos que efectuaron los clientes. Los meses de Febrero, Mayo y Julio existieron mayores reclamos por parte de los clientes debido al despacho tardío que pudo ser ocasionado por problemas con el banco (no muestra depósitos de los clientes), falta de pines (no hay pines en stock por la falta de compra), etc. (Anexo 4)

Perspectiva Clientes: Aumentar el número de clientes mensuales en un 6%.

NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	NUEVOS CLIENTES	PERSPECTIVA	CLIENTES
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	AUMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES		
FÓRMULA	$\frac{\text{Número Cliente Nuevos}}{\text{Total de Clientes}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	6	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 2	INACEPTABLE	ÁREA VENTAS
	2 - 4	ACEPTABLE	
	≥ 5	EXCEPCIONAL	

FIGURA 24. FICHA DE INDICADOR NUEVOS CLIENTES

El indicador muestra el incremento mensual de clientes en relación a la base total de clientes. El objetivo de este indicador es medir el porcentaje de captación de clientes.

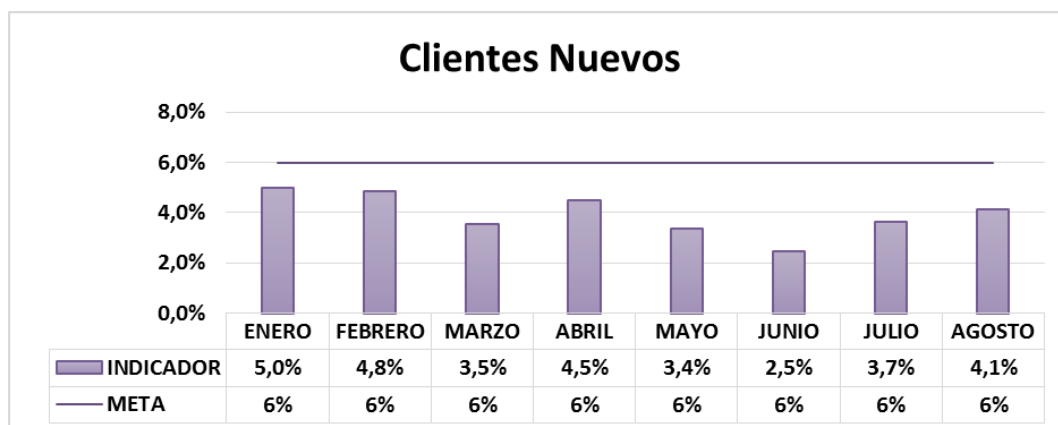


FIGURA 25. GRÁFICO DE INDICADOR NUEVOS CLIENTES

El gráfico muestra que en los meses de Enero, Febrero y Abril hubo mayor captación de clientes, resultando que en el mes de Enero se alcanzó el valor máximo propuesto del 5%; en los meses restantes el incremento en la base de clientes fue aceptable. (Anexo 5)

**Perspectiva Clientes: Aumentar la Fidelización de clientes mensuales
en un 75%.**


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	RETENCIÓN DE CLIENTES	PERSPECTIVA	CLIENTES
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES		
FÓRMULA	$\frac{\text{Total de Clientes Activos (Consumen durante el mes)}}{\text{Total de Clientes}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	75	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 55	INACEPTABLE	ÁREA VENTAS
	55 - 64	ACEPTABLE	
	≥ 65	EXCEPCIONAL	

FIGURA 26. FICHA DE INDICADOR RETENCIÓN DE CLIENTES

Este indicador muestra el número de clientes que presentan consumo cada mes comparando con la base total de clientes, con el fin de determinar el porcentaje de clientes que son fieles.

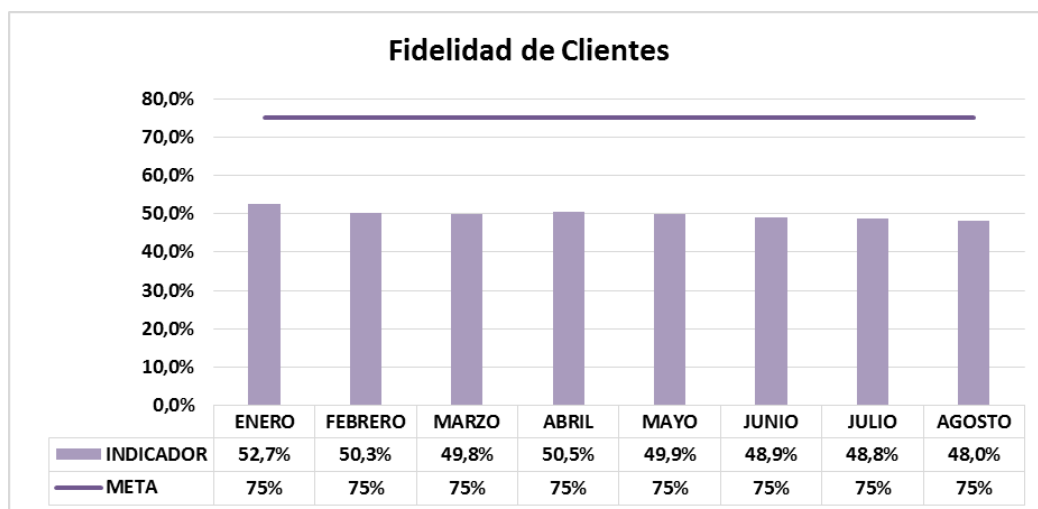


FIGURA 27. GRÁFICO DE INDICADOR RETENCIÓN DE CLIENTES

El gráfico muestra que el porcentaje de Fidelización de los clientes es inaceptable, es decir que “La Compañía” no se ha esforzado por cuidar a los clientes. Por lo tanto se estableció como iniciativa el realizar promociones y publicidad que ayude a mantener a los clientes existentes. (Anexo 6)


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	DESERCIÓN	PERSPECTIVA	CLIENTES
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES		
FÓRMULA	$\frac{\text{Total de Clientes Inactivos (Sin consumo en el mes)}}{\text{Total de Clientes}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	25	TENDENCIA	NEGATIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	> 45	INACEPTABLE	ÁREA VENTAS
	36 - 45	ACEPTABLE	
	≤ 35	EXCEPCIONAL	

FIGURA 28. FICHA DE INDICADOR DESERCIÓN

Este indicador muestra el porcentaje de clientes que han dejado de consumir o no consumen frecuentemente el producto.

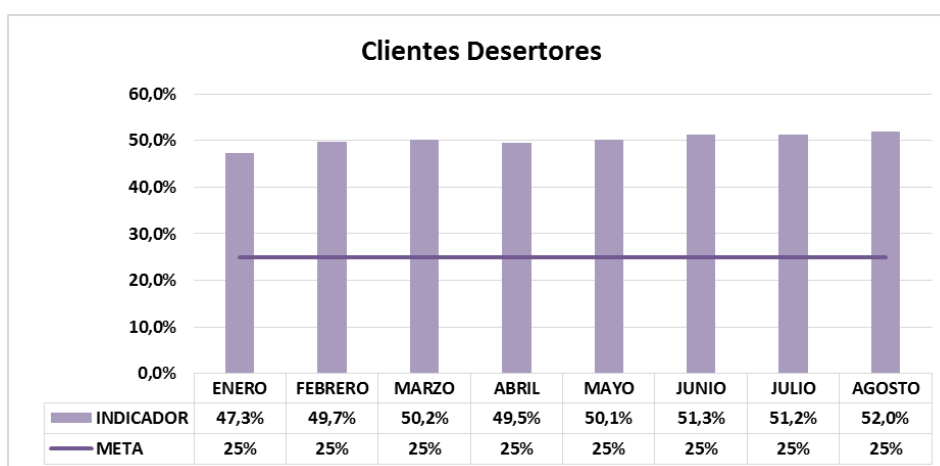


FIGURA 29. GRÁFICO DE INDICADOR DESERCIÓN

El gráfico muestra que el porcentaje de clientes desertores es inaceptable ya que los resultados ascienden a más del 45% esto quiere decir que aproximadamente la mitad de la cartera de clientes no se encuentra consumiendo, debido a los despachos tardíos de pines, a la falta de respuesta inmediata, problemas técnicos que presentan las cabinas, etc. (Anexo 7)

Perspectiva Procesos Internos: Disminuir averías


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% DE AVERÍAS	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	DISMINUIR AVERÍAS		
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Averías Reportadas}}{\text{Total de Actividades}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	-	TENDENCIA	NEGATIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	> b	INACEPTABLE	ÁREA DE OPERACIONES HIBRIDOS
	a - b	ACEPTABLE	
	≤ a	EXCEPCIONAL	

FIGURA 30. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE AVERÍAS

Este indicador fue creado para medir el número de averías que son reportadas mensualmente en comparación con las actividades totales que realiza el área de Operaciones Híbridas, este indicador servirá como referencia para identificar el porcentaje de averías que reportan los clientes.

Cabe indicar actualmente la empresa no mantiene un registro de averías que detalle el tipo y la causa del daño, razón por la cual se recomienda llevar dicho registro junto con el indicador propuesto.


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% DE REPARACIONES EFECTIVAS	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	DISMINUIR AVERÍAS		
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Reparaciones Efectivas}}{\text{Total de Averías Reportadas}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	-	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< a	INACEPTABLE	ÁREA DE OPERACIONES HÍBRIDOS
	a - b	ACEPTABLE	
	≥ b	EXCEPCIONAL	

FIGURA 31. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE REPARACIONES EFECTIVAS

Este indicador fue creado a partir del indicador anterior propuesto y servirá para identificar del total de averías reportadas, en cuáles se logró reparar los daños encontrados y en cuáles el problema no pudo ser solucionado en un lapso menor a 48 horas o fue necesario hacer el retiro definitivo de la cabina híbrida.

Perspectiva Procesos Internos: Aumentar la venta del producto Cóndor mensual en un 80%.


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% VENTAS CÓNDOR	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	AUMENTAR LA VENTA DEL PRODUCTO CONDOR		
FÓRMULA	$\frac{\text{Cantidad de Cóndores Vendidos}}{\text{Ventas Proyectadas de Cóndor}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	80	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 30	INACEPTABLE	ÁREA VENTAS
	30 - 69	ACEPTABLE	
	≥ 70	EXCEPCIONAL	

FIGURA 32. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE VENTAS CÓNDOR

Este indicador muestra la cantidad real vendida del producto Cóndor contra las Ventas que fueron proyectadas del mismo, sirve para saber si se está cumpliendo con la meta fijada de venta, y como referencia para incrementar la publicidad del producto, fortalecer el reconocimiento del producto en el mercado y con ello lograr mayores ventas.

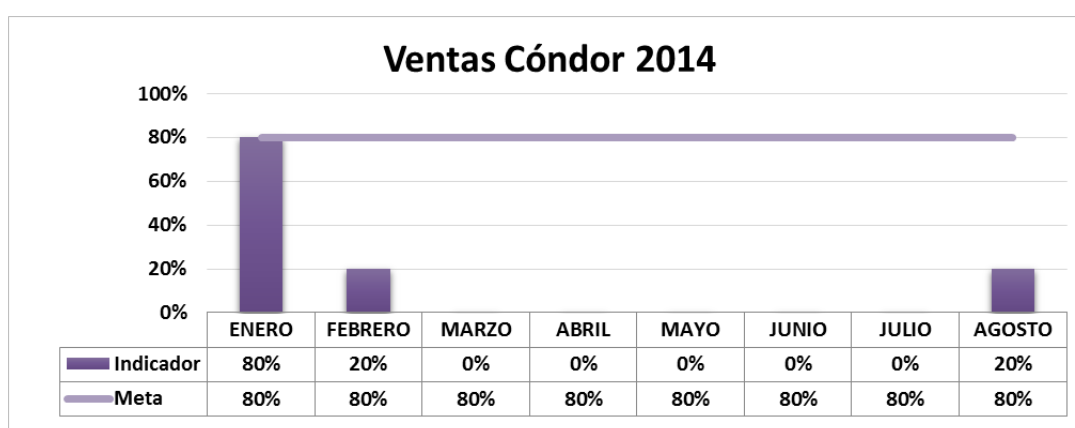


FIGURA 33. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE VENTAS CÓNDOR

El gráfico muestra que en el mes de Enero hubo mayor cantidad de ventas del producto cóndor, por lo cual es el único mes en que se alcanzó y superó el valor máximo propuesto.

Cabe indicar que las ventas decrecieron en comparación con el año anterior, en el cual se realizaron 32 ventas, y razón por la cual se habían estimado ventas de 5 cóndores mensuales en el año actual. Este decremento se debe

mayormente a que el producto no es conocido en el mercado, y tampoco se ha realizado campañas publicitarias para darlo a conocer. (Anexo 8)

Perspectiva Procesos Internos: Incrementar la venta de Servicios de DTH mensual en un 95%(Monto).


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% DE VENTAS DE PRODUCTOS DTH	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INCREMENTAR LA VENTA DE SERVICIOS DE DTH		
FÓRMULA	$\frac{\text{Ventas Mes Actual}}{\text{Monto de Recaudación Esperado}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	95	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 75	INACEPTABLE	ÁREA DE OPERACIONES DTH
	75 - 89	ACEPTABLE	
	≥ 90	EXCEPCIONAL	

FIGURA 34. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE VENTAS DE PRODUCTOS DTH

Este indicador muestra la cantidad de ventas del producto DTH y la divide para el monto de recaudación esperado, para determinar si existe un incremento o decremento en las recaudaciones del servicio.

Cabe indicar que las recaudaciones por ventas del producto por parte de los técnicos se han venido realizando desde los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre, en los cuales se recaudó un total de \$12,540, \$40,480 y \$41,080 respectivamente; y se espera llegar a recaudar hasta \$45,000 mensuales.

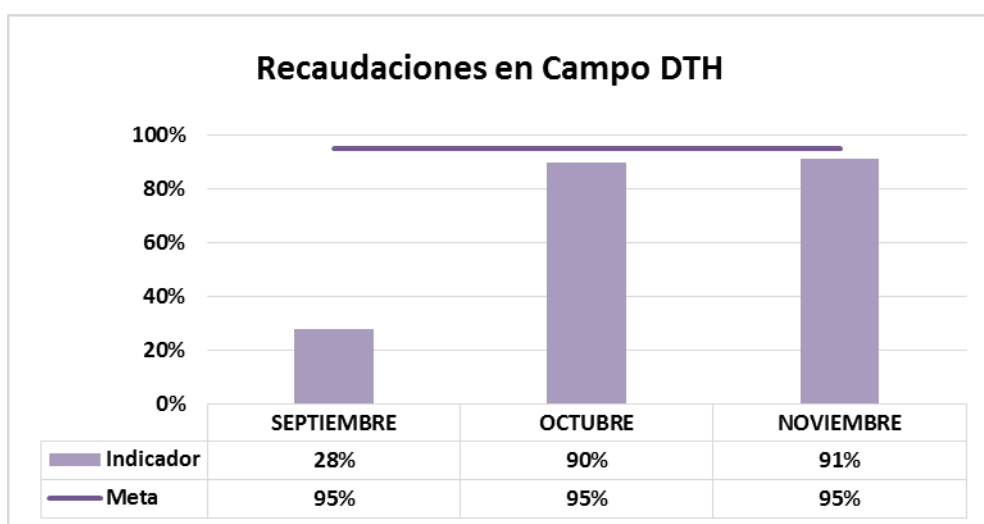


FIGURA 35. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE DE VENTAS DE PRODUCTOS DTH

El gráfico muestra que en el mes de Septiembre, dado que fue el primer mes en el cual se realizó las recaudaciones por parte de los técnicos, sólo se llegó

a un 28%, mientras que para los meses de Octubre y Noviembre se logró superar el máximo propuesto. (Anexo 10)

Perspectiva Procesos Internos: Incrementar la venta de Servicios de DTH mensual en un 95% (Cantidad).


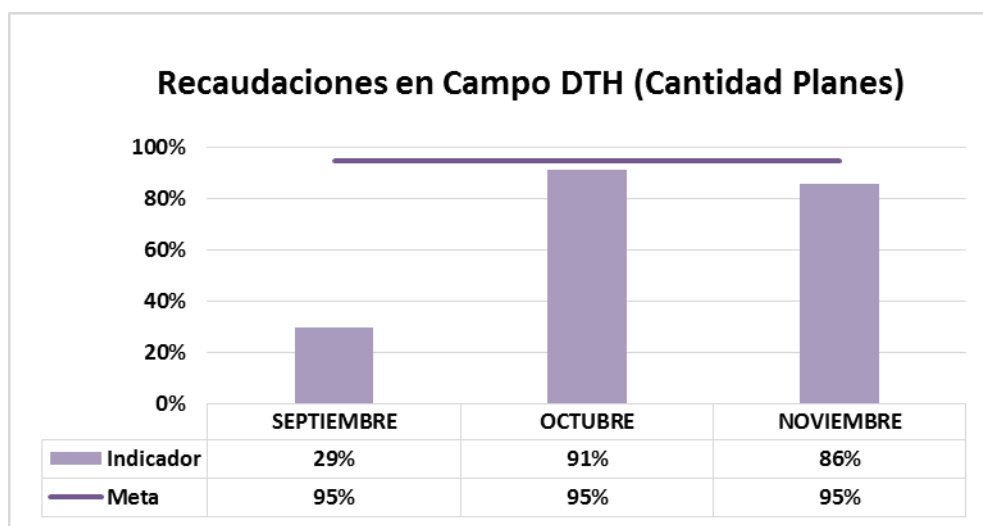
NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% CANTIDAD VENTAS PLANES DTH	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INCREMENTAR LA VENTA DE SERVICIOS DE DTH		
FÓRMULA	$\frac{\text{Cantidad de Planes Vendidos}}{\text{Cantidad de Planes Proyectados}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	95	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 75	INACEPTABLE	ÁREA DE OPERACIONES DTH
	75 - 89	ACEPTABLE	
	≥ 90	EXCEPCIONAL	

FIGURA 36. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE CANTIDAD VENTAS PLANES DTH

El indicador % de Cantidad de Ventas de Planes DTH complementa al indicador anterior, puesto que este indicador muestra la cantidad de planes

que se venden al mes comparándolo con la cantidad de planes que se estimó vender.



**FIGURA 37. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE CANTIDAD
VENTAS PLANES DTH**

El gráfico muestra que en el mes de Octubre se logró superar la cantidad máxima establecida, mientras que en el mes de Noviembre se logró vender una cantidad aceptable de planes. En el mes de Septiembre, la cantidad vendida se considera inaceptable pero al haber sido el primer mes en el cual se realizaron las recaudaciones no se considera significativo. (Anexo 11)

Perspectiva Procesos Internos: Aumentar la cantidad de Actividades Operativas mensuales en un 90%.


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	AUMENTAR LA CANTIDAD DE ACTIVIDADES OPERATIVAS		
FÓRMULA	$\frac{\text{Cantidad de Actividades Atendidas en el Mes}}{\text{Cantidad de Actividades Proyectadas}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	UNIDAD	%
META	90	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< 75	INACEPTABLE	ÁREA DE OPERACIONES DTH
	75 - 84	ACEPTABLE	
	≥ 85	EXCEPCIONAL	

FIGURA 38. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS

Este indicador compara las actividades realizadas en el mes por el área de Operaciones DTH contra la cantidad proyectada con el fin de conocer si se está logrando realizar la cantidad de actividades propuestas y caso contrario determinar si los motivos son propiamente del área (personal no capacitado, poco incentivo, técnicos no acudieron a la hora pactada), razones inherentes (zona muy alejada, mal clima, problemas técnicos) o por razones del cliente

(cliente no se encontraba en domicilio o se encontraba de viaje, cliente rechaza el servicio).

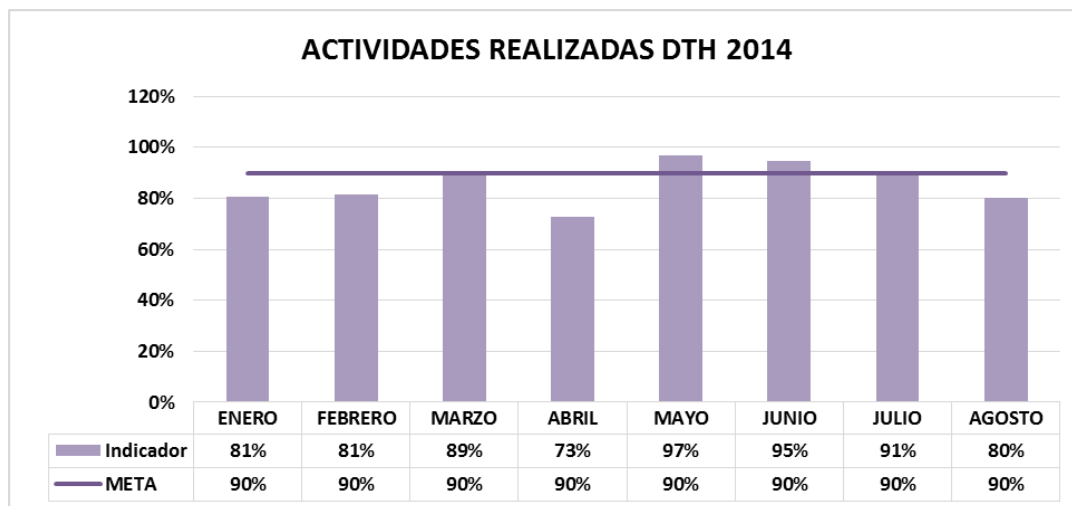


FIGURA 39. GRÁFICO DE INDICADOR PORCENTAJE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS

Este gráfico nos muestra que en los meses de Mayo, Junio y Julio se superó la meta establecida, es decir que se logró superar las 4500 actividades, mientras que en el mes de Abril solo se realizaron 3641 actividades, motivo por el cual este resultado es considerado inaceptable. (Anexo 9)

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Cumplir con el plan de capacitaciones en un 80% anual.


NOMBRE DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	% DE HORAS CAPACITACIONES	PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	CUMPLIR CON EL PLAN DE CAPACITACIONES		
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Horas Asistidas a Capacitaciones}}{\text{Número de Horas Programadas de Capacitaciones}}$		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ANUAL	UNIDAD	%
META	80	TENDENCIA	POSITIVA
LIMITES		RESPONSABLE	
	< a	INACEPTABLE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
	a - b	ACEPTABLE	
	≥ b	EXCEPCIONAL	

FIGURA 40. FICHA DE INDICADOR PORCENTAJE DE HORAS CAPACITACIONES

El indicador % de Horas en Capacitaciones, indica las horas de asistencia por parte del personal a las capacitaciones que fueron programadas, con el fin de determinar si el personal está siendo correctamente capacitado, en especial con los conocimientos que le exige su puesto de trabajo.

Cabe indicar que la empresa actualmente no realiza un programa de capacitaciones anual, por ello se recomienda y plantea que la empresa realice un plan de capacitaciones al inicio de cada año en el cual establezca la cantidad de capacitaciones que se podrán dar al personal y detallando la cantidad de horas, y junto a ello hacer uso del indicador propuesto.

4.5. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son planes que servirán para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos con el fin de aumentar la rentabilidad, proporcionar mejoras en las distintas áreas y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Las iniciativas que se proponen en este proyecto son las siguientes:

- **Realizar campaña de fidelización de clientes:** Realización de propagandas, promociones (acumulación de puntos por cada compra para que puedan ser canjeados por premios) y descuentos según el volumen de compra de los clientes; implementación de página web y correo para receptar quejas y sugerencias de clientes, con el fin de conocer las necesidades y lograr su satisfacción.
- **Mejorar las formas de comunicación con el cliente:** Envío de mensajes de texto, llamadas telefónicas, correos para comunicar

al cliente las promociones, darle a conocer otros servicios que ofrezca la empresa; además de la mejora en la atención al cliente.

- **Atraer clientes nuevos:** Desarrollo de planes publicitarios y promociones para atraer la atención de nuevos clientes, programa de incentivos (regalos), bonos a clientes nuevos por primera compra.
- **Realizar Campañas de Marketing:** Para el producto Cóndor, la compra de Tiempo Aire y Pines; los cuales no tienen mucho reconocimiento en el mercado y están dejando de ser adquiridos o consumidos por los clientes.
- **Desarrollar Programas de Capacitación al personal:** Conocer los requerimientos y las necesidades de los empleados para desarrollar las habilidades necesarias según el cargo y área en la cual laboren, tanto en las áreas administrativas como operativas: personal de ventas y técnicos deben recibir capacitaciones sobre atención al cliente, los técnicos deben recibir formación para mejorar la calidad en los servicios de instalación y mantenimiento ya sea de Telefonía Pública o Televisión Satelital; así como todo el personal debe recibir capacitaciones acerca de los servicios que oferta la empresa.
- **Implementar una Intranet Corporativa o Documentos Compartidos:** Esta herramienta servirá para dar a conocer al

personal la información de la empresa, desde lo más básico como misión, visión, objetivos; hasta lo más específico como manuales de procesos y funciones, mapas de procesos, etc. Esto servirá de ayuda para garantizar la correcta interacción de las áreas, la realización de las actividades y cumplimiento de las mismas; y deberá ser comunicado a todo el personal, así como revisado y actualizado cada año.

- **Estandarizar y Mejorar los Procesos:** Elaboración y revisión de los diagramas de flujos, manuales de funciones y procedimientos de los procesos claves que se llevan a cabo en la empresa y realizar mejoras en los mismos para garantizar que las actividades y operaciones se realicen de manera óptima y eficiente.
- **Establecer incentivos:** Recompensar al personal por su compromiso con la empresa al realizar las actividades y tareas encomendadas de manera eficiente, por su productividad, por tener un alto volumen de ventas. La manera de incentivar al personal se puede dar por medio de: bonos, diplomas, regalos o premios, reconocimiento público.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS							
		REALIZAR CAMPAÑA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	MEJORAR LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	ATRAER CLIENTES NUEVOS	REALIZAR CAMPAÑAS DE MARKETING	DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	IMPLEMENTAR UNA INTRANET CORPORATIVA O DOCUMENTOS COMPARTIDOS	ESTANDARIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS	ESTABLECER INCENTIVOS
FINANCIERA	INCREMENTAR LA FACTURACIÓN	3	3	3	3	2	1	2	2
		1	1	1	1	2	2	3	1
CLIENTES	DISMINUIR LOS COSTOS OPERATIVOS	1	2	1	1	3	1	2	2
	DISMINUIR EL NÚMERO DE RECLAMOS	2	3	3	2	2	1	1	2
	AUMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES	3	3	2	3	2	1	1	1
PROCESOS INTERNOS	AUMENTAR FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	1	1	1	1	3	1	3	1
	DISMINUIR AVERÍAS	1	1	1	1	2	1	3	3
	AUMENTAR EL NÚMERO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	1	1	2	3	1	1	1	2
	AUMENTAR VENTA DEL PRODUCTO CÓNDOR	1	1	1	1	2	1	1	2
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INCREMENTAR LA VENTA DEL SERVICIO DTH	1	1	1	1	2	1	1	2
	CUMPLIR CON EL PLAN DE CAPACITACIONES	1	1	1	1	3	2	2	1
IMPACTO ESTRATÉGICO		15	17	16	17	22	12	18	17
		ALTA	3						
		MEDIA	2						
		BAJA	1						

FIGURA 41. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Al realizar la Matriz de Priorización de Iniciativas Estratégicas se puede concluir que las iniciativas que debe realizar la empresa con mayor prioridad son: Desarrollar Programas de Capacitación del Personal, y Estandarizar y Mejorar los Procesos.

CAPÍTULO 5

5. GESTIÓN POR PROCESOS

5.1. Introducción

En este capítulo se elaboró el mapa de procesos, se identificaron los procesos claves y se realizó una matriz de priorización para obtener los procesos más críticos de la compañía para proceder a trabajar en ellos; además se procedió a estandarizarlos por medio de flujogramas. Adicional se realizó un análisis de los tiempos de servicio con el cual se pudo determinar las causas de los problemas y se propuso acciones para mejorar esas ineficiencias.

5.2. Identificación de procesos claves

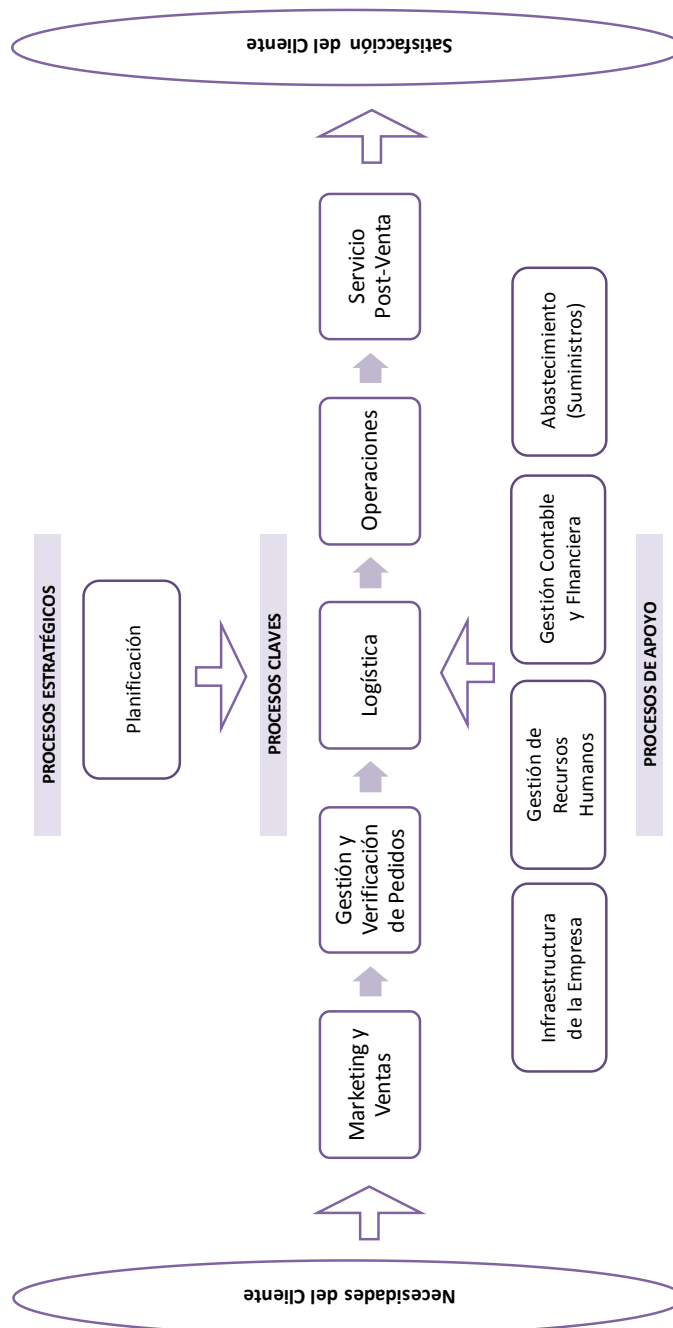


FIGURA 42. MAPA DE PROCESOS DE “LA COMPAÑÍA”

Se elaboró el Mapa de Procesos en el cual se encuentran representados los procesos estratégicos, claves y de apoyo, además de sus interrelaciones en base a la Cadena de Valor realizada en el Capítulo 3. A partir de este análisis, se identificaron cuáles son los subprocesos para cada proceso considerado como clave y se procedió a enlistarlos:

TABLA 5
PROCESOS CLAVES

PROCESOS	SUBPROCESOS
1. MARKETING Y VENTAS	1.1 CAPTACIÓN DE CLIENTES
	1.2 VENTAS
2. GESTIÓN Y VERIFICACIÓN DE PEDIDOS	2.1 RECEPCIÓN DE PEDIDOS
	2.2 VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS DE CLIENTES
3. LOGÍSTICA	3.1 PREPARACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES
	3.2 DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES Y RUTAS
	3.3 VERIFICACIÓN DE STOCK Y DESPACHO DE PINES
4. OPERACIONES	4.1 REALIZACIÓN DE INSTALACIONES DE CABINAS HÍBRIDAS Y TELEVISIÓN SATELITAL
	4.2 REALIZACIÓN DE REUBICACIONES, TRASLADOS, MANTENIMIENTOS, Y REVERSAS DE TELEVISIÓN SATELITAL
5. SERVICIO POST-VENTA	5.1 MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS (REPARACIÓN)
	5.2 ATENCIÓN DE RECLAMOS

Dado que se estableció dar mayor prioridad a los procesos claves, se realizó una matriz de priorización con sus correspondientes subprocesos para identificar los más importantes y proceder a la estandarización de los mismos.

SUBPROCESOS \ OBJETIVOS	INCREMENTAR LA FACTURACIÓN	DISMINUIR LOS COSTOS OPERATIVOS	DISMINUIR EL NÚMERO DE RECLAMOS	AUMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES	AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	DISMINUIR AVERÍAS	AUMENTAR EL NÚMERO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	AUMENTAR VENTA DEL PRODUCTO CÓNDOR	INCREMENTAR LA VENTA DEL SERVICIO DTH	CUMPLIR CON EL PLAN DE CAPACITACIONES	TOTAL
1.1 CAPTACIÓN DE CLIENTES	3	1	0	4	0	0	0	4	4	0	16
1.2 VENTAS	4	0	0	1	2	0	3	4	4	0	18
2.1 RECEPCIÓN DE PEDIDOS	4	0	2	2	3	0	0	0	0	0	11
2.2 VERIFICACIÓN DE DEPÓSITOS DE CLIENTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1 PREPARACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES	0	4	2	0	0	3	3	0	3	0	15
3.2 DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES Y RUTAS	0	3	2	0	0	2	4	0	1	0	12
3.3 VERIFICACIÓN DE STOCK Y DESPACHO DE PINES	3	0	4	3	4	0	0	0	0	0	14
4.1 REALIZACIÓN DE INSTALACIONES DE CABINAS HÍBRIDAS Y TELEVISIÓN SATELITAL	4	1	1	1	3	3	4	0	2	0	19
4.2 REALIZACIÓN DE REUBICACIONES, TRASLADOS, MANTENIMIENTOS, Y REVERSA DE TELEVISIÓN SATELITAL	3	0	0	0	0	0	4	0	2	0	9
5.1 MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS (REPARACIÓN)	4	3	4	1	3	4	0	0	0	0	19
5.2 ATENCIÓN DE RECLAMOS	0	0	4	1	4	2	0	0	0	0	11

FIGURA 43. MAPA DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE “LA COMPAÑÍA”

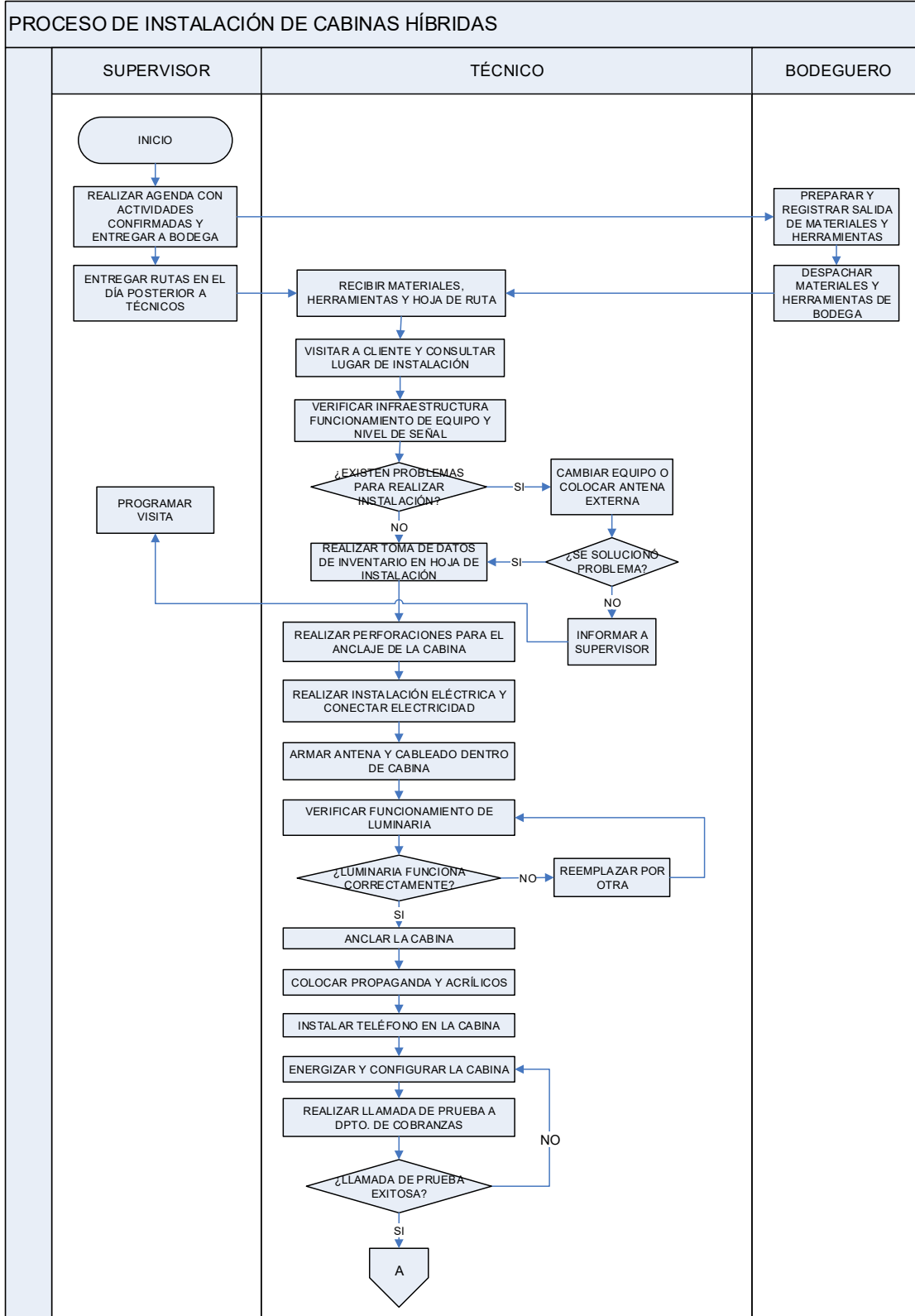
Los subprocesos que tienen mayor prioridad según la matriz anteriormente realizada son los siguientes:

- Realización de instalaciones de Cabinas Híbridas y Televisión Satelital
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Cabinas Híbridas (Reparación)

Una vez identificados los subprocesos críticos se procedió a realizar la estandarización de los mismos.

5.3. Estandarización de procesos claves

Se elaboró los flujogramas de los subprocesos críticos buscando mostrar de manera visual y de forma sencilla cómo se llevan a cabo los mismos y las actividades que intervienen en cada uno, con el fin de servir de apoyo al personal que los ejecuta y al entendimiento del proceso en general; además de ayudar a la realización de las actividades y servir de base cuando se quieran realizar mejoras al proceso.



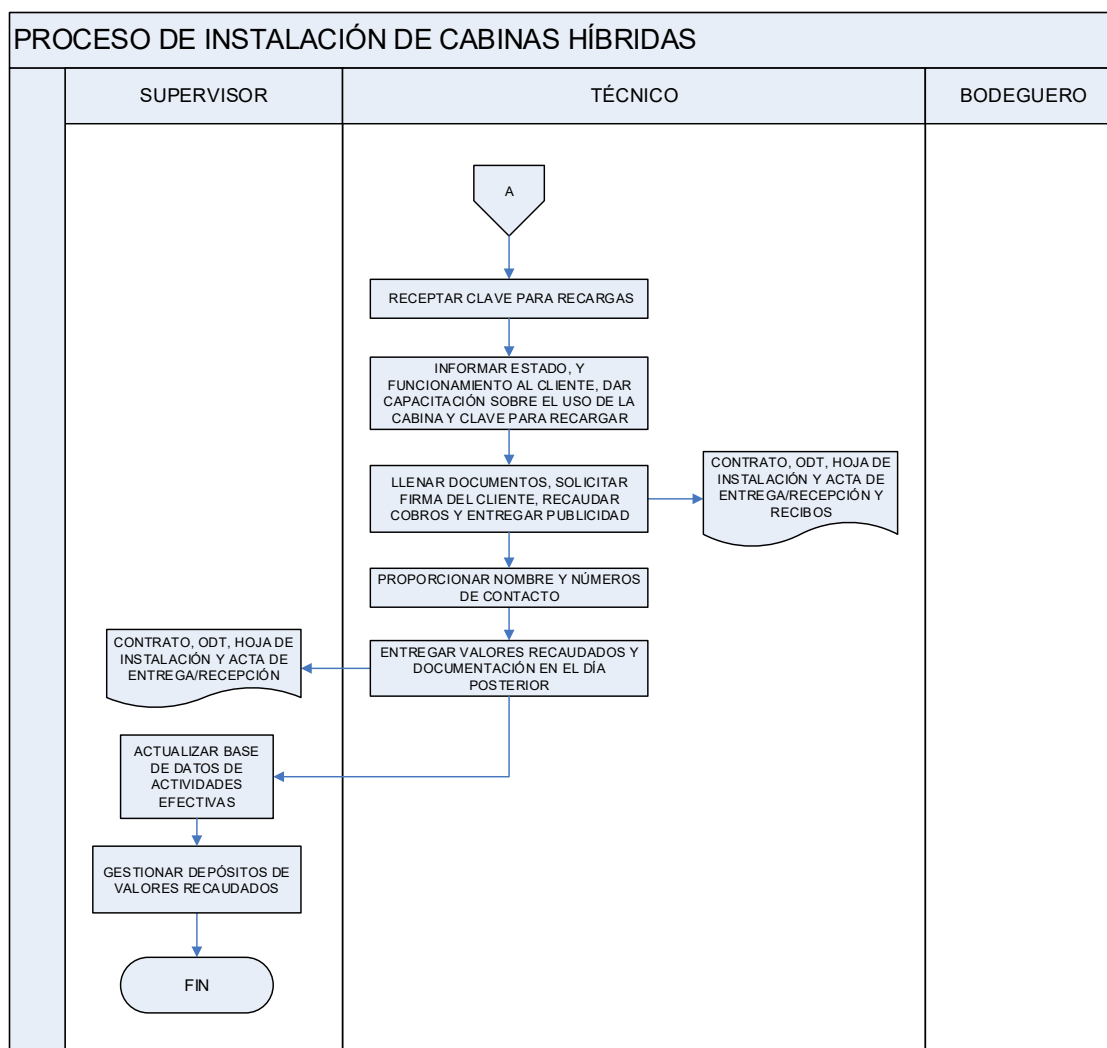
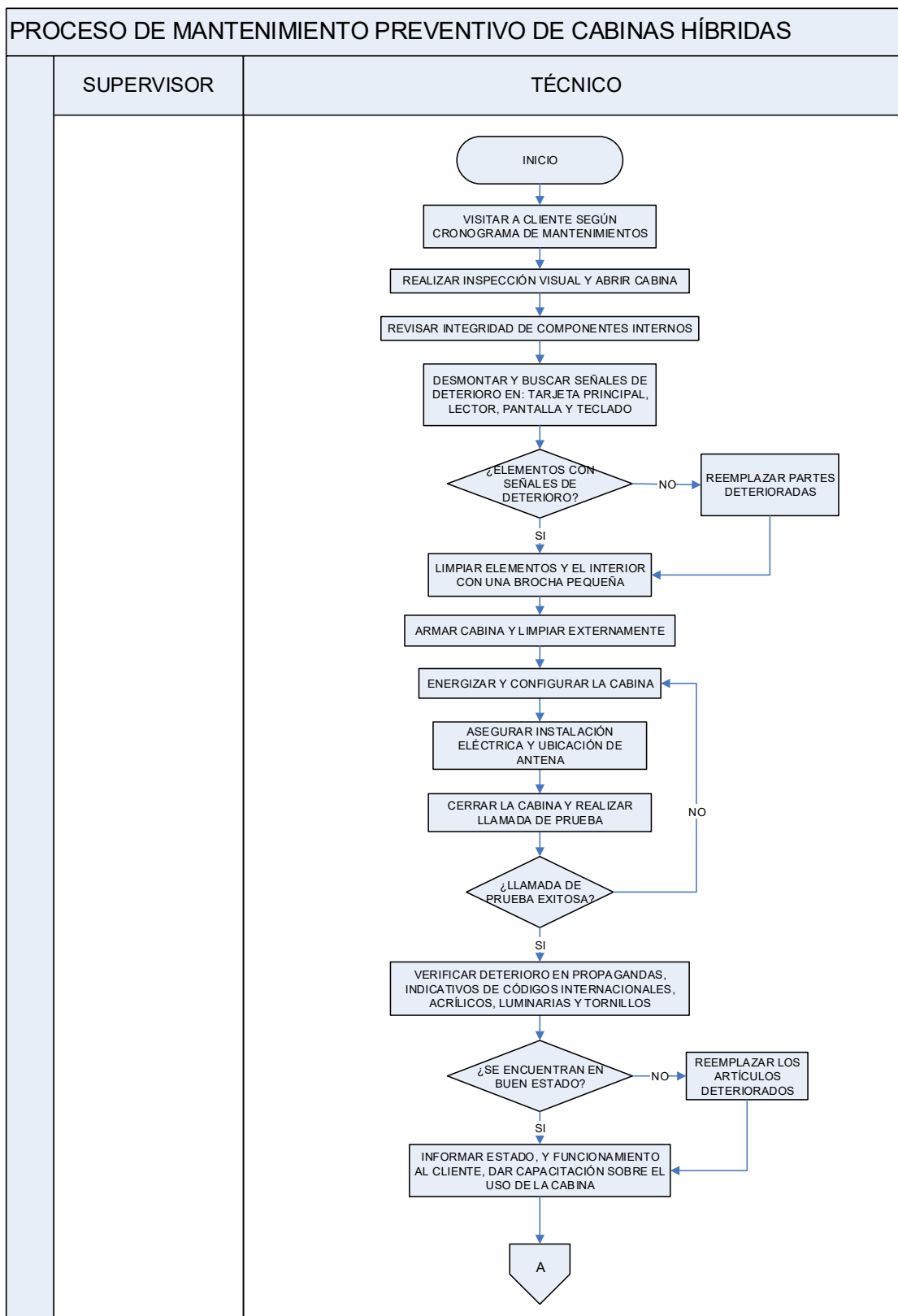


FIGURA 44. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INSTALACIÓN DE CABINAS HÍBRIDAS



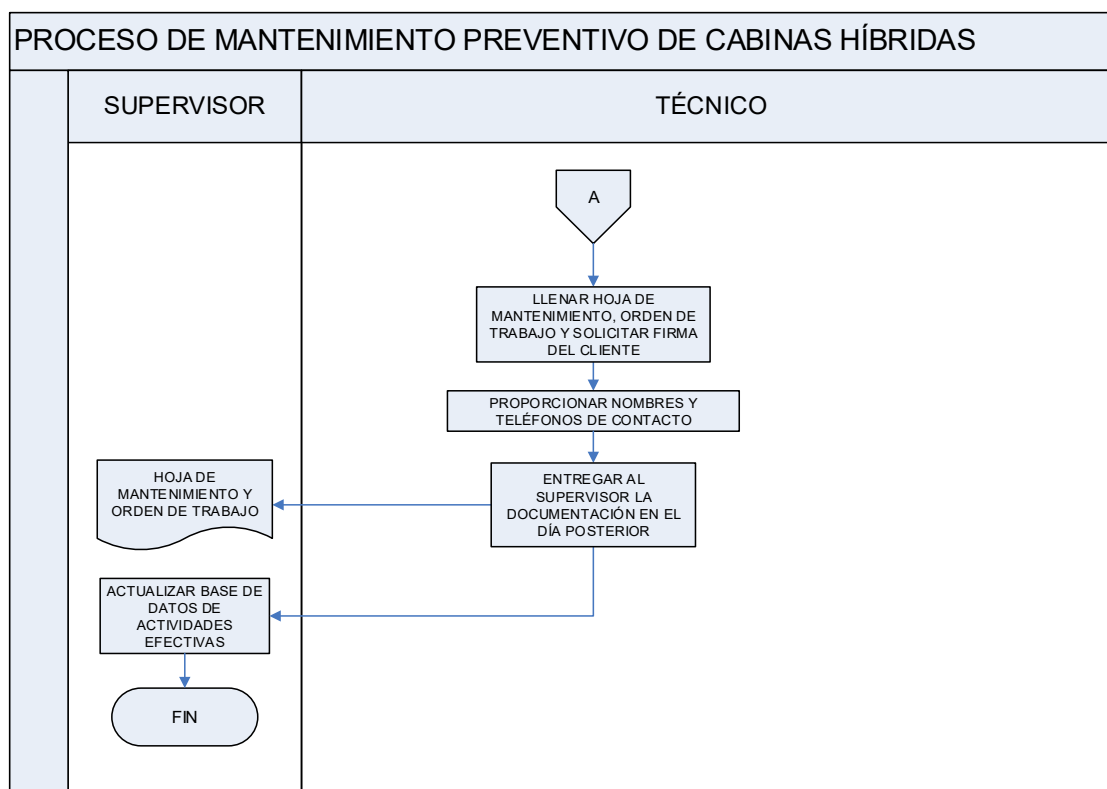


FIGURA 45. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS

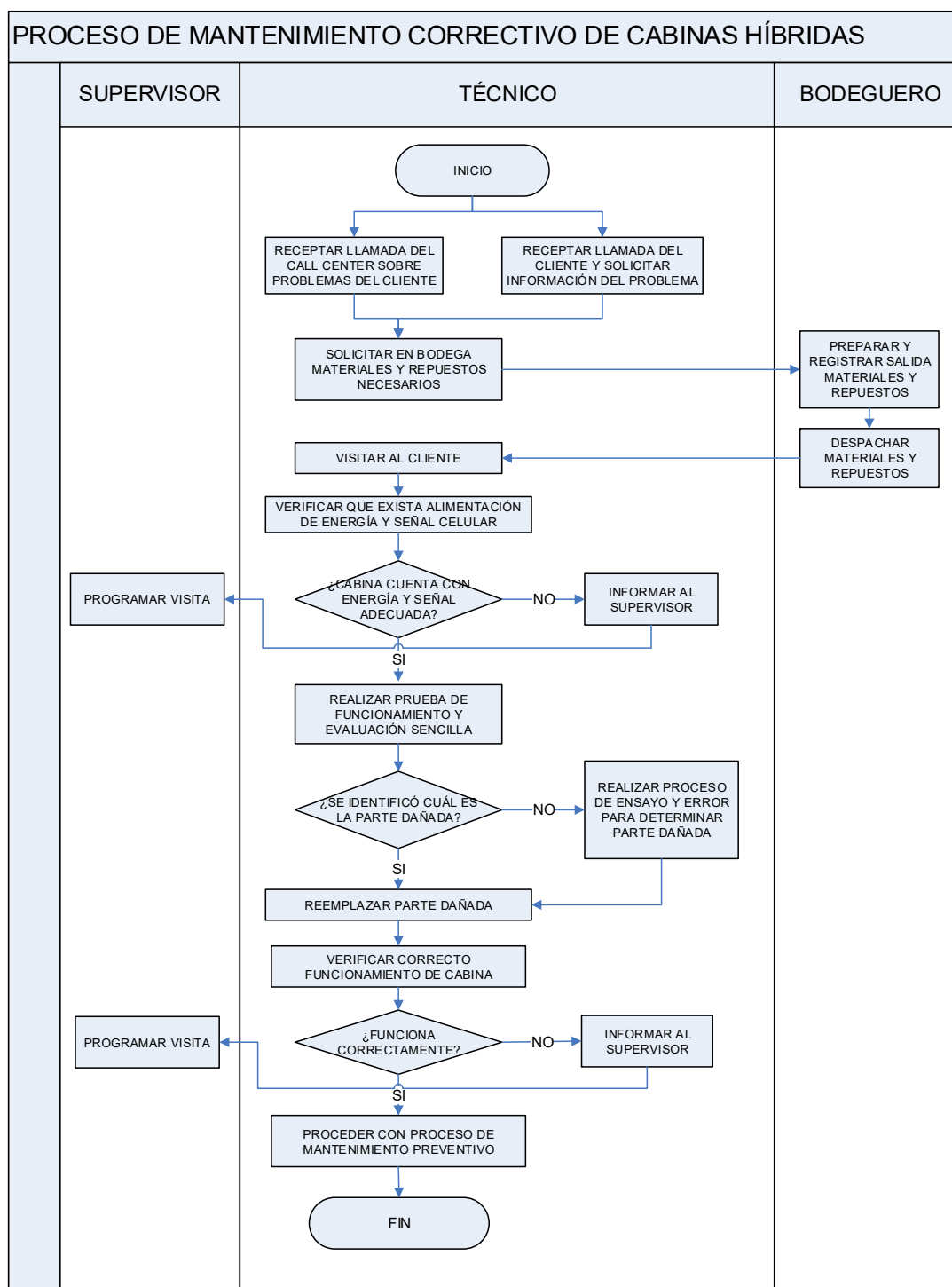
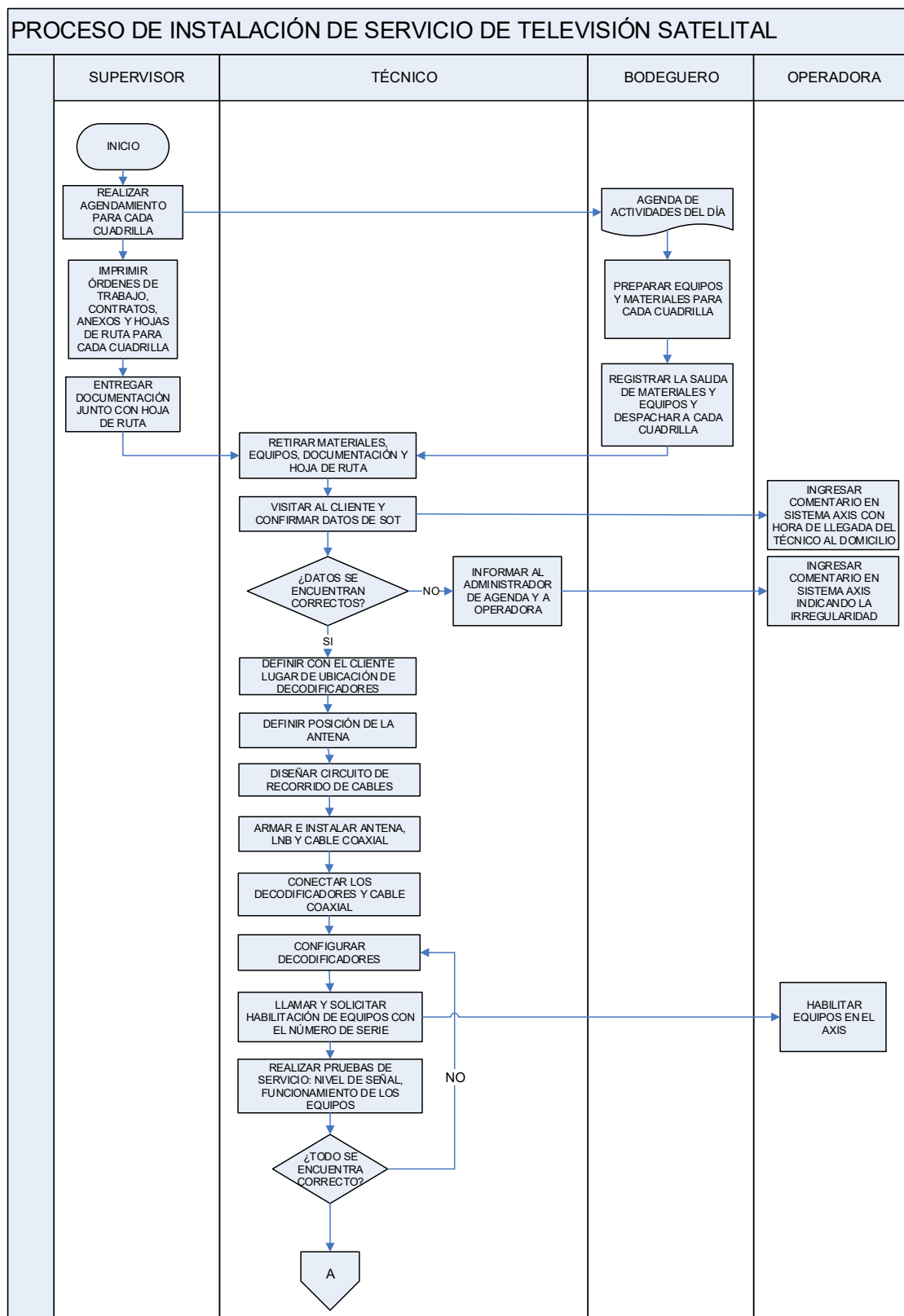


FIGURA 46. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS



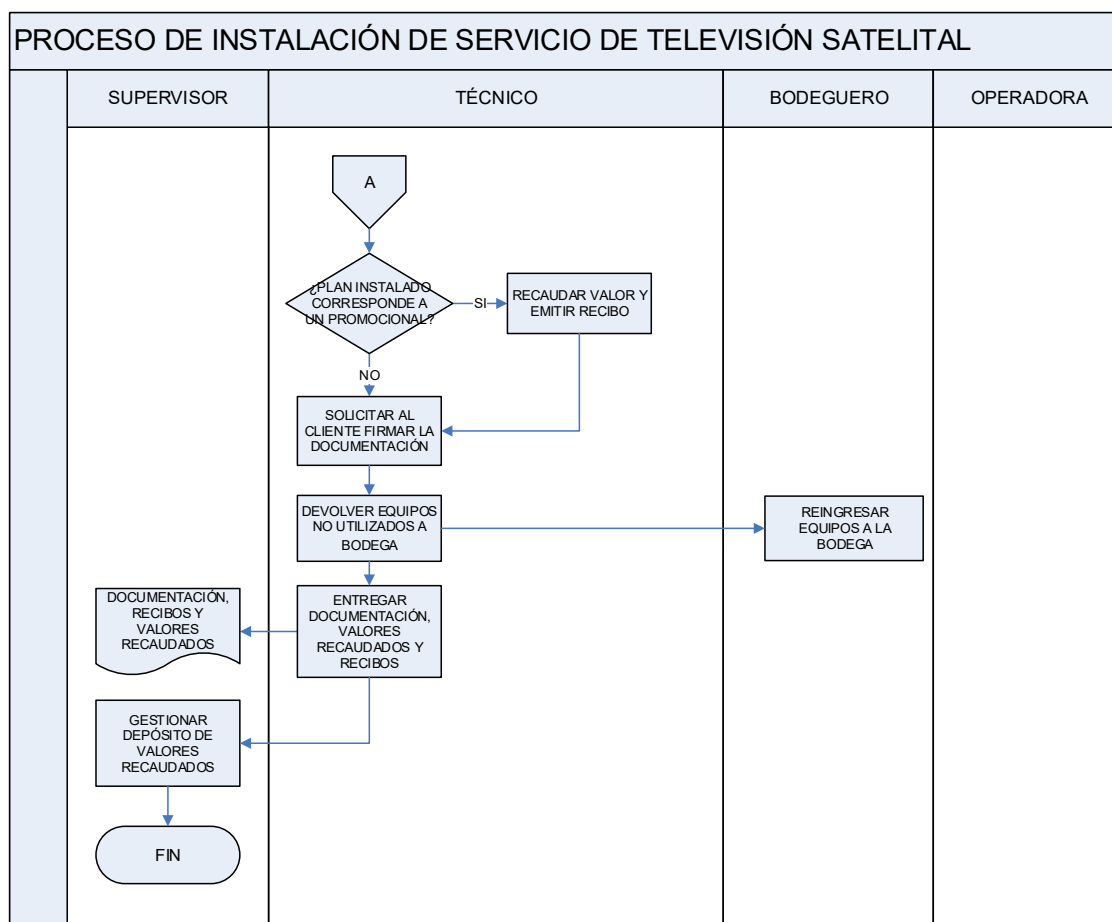


FIGURA 47. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INSTALACIÓN DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL

5.4. Análisis de los tiempos de servicio y propuestas de mejora

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO:		OPERACIONES							
SUBPROCESO:		PROCESO DE INSTALACIÓN DE CABINAS HÍBRIDAS							
NO.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO
1		x						REALIZAR AGENDA CON ACTIVIDADES CONFIRMADAS Y ENTREGAR A BODEGA	2:00:00
2			x					PREPARAR Y REGISTRAR SALIDA DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS	0:30:00
3					x			ENTREGAR RUTAS EN EL DÍA POSTERIOR A TÉCNICOS	0:10:00
4		x						DESPACHAR MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE BODEGA	0:30:00
5				x				RECIBIR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y HOJA DE RUTA	0:05:00
6					x			VISITAR CLIENTE Y CONSULTAR LUGAR DE INSTALACIÓN	0:03:00
7						x		VERIFICAR INFRAESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO DE EQUIPO Y NIVEL DE SEÑAL	0:05:00
8					x			CAMBIAR EQUIPO O COLOCAR ANTENA EXTERNA	0:08:00
9				x				INFORMAR A SUPERVISOR	0:05:00
10			x					PROGRAMAR VISITA	0:05:00
11	x							REALIZAR TOMA DE DATOS DE INVENTARIO EN HOJA DE INSTALACIÓN	0:01:30
12	x							REALIZAR PERFORACIONES PARA ANCLAJE DE CABINA	0:05:00
13	x							REALIZAR INSTALACIÓN ELÉCTRICA Y CONECTAR ELECTRICIDAD	0:08:00
14					x			ARMAR ANTENA Y CABLEADO DENTRO DE CABINA	0:02:00
15						x		VERIFICAR FUNCIONAMIENTO DE LUMINARIA	0:01:00
16				x				REEMPLAZAR POR OTRA	0:02:00
17	x							ANCLAR CABINA	0:05:00
18	x							COLOCAR PROPAGANDA Y ACRÍLICOS	0:03:00
19	x							INSTALAR TELÉFONO EN LA CABINA	0:05:00
20	x							ENERGIZAR Y PROCEDER A CONFIGURAR LA CABINA	0:08:00
21	x							REALIZAR LLAMADA DE PRUEBA A DPTO. COBRANZAS	0:02:00
22	x							RECEPTAR CLAVE PARA RECARGAS	0:01:00
23	x							INFORMAR ESTADO Y FUNCIONAMIENTO AL CLIENTE, DAR CAPACITACIÓN SOBRE EL USO DE LA CABINA Y CLAVE PARA RECARGAR	0:05:00
24	x							LLENAR DOCUMENTOS, SOLICITAR FIRMA DEL CLIENTE, RECAUDAR COBROS Y ENTREGAR PUBLICIDAD	0:03:00
25	x							PROPORCIONAR NOMBRE Y NÚMEROS DE CONTACTO	0:02:00
26						x		ENTREGAR VALORES RECAUDADOS Y DOCUMENTACIÓN EN EL DÍA POSTERIOR	0:05:00
27	x							ACTUALIZAR BASE DE DATOS DE DATOS DE ACTIVIDADES EFECTIVAS	0:30:00
28					x			GESTIONAR DEPÓSITOS DE VALORES RECAUDADOS	0:10:00
TIEMPOS TOTALES									5:19:30

SITUACIÓN ACTUAL				
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO	TIEMPO	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	0:10:00	3%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	11	3:38:30	68%
P	PREPARACIÓN	2	0:35:00	11%
E	ESPERA	3	0:12:00	4%
M	MOVIMIENTO	5	0:33:00	10%
I	INSPECCIÓN	2	0:06:00	2%
A	ARCHIVO	1	0:05:00	2%
TT	TOTAL	28	5:19:30	100%
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO			72%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			28%

FIGURA 48. ANÁLISIS DE TIEMPOS EN INSTALACIONES DE CABINAS HÍBRIDAS

El proceso de Instalación de Cabinas Híbridas dura en su totalidad un promedio de 5h 20min, cabe indicar que en este tiempo no sólo se encuentran las actividades que realiza el técnico sino también se encuentran incluidas las

actividades que realizan el supervisor y el bodeguero. El tiempo promedio que demora el técnico en la instalación de una cabina es de 1 hora, siendo el tiempo mínimo de 45 minutos según indicaciones dadas por el supervisor del área siempre y cuando no surjan inconvenientes como:

- Problemas con la Infraestructura: Encontrar lugar fijo ya que la cabina es pesada, en caso que la pared sea de concreto se debe taladrar y esto ocasiona demora en hacer los huecos.
- Problemas con la distancia: Al momento de conectar la cabina con la consola, el cable debe estar sujeto con grapas y cuidando la estética.
- Falta de habilidades blandas: El técnico al momento de hablar con el cliente no mantiene un trato cordial y no tiene facilidad de palabra para explicar el uso de la cabina.
- Acreditación tardía de pines: Personal del Dpto. de Aseguramiento de Ingresos y Control (AIC) demora en acreditar los pines al cliente, lo que ocasiona que no se pueda realizar la llamada de prueba para comprobar que el equipo se encuentre operativo.
- Problemas con los Equipos: No existe una revisión periódica adecuada de los equipos por parte del coordinador de Bodega para evitar que los técnicos salgan a instalar con equipos y herramientas defectuosos.

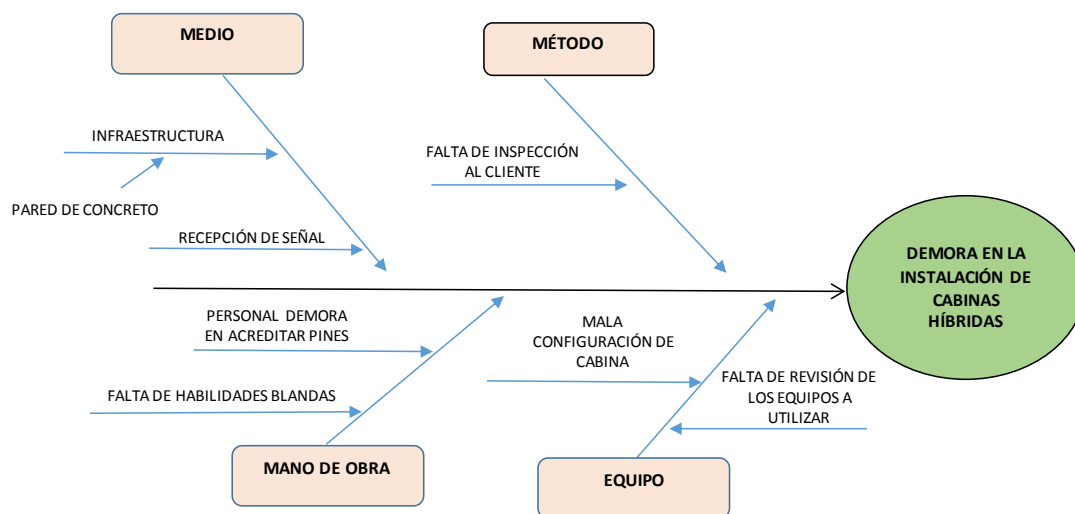


FIGURA 49. ISHIKAWA DE PROBLEMAS EN INSTALACIONES DE CABINAS HÍBRIDAS

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO:		OPERACIONES							
SUBPROCESO:		PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS							
NO.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO
1	x							VISITAR A CLIENTE SEGÚN CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTOS	0:05:00
2						x		REALIZAR INSPECCIÓN VISUAL Y ABRIR CABINA	0:03:00
3		x						REVISAR INTEGRIDAD DE COMPONENTES INTERNOS	0:00:30
4		x						DESMONTAR Y BUSCAR SEÑALES DE DETERIORO EN: TARJETA PRINCIPAL, LECTOR, PANTALLA Y TECLADO	0:05:00
5	x							REEMPLAZAR PARTES DETERIORADAS : TARJETA PRINCIPAL, LECTOR, PANTALLA Y TECLADO	0:05:00
6		x						LIMPIAR ELEMENTOS Y EL INTERIOR CON UNA BROCHA PEQUEÑA	0:01:30
7		x						ARMAR CABINA Y LIMPIAR EXTERNAMENTE	0:04:00
8				x				ENERGIZAR Y CONFIGURAR LA CABINA	0:08:00
9			x					ASEGURAR INSTALACIÓN ELÉCTRICA Y UBICACIÓN DE ANTENA	0:03:00
10		x						CERRAR LA CABINA Y REALIZAR LLAMADA DE PRUEBA	0:05:00
11						x		VERIFICAR DETERIORO EN PROPAGANDAS, INDICATIVOS DE CÓDIGOS INTERNACIONALES, ACRÍLICOS, LUMINARIAS Y TORNILLOS	0:01:00
12	x							REEMPLAZAR ARTICULOS DETERIORADOS: PROPAGANDAS, INDICATIVOS DE CÓDIGO INTERNACIONALES, ACRÍLICOS, LUMINARIAS Y TORN	0:05:00
13	x							INFORMAR ESTADO Y FUNCIONAMIENTO AL CLIENTE, DAR CAPACITACIÓN SOBRE EL USO DE LA CABINA	0:03:00
14	x							LLENAR HOJA DE MANTENIMIENTO, ORDEN DE TRABAJO Y SOLICITAR FIRMA DEL CLIENTE	0:02:00
15	x							PROPORCIONAR NOMBRE Y NÚMEROS DE CONTACTO	0:01:00
16						x		ENTREGAR AL SUPERVISOR LA DOCUMENTACIÓN EN EL DÍA POSTERIOR	0:05:00
17		x						ACTUALIZAR BASE DE DATOS DE DATOS DE ACTIVIDADES EFECTIVAS	0:30:00
TIEMPOS TOTALES									1:27:00

SITUACIÓN ACTUAL				
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO	TIEMPO	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	6	0:21:00	24%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	0:46:00	53%
P	PREPARACIÓN	1	0:03:00	3%
E	ESPERA	1	0:08:00	9%
M	MOVIMIENTO	0	0:00:00	0%
I	INSPECCIÓN	2	0:04:00	5%
A	ARCHIVO	1	0:05:00	6%
TT	TOTAL	17	1:27:00	100%
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO			77%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			23%

FIGURA 50. ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS EN MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS DE CABINAS HÍBRIDAS

El tiempo promedio total que tarda el proceso en llevarse a cabo es de 1h 27 min, en el cual se encuentran incluidas las actividades que realiza el supervisor.

El tiempo promedio que demora un técnico en realizar un mantenimiento preventivo según indicaciones del supervisor es de entre 30 a 45min.

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO:		OPERACIONES							
SUBPROCESO:		PROCESO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE CABINAS HÍBRIDAS							
NO.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO
1	x							RECEPTAR LLAMADA DEL CALL CENTER SOBRE PROBLEMAS DEL CLIENTE	0:05:00
2	x							RECEPTAR LLAMADA DEL CLIENTE Y SOLICITAR INFORMACIÓN DEL PROBLEMA	0:05:00
3				x				SOLICITAR EN BODEGA MATERIALES Y REPUESTOS NECESARIOS	0:05:00
4			x					PREPARAR Y REGISTRAR SALIDA MATERIALES Y REPUESTOS	0:30:00
5		x						DESPOCHAR MATERIALES Y REPUESTOS	0:30:00
6					x			VISITAR CLIENTE	0:03:00
7						x		VERIFICAR QUE EXISTA ALIMENTACIÓN DE ENERGÍA Y SEÑAL CELULAR	0:05:00
8				x				INFORMAR AL SUPERVISOR	0:05:00
9				x				PROGRAMAR VISITA	0:05:00
10						x		REALIZAR PRUEBA DE FUNCIONAMIENTO Y EVALUACIÓN SENCILLA	0:10:00
11	x							REALIZAR PROCESO DE ENSAYO Y ERROR PARA DETERMINAR PARTE DAÑADA	0:20:00
12					x			REEMPLAZAR PARTE DAÑADA	0:05:00
13						x		VERIFICAR CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE CABINA	0:03:00
TIEMPOS TOTALES									2:11:00

SITUACIÓN ACTUAL				
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO	TIEMPO	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	0:10:00	8%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	0:50:00	38%
P	PREPARACIÓN	1	0:30:00	23%
E	ESPERA	3	0:15:00	11%
M	MOVIMIENTO	2	0:08:00	6%
I	INSPECCIÓN	3	0:18:00	14%
A	ARCHIVO	0	0:00:00	0%
TT	TOTAL	13	2:11:00	100%
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO			46%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			54%

**FIGURA 51. ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS EN MANTENIMIENTOS
CORRECTIVOS DE CABINAS HÍBRIDAS**

El proceso Mantenimiento Correctivo de Cabinas Híbridas incluye además de la reparación, la limpieza y revisión de la cabina lo cual se encuentra implícito en el Proceso de Mantenimiento Preventivo.

El Tiempo que tarda en llevarse a cabo el proceso en su totalidad es de un promedio de 2h 11min, tiempo en el cual se encuentran incluidas las actividades realizadas por el supervisor y bodeguero. El técnico demora aproximadamente entre 1h a 48 horas dependiendo de la gravedad del daño,

como en el caso de problemas con la Mainboard dado que los técnicos deben llevársela y arreglarla en Laboratorio.

Cabe recalcar que el Área de Operaciones de Telefonía Pública no mantiene registros en los que se detalle el tipo de actividad del trabajo realizado, por ende no fue posible analizar los tiempos que tardan en realizar cada actividad.

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO:		OPERACIONES							
SUBPROCESO:		PROCESO DE INSTALACIÓN DE SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL							
NO.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO
1		x						REALIZAR AGENDAMIENTO PARA CADA CUADRILLA	1:30:00
2						x		IMPRIMIR ORDENES DE TRABAJO, CONTRATOS, ANEXOS Y HOJAS DE RUTA PARA CADA CUADRILLA	0:30:00
3			x					PREPARAR EQUIPOS Y MATERIALES PARA CADA CUADRILLA	0:30:00
4		x						REGISTRAR LA SALIDA DE MATERIALES Y EQUIPOS Y DESPACHAR A CADA CUADRILLA	0:30:00
5				x				ENTREGAR DOCUMENTACIÓN JUNTO CON HOJA DE RUTA	0:05:00
6		x						RETIRAR MATERIALES, EQUIPOS, DOCUMENTACIÓN Y HOJA DE RUTA	0:10:00
7						x		VISITAR AL CLIENTE CLIENTE Y CONFIRMAR DATOS DE SOLICITUD DE ORDEN DE TRABAJO (SOT)	0:02:00
8				x				INGRESAR COMENTARIO EN SISTEMA AXIS CON HORA DE LLEGADA DEL TÉCNICO AL DOMICILIO	0:02:00
9				x				INFORMAR AL ADMINISTRADOR DE AGENDA Y A OPERADORA	0:05:00
10				x				INGRESAR COMENTARIO EN SISTEMA AXIS INDICANDO LA IRREGULARIDAD	0:03:00
11					x			DEFINIR CON EL CLIENTE LUGAR DE UBICACIÓN DE DECODIFICADORES	0:03:00
12			x					DEFINIR POSICIÓN DE ANTENA	0:05:00
13			x					DISEÑAR CIRCUITO DE RECORRIDO DE CABLES	0:05:00
14		x						ARMAR E INSTALAR ANTENA, LNB Y CABLE COAXIAL	0:05:00
15					x			CONECTAR LOS DECODIFICADORES Y CABLE COAXIAL	0:02:00
16					x			CONFIGURAR DECODIFICADORES	0:07:00
17		x						LLAMAR Y SOLICITAR HABILITACIÓN DE EQUIPOS CON EL NÚMERO DE SERIE	0:02:00
18		x						HABILITAR EQUIPOS EN EL AXIS	0:05:00
19	x							REALIZAR PRUEBAS DE SERVICIO: NIVEL DE SEÑAL, FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS	0:05:00
20		x						RECAUDAR VALOR Y EMITIR RECIBO	0:03:00
21				x				SOLICITAR AL CLIENTE FIRMAR LA DOCUMENTACIÓN	0:01:30
22					x			DEVOLVER EQUIPOS NO UTILIZADOS A BODEGA	0:05:00
23		x						REINGRESAR EQUIPOS A LA BODEGA	0:05:00
24						x		ENTREGAR DOCUMENTACIÓN, VALORES RECAUDADOS Y RECIBOS	0:05:00
25					x			GESTIONAR DEPÓSITO DE VALORES RECAUDADOS	0:10:00
TIEMPOS TOTALES									4:35:30

SITUACIÓN ACTUAL				
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		NO	TIEMPO	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	0:05:00	2%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	2:30:00	54%
P	PREPARACIÓN	3	0:40:00	15%
E	ESPERA	5	0:16:30	6%
M	MOVIMIENTO	5	0:27:00	10%
I	INSPECCIÓN	1	0:02:00	1%
A	ARCHIVO	2	0:35:00	13%
TT	TOTAL	25	4:35:30	100%
C.V.A.	CON VALOR AGREGADO			56%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			44%

FIGURA 52. ANÁLISIS DE LOS TIEMPOS DE INSTALACIONES DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL

El proceso de instalación del servicio de televisión satelital tarda aproximadamente 4:35:30 cabe indicar que este tiempo considera la totalidad del proceso más no solamente las funciones que realiza el técnico, ya que incluye las actividades que realizan el supervisor, la operadora y el bodeguero.

El intervalo de tiempo que considera la empresa, que toma en llevar a cabo una instalación considerando las funciones únicamente del técnico abarca de 20 min hasta 1h 30min, indicando que en promedio demora 45 min.

TABLA 6
MUESTRA DE TIEMPOS DE INSTALACIONES DTH

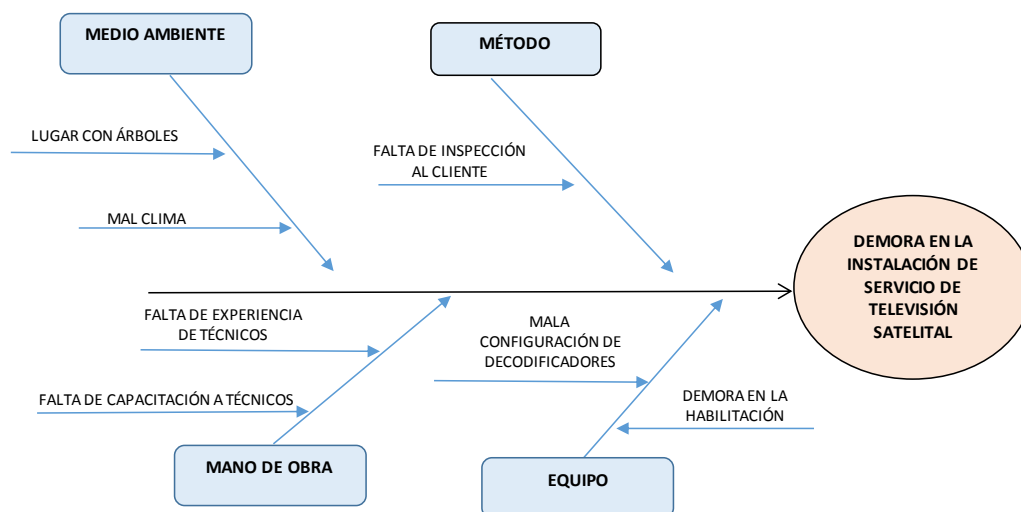
INSTALACIÓN	TIEMPO TOTAL
1	0:39:00
2	1:00:00
3	0:46:00
4	0:43:00
5	0:47:00
6	0:47:00
7	1:00:00
8	0:40:00
9	1:00:00
10	0:46:00
11	1:08:00
12	0:35:00
13	1:00:00
14	0:35:00
15	1:00:00
16	0:57:00
17	1:36:00
18	0:41:00
19	0:45:00
20	1:00:00

Fuente: Base de Instalaciones DTH de “La Compañía”

Tomando como muestra 20 instalaciones que fueron realizadas en el mes de Septiembre/2014, se determina un promedio de instalación de 52 minutos, teniendo como tiempo mínimo 35 minutos y como tiempo máximo 1hora 36 minutos, y dando como Moda 1hora.

Esta diferencia en los tiempos se debe a problemas tanto internos como externos, los cuales se describen a continuación:

- Problemas para encontrar la señal: Lugar de instalación se encuentra rodeado de muchos árboles altos o es un domicilio de una planta y se encuentra rodeado de casas altas, al momento de la instalación existe mal clima, no se ha dado suficiente capacitación a los técnicos sobre el uso de los instrumentos que le son entregados, técnicos no cuentan con suficiente experiencia.
- Problemas con la Infraestructura: Técnico debe construir una base para colocar la antena, instalación realizada en un hotel o centro comercial: técnicos deben pasar cables por ductos o usar canaletas para que no exista visibilidad de los cables
- Problemas debido a que no se muestran los canales: Técnico no realizó correctamente la configuración de los decodificadores, problemas con el sistema para la habilitación.
- Cantidad de Decodificadores: Cliente desea instalar 2 o más decodificadores en lugares que se encuentran distanciados dentro del domicilio.



**FIGURA 53. ISHIKAWA DE PROBLEMAS EN INSTALACIONES DEL
SERVICIO DE TELEVISIÓN SATELITAL**

Propuestas de Mejora

- Realizar capacitaciones a los técnicos nuevos explicando cómo se realizan cada una de las actividades y la correcta manipulación de los equipos y herramientas.
- Elaborar talleres o programas dirigidos a los técnicos para desarrollar habilidades blandas que permitan mejorar las relaciones interpersonales y tener una buena relación con el cliente.
- Efectuar evaluaciones periódicas en cuanto al desarrollo de habilidades blandas por medio de simulación de casos y test.
- Realizar revisiones periódicas de los equipos que constan en bodega para evitar problemas al momento de instalar o realizar mantenimientos.
- Dar instrucciones a los vendedores para que realicen preguntas específicas sobre la vivienda y lugar de instalación como: material de construcción, de cuántas plantas es el domicilio, si existe árboles cerca o edificaciones que sobrepasen la suya.
- Mantener un registro detallado de las actividades que realizan en el área de Operaciones Híbridos diferenciando el tipo de actividad que se realizó, es decir si la actividad consistió en una instalación, mantenimiento preventivo o mantenimiento correctivo (reparaciones y averías) (Ver ANEXO 12).

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Al concluir este proyecto se determinó que la empresa tiene ineficiencias en las áreas: administrativa, operativa y recursos humanos. Las cuales son las siguientes:

- La visión, misión, objetivos y valores de la empresa no se encuentran debidamente documentados y el personal no tiene conocimiento de los mismos; por lo cual se procedió a realizar la Planificación Estratégica, rediseñando los mismos y poniendo énfasis en los objetivos, los cuales se encontraban mal estructurados e impedían medir su cumplimiento.
- No se realiza suficiente control y seguimiento a los presupuestos que se entregan a las áreas de Operaciones, lo cual resulta en pérdidas continuas dado que los gastos en los

que incurren superan a los ingresos que generan. Por este motivo principalmente se definió el indicador “Porcentaje de Diferencia en Costos Operativos” el mismo que permitirá medir el exceso en los costos incurridos con los costos proyectados.

- Existe mala comunicación entre las áreas, tanto entre el Área de Operaciones con las Áreas Administrativas así como entre los mismos Administrativos, lo cual ocasiona el desconocimiento de cierta información de vital importancia y no permite que se desarrollen correctamente las actividades, ya que la misma no llega en el tiempo que debería. Por lo cual se recomienda implementar una intranet junto con los manuales de funciones y procedimientos los cuales ayudará a garantizar una mejor interacción entre las áreas. Uno de las situaciones que ocurre con mayor frecuencia es cuando personal de la gerencia se queda con documentos y en caso que se deban realizar pagos ordenan a Tesorería girar cheques sin que se haya realizado el registro respectivo por el departamento de Contabilidad.
- La empresa no cuenta con indicadores para medir, controlar y dar seguimiento a las actividades, es decir que no se logra

medir su progreso; por lo cual se procedió a crearlos con la finalidad de medir el desempeño total de la empresa.

- No se realizan promociones o planes que ayuden a mantener un constante contacto con los clientes, por lo cual no se receptan pedidos de los mismos continuamente, por ello se plantean indicadores como: Nuevos Clientes, Retención de Clientes y Deserción, los cuales muestran cada mes información necesaria para tomar decisiones como incrementar publicidad, aumentar promociones, descuentos a nuevos clientes, etc.
- El personal de Operaciones de Telefonía Pública (Cabinas Híbridas) no tiene un registro detallado de las actividades que realizan diferenciando principalmente el tipo de actividad que se realizó, es decir si la actividad consistió en una instalación, mantenimiento preventivo o mantenimiento correctivo (reparaciones y averías). Por lo cual se elaboró un formato de registro de actividades Híbridos para que sea implementado por la empresa y con ello puedan llevar un mejor control (Ver Anexo 12).
- La empresa no realiza planes de capacitación anuales, lo cual implica que no se realizan capacitaciones para el personal y esto afecta en el desarrollo de sus funciones, en especial a

quienes trabajan en las Áreas Críticas como es el caso del Área de Operaciones.

- Se puede concluir que el diseño planteado en este proyecto mejoraría el control y seguimiento del desempeño global de la empresa por medio de la redefinición de la visión, misión y objetivos, y el establecimiento de indicadores estratégicos, los cuales permitirán observar la evolución de la empresa por medio de los resultados arrojados y con ello la gerencia pueda tomar las mejores decisiones; además de la implementación de las recomendaciones propuestas que servirán para que la empresa logre aumentar su productividad y rentabilidad.

6.2. Recomendaciones

- Implementar una Intranet Corporativa con la finalidad de almacenar y compartir información básica de la empresa para que pueda ser conocida y consultada por el personal de la empresa.
- Desarrollar un Sistema de Información que pueda ser alimentado con las bases de datos y reportes que manejan las diferentes áreas, el cual facilite la obtención de la información requerida y ejecute el cálculo de los indicadores.

- Emplear el formato propuesto (Anexo 12) de registro de las actividades que se realizan mensualmente en el Área de Operaciones Híbridas en el cual se detalla el tipo de actividad (Instalación, Mantenimiento Preventivo o Mantenimiento Correctivo), y en caso de una reparación: el daño y la posible causa.
- Realizar revisiones periódicas de los materiales, herramientas y equipos que constan en las bodegas, con el fin de identificar artículos defectuosos que puedan ocasionar problemas y demoras al momento de realizar las actividades.
- Elaborar manuales de funciones y procedimientos junto con flujogramas para todas las áreas de la empresa con la finalidad de mejorar la comunicación entre las áreas y el desempeño del personal, los cuales deben ser revisados y actualizados según el caso lo amerite cada año.
- No existe suficiente publicidad para el Producto Cóndor, razón por la cual se recomienda realizar campaña de Marketing para incentivar al consumo del producto Cóndor el cual es aún desconocido para el público, de esta manera incrementar sus ventas y por consiguiente el consumo de pines.

- Establecer incentivos para el personal que se desempeñe y demuestre un alto grado de compromiso con la empresa, para generar así la motivación y el aumento en la productividad del personal.
- Elaborar plan de capacitación al inicio de cada año en función de las necesidades de la organización, en el cual se establezcan la cantidad de capacitaciones y horas a las que deben asistir los colaboradores.
- Se propone que el Diseño realizado en este proyecto sea implementado con la finalidad de mejorar la gestión de las áreas de la empresa y sirva de apoyo para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- [1]. Martínez D., Milla A., *“La elaboración del Plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”*, España, 2005, pp. 6, 20 - 27.
- [2]. Francés A., *“Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”*, Primera Edición, México, 2006, pp. 33, 54, 55, 56, 145, 146, 180.
- [3]. Kaplan R., Norton D., *“Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”*, España, 2004, pp. 62 - 63.
- [4]. David F., *“Conceptos de administración estratégica”*, 11 edición, México, 2008, pp. 5.
- [5]. Aiteco Consultores, *“Qué es un Diagrama de Flujo - Gestión de Procesos”*, Disponible en: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- [6]. SlideShare, *“El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard”* por Ricardo Martínez Rivadeneira, Agosto 2011, Disponible en: <http://www.slideshare.net/rmartinezr2002/el-mapa-estrategico-del-balanced-scorecard>
- [7]. Hedera Consultores, *Calidad y Gestión Empresarial: ISO 9001 e ISO 14001, “Recursos Humanos según ISO 9001:2008”* por Ignacio Gómez, Diciembre 2009, Disponible en:

<http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/12/recursos-humanos-segun-iso-90012008.html>

- [8]. Rivera J., Muñoz M., De La Cuesta M., *“Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa”*, España, 2010, pp. 48 - 50, Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=nO7AH-cxfZ4C&pg=PA48&dq=perspectiva+financiera&hl=es&sa=X&ei=hzm7U7-QOYnMsATs94HQDw&ved=0CCsQ6AEwAw#v=onepage&q=perspectiva%20financiera&f=false>
- [9]. Monografías, *“El Sistema de Control de Gestión. Conceptos Básicos para su diseño”* por Marisol Pérez, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>
- [10]. SisConGes & Estrategia, *“Cuestionario sobre cómo evaluar el Sistema de Control de Gestión”* por Luis Muñiz, Disponible en: http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/C%C3%93MO%20EVALUAR%20EL%20SCG_%20Estrategia.pdf
- [11]. Robbins S., Coulter M., *“Administración”*, México, 2005, pp. 180 – 186.
- [12]. D’Elia G., *“Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa”*, Buenos Aires, 2011, pp. 21 – 23, Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=Sqw91Sn9NksC&pg=PA21&>

[dq=definici%C3%B3n+de+indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=XAO6U57DLJLLsASdz4KgBg&ved=0CCQQ6AEwAg#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20gestion&f=false](http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-27-de-ecuatorianos-tiene-television-pagada-infografia.html)

- [13]. Diario El Telégrafo, “*El 27% de los ecuatorianos tiene televisión pagada*”, Noviembre 2014, Disponible en: www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-27-de-ecuatorianos-tiene-television-pagada-infografia.html
- [14]. Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, “*Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones*”, Diciembre 2014, Disponible en: <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/BOLETIN-No.1-SMA.pdf>
- [15]. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Ecuador en cifras, “*Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU): Indicadores de Pobreza y Desigualdad*”, Septiembre 2014, Disponible en : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/septiembre-2014/presentacion%20p&d_sep14.pdf
- [16]. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Ecuador en cifras, “*Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Indicadores Laborales*”, Septiembre 2014, Disponible en:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-sep-2014/201409_EnemduPresentacion_15años.pdf

- [17]. Presidencia de la República del Ecuador, *“La revolución en telecomunicaciones es otra marca del Gobierno Nacional”*, Julio 2013, Disponible en: <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-en-telecomunicaciones-es-otra-marca-del-gobierno-nacional/>
- [18]. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, *“Yachay, la Ciudad del Conocimiento de Ecuador, es referente mundial en desarrollo tecnológico”*, Octubre 2014, Disponible en: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/yachay-ciudad-conocimiento-ecuador-es-referente-mundial-desarrollo-tecnologico.html>
- [19]. Banco Central del Ecuador, *“Inflación Anual (Diciembre – 2014 / Diciembre – 2013)”*, Disponible en: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- [20]. Gestión Quattro, *“Definición y componentes del Sistema de Control de Gestión”* por Ricardo Cuerba, Disponible en: <http://www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/3-17-20-17.htm>
- [21]. Administración Moderna, *“Sistema de Control en la Organización”* por Ricardo Caro, Abril 2012, Disponible en:

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/sistema-de-control-en-la-organizacion.html>

- [22]. David F., “*Conceptos de administración estratégica*”, novena edición, México, 2003, pp. 98 - 101. Disponible en:


https://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=Existe+una+gran+amenaza+en+el+mercado+de+un+bien+o+producto+cuando+existe+la+presencia+de+una+gran+cantidad+de+productos+sustitutos+o+potenciales,+en+especial+cuando+estos+tienen+una+ventaja+tecnol%C3%B3gica,+sus+precios+son+m%C3%A1s+bajos+en+comparaci%C3%B3n+con+el+original,+el+sustituto+tiene+mayor+facilidad+de+acceso+o+disponibilidad+cercana+o+cuando+este+ofrece+un+mayor+rendimiento+y+calidad.&hl=es&sa=X&ei=gm_7VI-bAYuggwTdiYT4AQ&ved=0CCoQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false

- [23]. Martínez D., Milla A., “*Análisis del Entorno*”, Madrid, 2012, pp. 34 - 37. Disponible en:

<https://books.google.com.ec/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=que+es+el+análisis+pest&hl=es&sa=X&ei=K637VL7mGsiYNqXGgegN&ved=0CDMQ6AEwBA#v=onepage&q=que%20es%20el%20análisis%20pest&f=false>

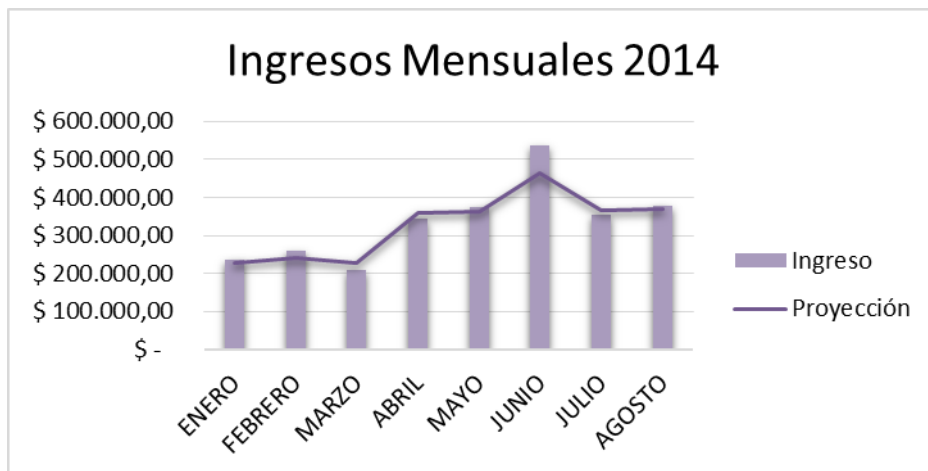
ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE INDICADOR

FICHA DE INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR		PERSPECTIVA				
OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS						
FÓRMULA						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		UNIDAD				
META		TENDENCIA				
LIMITES		RESPONSABLE				
		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #f8bbd0;"> <td style="padding: 5px; text-align: center;">INACEPTABLE</td> </tr> <tr style="background-color: #fff176;"> <td style="padding: 5px; text-align: center;">ACEPTABLE</td> </tr> <tr style="background-color: #c8e6c9;"> <td style="padding: 5px; text-align: center;">EXCEPCIONAL</td> </tr> </table>		INACEPTABLE	ACEPTABLE	EXCEPCIONAL
INACEPTABLE						
ACEPTABLE						
EXCEPCIONAL						

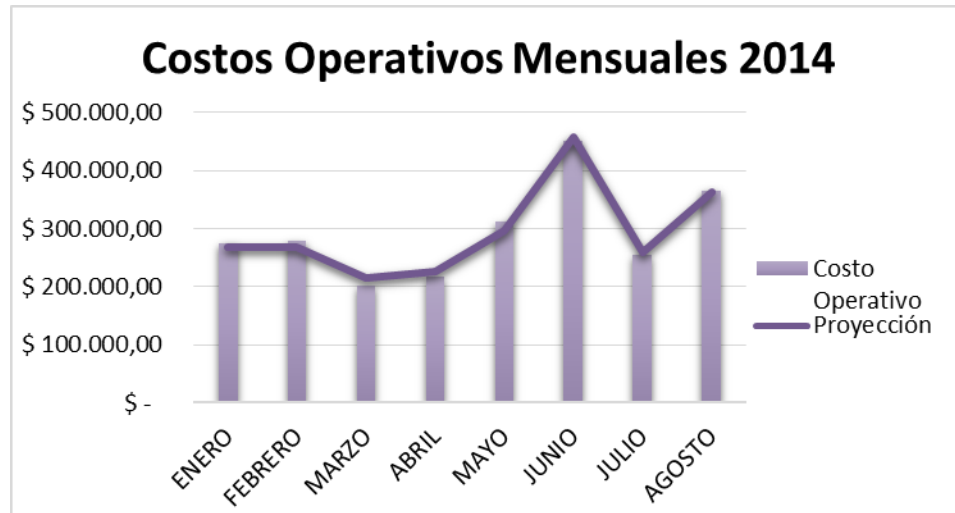
ANEXO 2. INGRESOS MENSUALES

MES	INGRESO	PROYECCIÓN	INDICADOR	META
ENERO	\$ 236.482,15	\$ 225.704,50	5%	10%
FEBRERO	\$ 259.125,38	\$ 241.794,50	7%	10%
MARZO	\$ 207.803,05	\$ 226.774,50	-8%	10%
ABRIL	\$ 343.277,62	\$ 358.952,50	-4%	10%
MAYO	\$ 374.661,38	\$ 361.346,50	4%	10%
JUNIO	\$ 537.414,23	\$ 463.980,50	16%	10%
JULIO	\$ 354.922,52	\$ 366.878,50	-3%	10%
AGOSTO	\$ 376.151,45	\$ 370.064,50	2%	10%
TOTAL VENTAS	\$ 2.689.837,78	\$ 2.615.496,00		



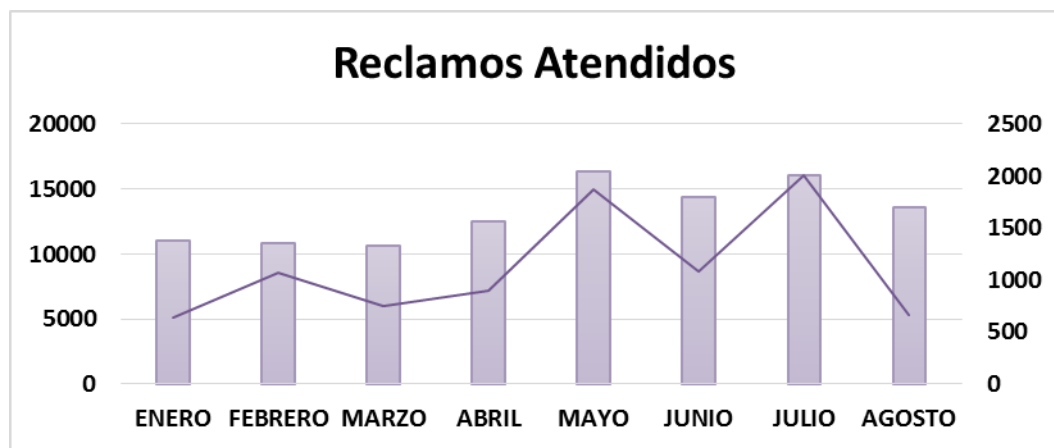
ANEXO 3. COSTOS OPERATIVOS

MES	COSTO OPERATIVO		PROYECCIÓN	INDICADOR	META
ENERO	\$	274.286,37	\$ 268.918,90	-2%	8%
FEBRERO	\$	278.240,23	\$ 268.840,39	-3%	8%
MARZO	\$	200.599,97	\$ 215.622,39	7%	8%
ABRIL	\$	216.404,56	\$ 225.584,59	4%	8%
MAYO	\$	312.433,38	\$ 295.739,19	-6%	8%
JUNIO	\$	452.061,79	\$ 457.109,79	1%	8%
JULIO	\$	253.867,23	\$ 259.717,99	2%	8%
AGOSTO	\$	363.916,02	\$ 362.585,39	0%	8%
TOTAL VENTAS	\$	2.351.809,55	\$ 2.354.118,63		



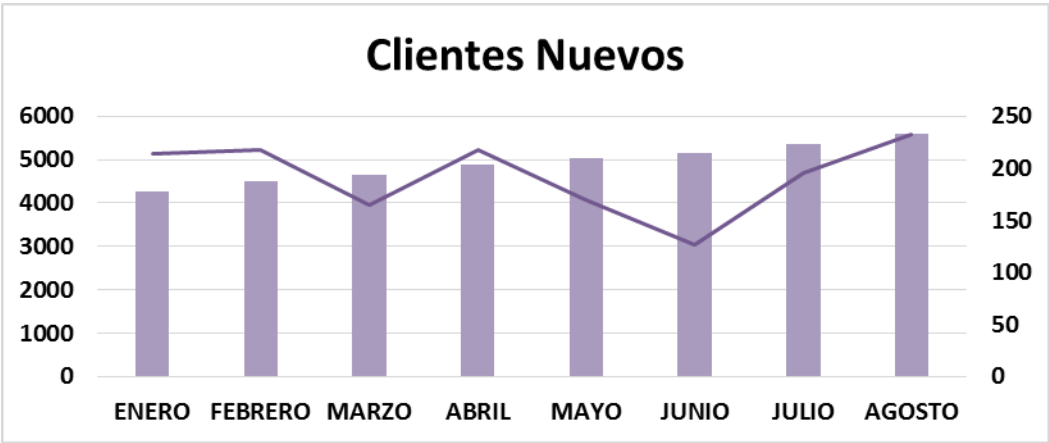
ANEXO 4. RECLAMOS ATENDIDOS

MES	RECLAMOS	PEDIDOS	INDICADOR	META
ENERO	637	11034	6%	4%
FEBRERO	1066	10871	10%	4%
MARZO	744	10674	7%	4%
ABRIL	902	12529	7%	4%
MAYO	1871	16343	11%	4%
JUNIO	1079	14324	8%	4%
JULIO	2005	16001	13%	4%
AGOSTO	668	13551	5%	4%



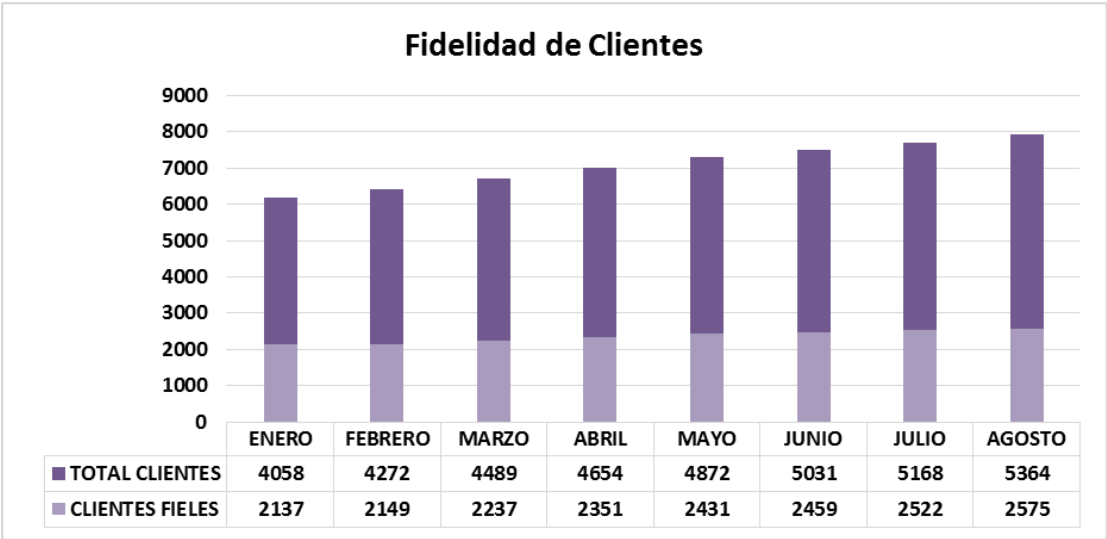
ANEXO 5. CLIENTES NUEVOS

MES	NUEVOS	TOTAL CLIENTES	INDICADOR	META
ENERO	214	4272	5,0%	6%
FEBRERO	217	4489	4,8%	6%
MARZO	165	4654	3,5%	6%
ABRIL	218	4872	4,5%	6%
MAYO	169	5041	3,4%	6%
JUNIO	127	5158	2,5%	6%
JULIO	196	5364	3,7%	6%
AGOSTO	232	5596	4,1%	6%



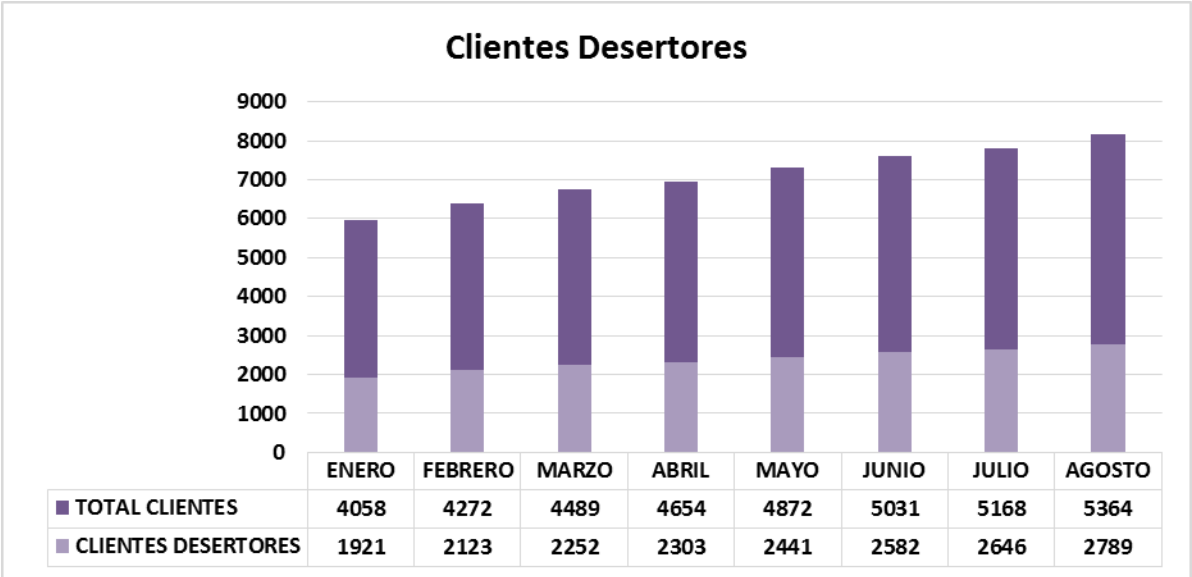
ANEXO 6. FIDELIDAD DE CLIENTES

MES	CLIENTES FIELES	TOTAL CLIENTES	INDICADOR	META
ENERO	2137	4058	52,7%	75%
FEBRERO	2149	4272	50,3%	75%
MARZO	2237	4489	49,8%	75%
ABRIL	2351	4654	50,5%	75%
MAYO	2431	4872	49,9%	75%
JUNIO	2459	5031	48,9%	75%
JULIO	2522	5168	48,8%	75%
AGOSTO	2575	5364	48,0%	75%



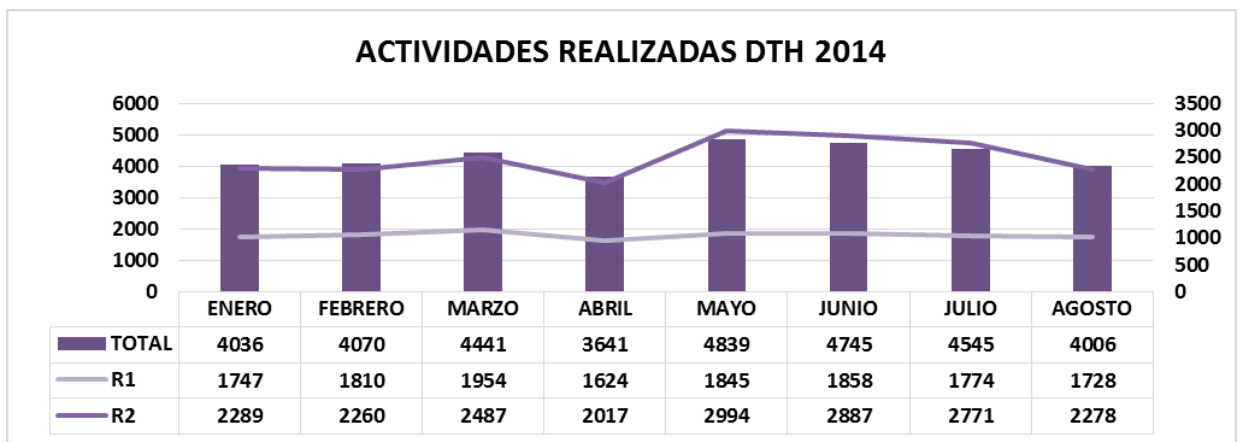
ANEXO 7. CLIENTES DESERTORES

MES	CLIENTES DESERTORES	TOTAL CLIENTES	INDICADOR	META
ENERO	1921	4058	47,3%	25%
FEBRERO	2123	4272	49,7%	25%
MARZO	2252	4489	50,2%	25%
ABRIL	2303	4654	49,5%	25%
MAYO	2441	4872	50,1%	25%
JUNIO	2582	5031	51,3%	25%
JULIO	2646	5168	51,2%	25%
AGOSTO	2789	5364	52,0%	25%



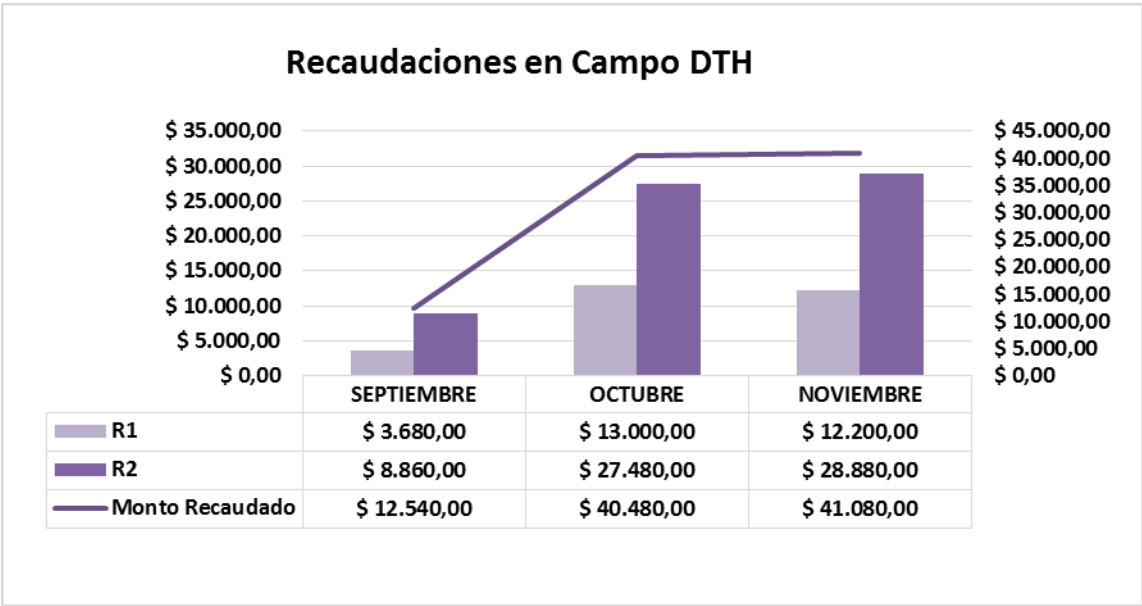
ANEXO 9. ACTIVIDADES REALIZADAS DTH

REGIÓN/MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
R1	1747	1810	1954	1624	1845	1858	1774	1728
R2	2289	2260	2487	2017	2994	2887	2771	2278
TOTAL	4036	4070	4441	3641	4839	4745	4545	4006
PROYECCIÓN	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Indicador	81%	81%	89%	73%	97%	95%	91%	80%
META	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%



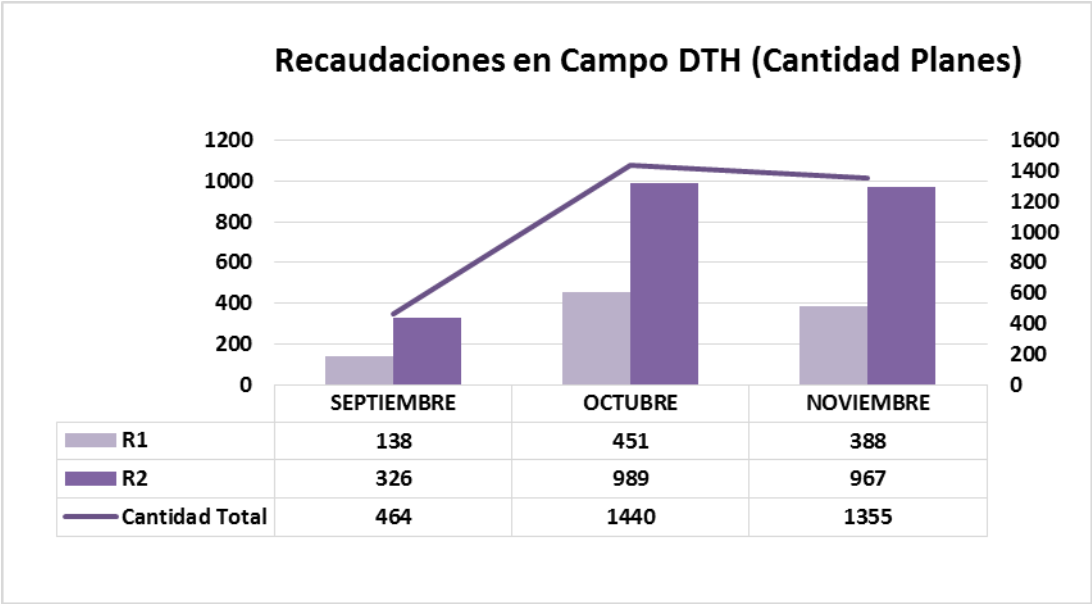
ANEXO 10. RECAUDACIONES EN CAMPO DTH (MONTO)

REGIÓN/MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
R1	\$ 3.680,00	\$ 13.000,00	\$ 12.200,00
R2	\$ 8.860,00	\$ 27.480,00	\$ 28.880,00
TOTAL	\$ 12.540,00	\$ 40.480,00	\$ 41.080,00
PROYECCIÓN	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Indicador	28%	90%	91%
META	95%	95%	95%



ANEXO 11. RECAUDACIONES EN CAMPO DTH (CANTIDAD)

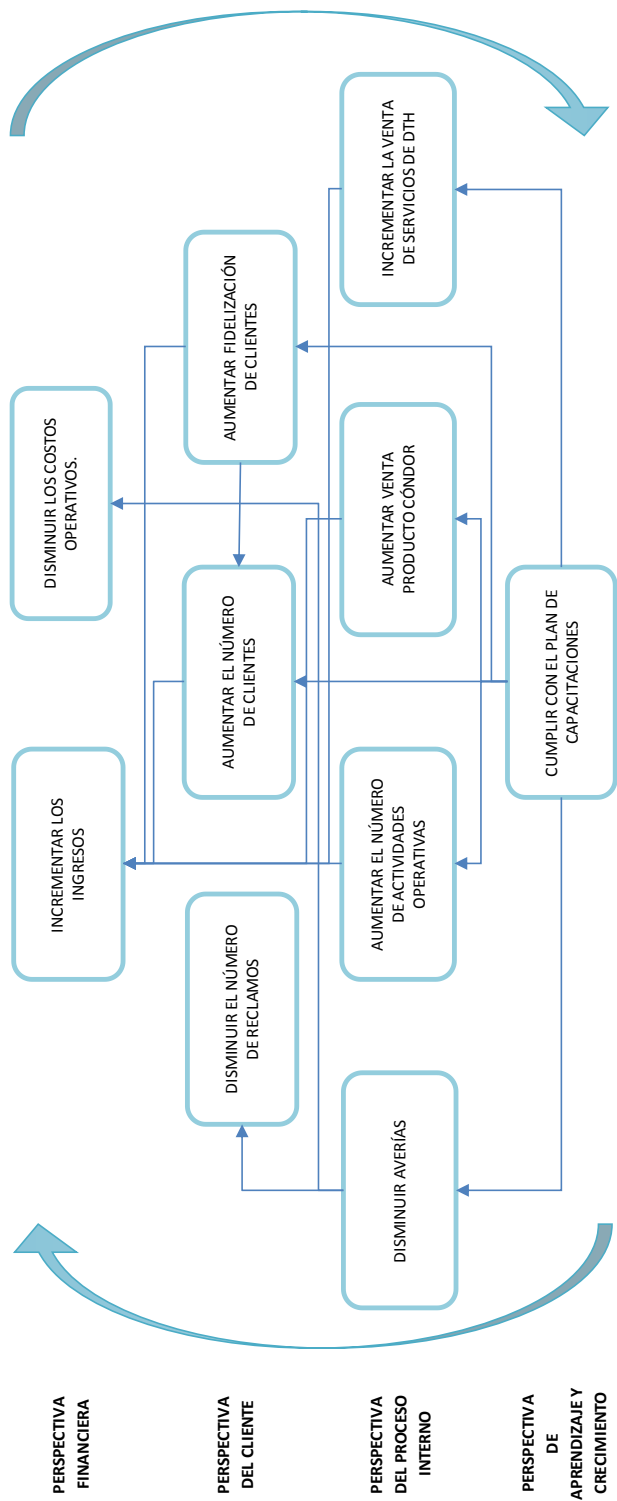
REGIÓN/MES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
R1	138	451	388
R2	326	989	967
TOTAL	464	1440	1355
PROYECCIÓN	1580	1580	1580
Indicador	29%	91%	86%
META	95%	95%	95%



ANEXO 12. FORMATO DE REGISTRO DE ACTIVIDADES HÍBRIDAS

[illegible]

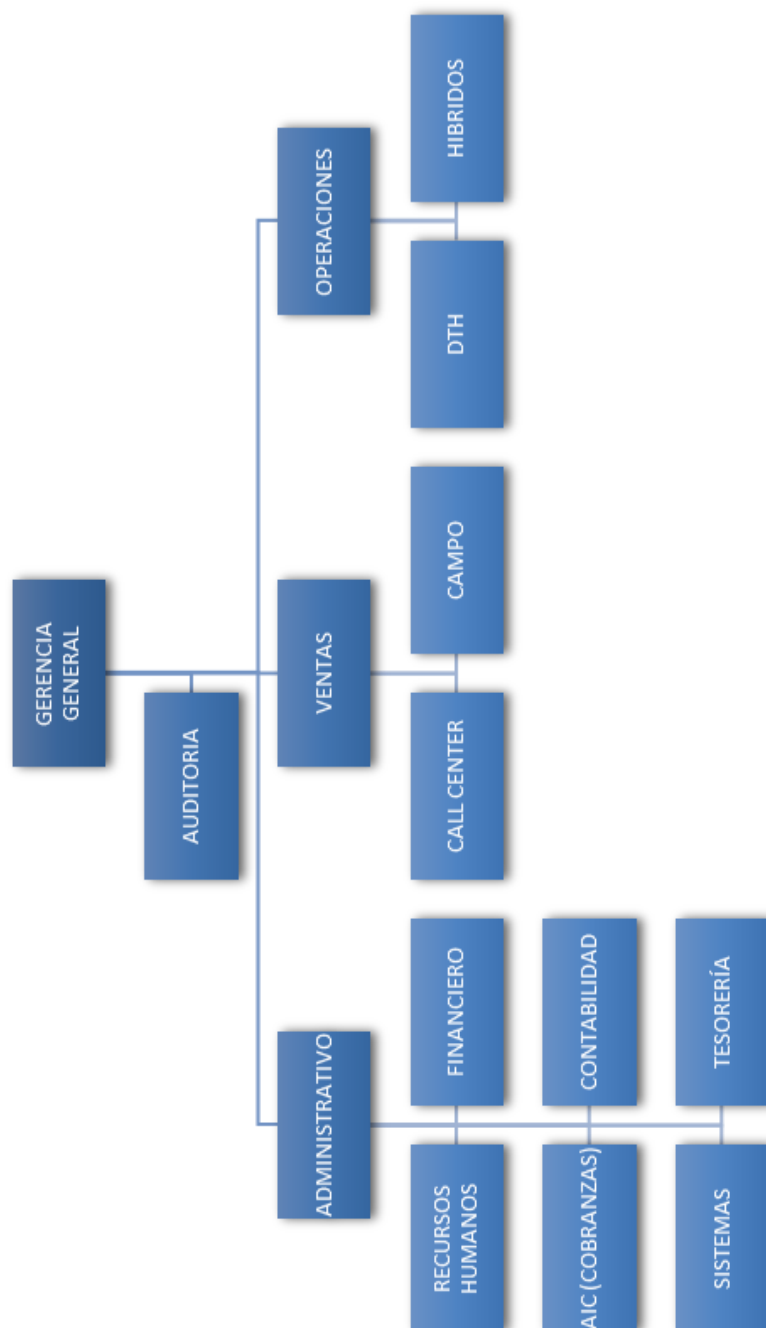
ANEXO 13. MAPA ESTRATÉGICO



ANEXO 14. MATRIZ DE CONTROL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÁXIMO	MÍNIMO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
FINANCIERO	Incrementar los ingresos	$\frac{\text{Ingresos Mes Actual} - 1}{\text{Proyección de Ingresos}}$	PORCENTAJE	≥ 7	< 3	10%	MESESUAL	5%	7%	-8%	-4%	4%	18%	3%	2%
FINANCIERO	Disminuir los costos operativos	$1 - \frac{\text{Costo Operativo}}{\text{Proyección de Costo Operativo}}$	PORCENTAJE	≥ 6	< 2	8%	MESESUAL	-2%	-3%	7%	4%	-6%	1%	2%	0%
CLIENTES	Disminuir el número de reclamos	$\frac{\# \text{ de Quejas de clientes Promedio}}{\text{Total de Pedidos}}$	PORCENTAJE	≤ 6	> 9	4%	MESESUAL	6%	10%	7%	7%	11%	8%	13%	5%
CLIENTES	Aumentar el número de clientes	$\frac{\# \text{ Cliente Nuevos}}{\text{Total de Clientes}}$	PORCENTAJE	≥ 5	< 2	6%	MESESUAL	5%	4,8%	3,5%	4,5%	3,4%	2,5%	3,7%	4,1%
CLIENTES	Aumentar la Fidelización de clientes	$\frac{\text{Total de Clientes Activos (Consumiendo todos los meses)}}{\text{Total de Clientes}}$	PORCENTAJE	≥ 65	< 55	75%	MESESUAL	53%	50,3%	49,8%	50,5%	49,9%	48,9%	48,8%	48,0%
CLIENTES	Aumentar la Fidelización de clientes	$\frac{\text{Total de Clientes Inactivos (Observando el producto)}}{\text{Total de Clientes}}$	PORCENTAJE	≤ 35	> 45	25%	MESESUAL	47%	49,7%	50,2%	49,5%	50,1%	51,3%	51,2%	52,0%
PROCESOS INTERNOS	Aumentar Ventas Producto Condor	$\frac{\text{Cantidad de Condores Vendidos}}{\text{Ventas Proyectadas de Condor}}$	PORCENTAJE	≥ 70	< 30	80%	MESESUAL	80%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	20%
PROCESOS INTERNOS	Incrementar Ventas del servicio DTH	$\frac{\text{Ventas Mes Actual}}{\text{Monto de Recaudación Esperado}}$	PORCENTAJE	≥ 90	< 75	95%	MESESUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESOS INTERNOS	Incrementar Ventas del servicio DTH	$\frac{\text{Cantidad de Planes Vendidos}}{\text{Cantidad de Planes Proyectados}}$	PORCENTAJE	≥ 90	< 75	95%	MESESUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la cantidad de actividades operativas	$\frac{\# \text{ Act. Atendidas Mes}}{\text{Total de Actividades}}$	PORCENTAJE	≥ 85	< 75	90%	MESESUAL	81%	81%	89%	73%	97%	95%	91%	80%
PROCESOS INTERNOS	Disminuir Averías	$\frac{\# \text{ de Averías Reportadas}}{\text{Total de Actividades}}$	PORCENTAJE	≤ x	> 2	-	MESESUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESOS INTERNOS	Disminuir Averías	$\frac{\# \text{ de Reparaciones Efectivas}}{\# \text{ de Averías Reportadas}}$	PORCENTAJE	≥ 2	< x	-	MESESUAL	-	-	-	-	-	-	-	-
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cumplir con el Plan de Capacitaciones	$\frac{\# \text{ de Horas Asistidas a Capacitaciones}}{\# \text{ de Horas Programadas de Capacitaciones}}$	PORCENTAJE	≥ 2	< x	80%	ANUAL	-	-	-	-	-	-	-	-

ANEXO 15. ORGANIGRAMA PROPUESTO

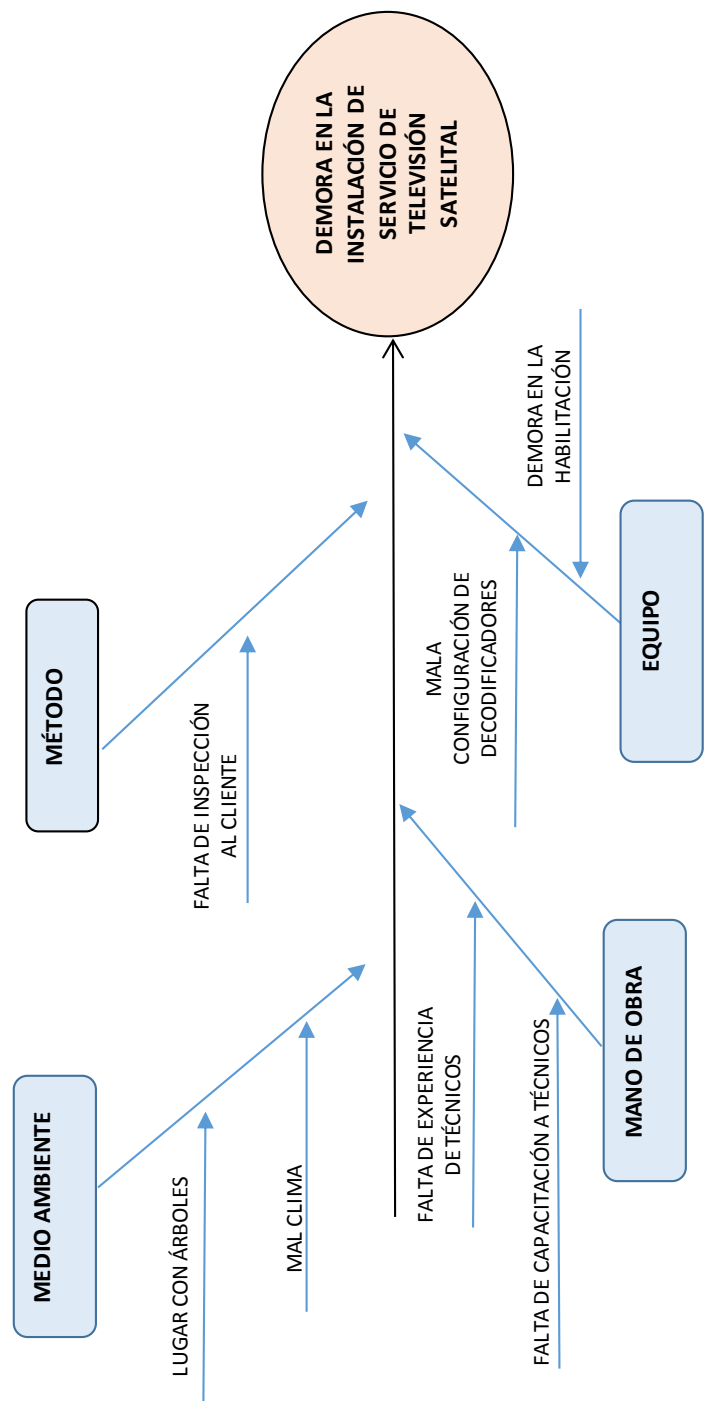


ANEXO 16. MUESTREO DE INSTALACIONES

INSTALACIÓN	TIEMPO TOTAL	# SOT	PROVINCIA	CIUDAD	FECHA	HORA INICIO	HORA HABILITACIÓN	HORA SALIDA	TIEMPO TOTAL	# DECOS
1	0:39:00	1656750161	LOS RIOS	QUEVEDO	01/09/2014	12:20:00	12:53:00	12:59:00	0:39:00	1
2	1:00:00	1667396861	LOS RIOS	QUEVEDO	06/09/2014	13:05:00	14:00:00	14:05:00	1:00:00	1
3	0:46:00	1666066581	GUAYAS	DURAN	06/09/2014	13:09:00	13:50:00	13:55:00	0:46:00	1
4	0:43:00	1667361141	GUAYAS	GUAYAQUIL	07/09/2014	14:50:00	15:20:00	15:33:00	0:43:00	3
5	0:47:00	1681266951	MANABI	CHINCHA - MANA	26/09/2014	10:03:00	10:45:00	10:50:00	0:47:00	1
6	0:47:00	1687563041	GUAYAS	DURAN	27/09/2014	16:45:00	17:26:00	17:32:00	0:47:00	1
7	1:00:00	1686609361	GUAYAS	GUAYAQUIL	26/09/2014	15:15:00	16:05:00	16:15:00	1:00:00	1
8	0:40:00	1681161461	COTOPAXI	LA MANA	27/09/2014	13:30:00	14:05:00	14:10:00	0:40:00	1
9	1:00:00	1689833161	MANABI	CHONE	29/09/2014	12:50:00	13:45:00	13:50:00	1:00:00	1
10	0:46:00	1672588141	EL ORO	HUAQUILLAS	30/09/2014	11:29:00	12:10:00	12:15:00	0:46:00	1
11	1:08:00	1677179051	LOS RIOS	VINCES	26/09/2014	11:32:00	12:35:00	12:40:00	1:08:00	1
12	0:35:00	1681108271	STA ELENA	SANTA ELENA	26/09/2014	11:25:00	11:55:00	12:00:00	0:35:00	1
13	1:00:00	1683909941	STA ELENA	SANTA ELENA	25/09/2014	8:13:00	9:08:00	9:13:00	1:00:00	1
14	0:35:00	1687125621	LOJA	LOJA	27/09/2014	14:00:00	14:30:00	14:35:00	0:35:00	1
15	1:00:00	1682255061	MANABI	SUCRE	27/09/2014	9:00:00	9:55:00	10:00:00	1:00:00	2
16	0:57:00	1665142801	EL ORO	SANTA ROSA	05/09/2014	15:10:00	16:02:00	16:07:00	0:57:00	1
17	1:36:00	1664125381	MANABI	MANTA	04/09/2014	8:16:00	9:47:00	9:52:00	1:36:00	2
18	0:41:00	1666106751	EL ORO	PASAJE	05/09/2014	10:34:00	11:10:00	11:15:00	0:41:00	1
19	0:45:00	1662213101	MANABI	PORTO VIEJO	02/09/2014	14:45:00	15:21:00	15:30:00	0:45:00	2
20	1:00:00	1664309331	STA ELENA	SANTA ELENA	03/09/2014	10:33:00	11:28:00	11:33:00	1:00:00	2

Promedio 0:52:15
Mínimo 0:35:00
Máximo 1:36:00
Moda 1:00:00
Mediana 0:47:00

ANEXO 17. ISHIKAWA PROBLEMA EN INSTALACIÓN DTH



ANEXO 18. ISHIKAWA PROBLEMA EN INSTALACIÓN HÍBRIDOS

