

75375

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL

ECUADOR

Sede Ambato

**ESCUELA DE GERENCIA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

TEMA:

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE LA
REESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES Y LA OPTIMIZACIÓN DEL
FAST SERVICE EN LAS AGENCIAS DE TELEFÓNICA.**

Previa a la obtención del título de:

**TECNÓLOGO DE ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

MARIA CECILIA RESTREPO LALAMA

AMBATO-ECUADOR

2005



AGRADECIMIENTO

A los Ejecutivos de Telefónica por su noble esfuerzo en la formación de nuevos y mejores profesionales.

DEDICATORIA

Agradezco a mi familia quien en todo momento me ha dado su tiempo y apoyo para culminar con éxito este proyecto tan anhelado el cual será de gran ayuda no sólo para continuar mi carrera profesional sino también mis metas y objetivos personales.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Declaro que la investigación enmarcada en el diseño de la investigación que se presenta como tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

El contenido, las conclusiones y los efectos legales expuestos en el trabajo de investigación son de mi absoluta responsabilidad legal y académica.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

1.2. Justificación

1.3. Objetivos

1.4. Metodología

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Que producir

2.1.1. Identificar el consumidor y la demanda del mercado

2.1.2. Observar a la competencia, oferta del mercado y sistema de comercialización.

2.2. Cómo Producir.?

2.3. Cuánto Producir.?

2.4. Quienes Demandarán nuestro Producto.?

2.5. Cómo se determina el Mercado

2.6. Cuál es el tamaño del Mercado

2.7. Estrategia de Mercado

2.7.1. Producto, precio, plaza, promoción, publicidad

2.7.2. Nombre y características de la competencia

2.7.3. Plan para ingresar en el mercado

CAPITULO III.: ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Ingeniería del Proyecto

3.1.1. Tamaño o magnitud del proyecto (Cuánto producir, dónde y cómo)

3.1.2. Localización

3.1.3. Proceso que se utiliza

3.1.4. Distribución de Maquinaria y Equipos

CAPITULO IV: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO

4.1. Nivel directivo, asesor, operativo y auxiliar

CAPÍTULO V: PRESUPUESTO DEL PROYECTO

5.1. Describir las inversiones iniciales

5.1.1. Fuentes de financiamiento

5.1.2. Costos de producción del Proyecto

5.1.3. Ingresos normales y extraordinarios-rentabilidad

5.2. Punto de Equilibrio

5.3. Evaluación Financiera del Proyecto

5.3.1. Período de recuperación

5.3.2. Valor actual Neto

5.3.3. Relación Beneficio/Costo

5.3.4. Tasa Interna de retorno

CAPITULO VI: EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL

CAPITULO VII: ACTIVIDADES Y CALENDARIO ESTABLECIDO

7.1. Calendario para la preparación del proyecto

7.2. Calendario para la ejecución del proyecto

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN EJECUTIVO

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En Marzo de 1997, Bellsouth compró el 90% de las acciones a Otecel S.A y desde Febrero de 1998 opera en el Ecuador bajo el nombre y respaldo internacional de Bellsouth. Esta licencia permite ofrecer a los suscriptores nuevas ventajas y beneficios.

Gracias a su temprano ingreso en el mercado y a las contribuciones obtenidas por sus alianzas con destacadas compañías locales, Bellsouth es en la actualidad el principal proveedor de servicios celulares en América Latina; la empresa ha establecido una sólida presencia en nueve países de la región, incluyendo: Argentina, Brasil, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela.

Bellsouth es un líder en telecomunicaciones. Su sede se encuentra en Atlanta EE.UU. y con el tiempo sus servicios se han extendido alrededor del mundo.

Actualmente la empresa presta servicios a más de 53 millones de personas en Estados Unidos, y a más de 4 millones en 19 países de Latinoamérica, Europa, Medio Oriente y Asia.

A más de telecomunicaciones y comunicaciones celulares, Bellsouth también ofrece servicios de información, directorios telefónicos, video, Internet.

En el futuro la empresa tiene como objetivo incrementar la producción para alcanzar una rentabilidad mayor a la de los años pasados, con la implementación de más radios bases a nivel nacional y por ende alcanzar mayores ventas, para de esta manera seguir siendo los líderes en telecomunicaciones, adelantándose a cubrir las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

1.1. VISIÓN DE LA EMPRESA

Liderar el mercado de la ciudad de Ambato en materia de telecomunicaciones, mejorando la calidad del servicio mediante la innovación de nuevos procedimientos para satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes.

Nos distinguimos por la habilidad en el manejo de la venta del servicio, el mismo que permite mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, accionistas, Distribuidores, proveedores y el público en general.

1.2. MISIÓN DE LA EMPRESA

Somos una Empresa Internacional proactiva, que provee productos y servicios de Telecomunicaciones de la más alta Tecnología en el Ecuador.

1.3. PRINCIPIOS, POLÍTICAS Y VALORES

- Apoyar a la comunidad a través de aportes a fundaciones o entidades de desarrollo

- Mejorar la calidad en el servicio como una prioridad institucional
- Capacitar y motivar en forma permanente
- Respetar al cliente y usuarios del servicio
- Aplicar principios éticos y morales
- Enfocar la calidad y mejoramiento continuo
- Cumplir con obligaciones legales, fiscales, laborales, financieras
- Trabajar en equipo
- Apreciar, aceptar, el sentido de pertenencia.
- Disfrutar del trabajo
- Velar por el prestigio del servicio de Telefónica
- Rechazar a los clientes que se encuentran en **convicto**
- Trabajar con clientes que son sujetos a crédito
- No aceptar débitos de los Bancos en los cuales no tenemos convenio.



CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Antecedentes:

Aproximadamente por el año de 1995 existen las primeras inquietudes en el país para la instalación de un sistema de Telefonía Móvil más comúnmente llamada Telefonía Celular; y es precisamente la compañía Bellsouth quien ingresa al país luego de una serie de trámites legales y los permisos correspondientes por el CONATEL, se instala a un costo excesivamente alto que privilegiaba a muy pocas personas.

Debo mencionar que la empresa es de procedencia Norteamericana quien venía operando en diferentes países del mundo habiendo alcanzado grandes utilidades por la venta de los equipos y el servicio.

En la actualidad esta Empresa fue vendida a la Telefónica de España de idéntica manera se vendieron a diferentes países de América Latina, la razón primordial es que fue única en el Mercado lo cual se convirtió en un monopolio sin competencia para la fijación de las Tarifas, lo cual significó un gran negocio para los inversionistas. Al momento existe competencia con el apareamiento de Porta y últimamente Alegro.

1.2. Justificación:

El objetivo primordial de la Empresa Telefónica ha sido siempre brindar el mejor servicio a sus consumidores, pero se ha identificado en muchas ocasiones que a pesar de los esfuerzos adoptados por la empresa esto no es tan real, ya que existe mucha demanda en el mercado, los tiempos de espera son muy largos ocasionando pérdida de tiempo y dinero para ambas partes, es por eso que se ha decidido implementar un proyecto de mejora el cual es:

“Acortar los tiempos de espera para los clientes y distribuir de mejor manera las funciones de cada ejecutivo (S.S.A)”.

Las recomendaciones que se aplicaran como consecuencia del estudio realizado, causaría a la empresa un impacto positivo; ya que con ello se mejoraría el servicio al cliente y de esta manera se cumplirán los objetivos planteados.

La demanda creciente de las comunicaciones a través de la Telefonía celular, la competencia directa de sistemas similares, así como la telefonía fija exigen el mejoramiento continuo en el servicio al consumidor, de esta manera cumplir los objetivos y metas propuestas.

1.3. Objetivos:

El proyecto en mención pretende diseñar procedimientos administrativos como el caso de implementación del fast service, mismo que mejorara el servicio a los clientes.

Para lo cual contamos con información primaria y suficiente recurso humano para realizar este proyecto.

Objetivo General.

- El proyecto pretende una mejor distribución de funciones para los ejecutivos de servicio al cliente de la empresa Telefónica con el fin de evitar superposición y duplicación de funciones prolongando los tiempos de espera lo cual desmejoraría el servicio para los clientes.

Objetivos Específicos.

- Delimitar las funciones y responsabilidades de todo el personal.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afectan su trabajo dando el reconocimiento apropiado a su contribución por parte del Jefe del C.A.V.S ; a través de:
- Desarrollar un programa de interacción diaria con el personal y reuniones para impartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Elaborar cronogramas para la asistencia a cursos, seminarios congresos y conferencias de acuerdo a las necesidades institucionales
- **META:**
Incrementar el número de clientes con relación a la tendencia histórica
Tiempo estimado 1 año.

1.4. Metodología:

Para la elaboración del presente trabajo se utilizó método de investigación como la encuesta, entrevistas directas etc. Lo que ha permitido contar con cierta información para la toma de decisiones.

CAPITULO II

ESTUDIO DEL MERCADO

2.1. Qué Producir

La venta del servicio es el producto primario de la empresa Telefónica para lo cual se implantará el *Fast Service* mismo que permitirá dar un mejor servicio a los clientes, tanto el tiempo como en calidad.

Este requerimiento nace de la necesidad de reducir tiempos y movimientos para satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

2.1.1. Identificar al consumidor y la demanda del mercado

- Este servicio estará disponible para los clientes entendiéndose como tales a las personas naturales y jurídicas tanto actuales como potenciales en la ciudad de Ambato.
- Para ilustrar mejor la forma como identificamos a nuestros clientes a continuación diseño el formato de la base de datos, la misma que contiene la siguiente información:

BASE DE DATOS:

BASE DE DATOS DE CLIENTES						
Nombre	Cuidad	Plan	Cuenta	Teléfono de contacto	Referencias Bancarias	Referencias personales

- De acuerdo a las encuestas realizadas se desprende que el horario de atención a clientes es el siguiente de lunes a sábado de 9H00 a 17H00 ; sin embargo este será revisado periódicamente y será ajustado a las exigencias del mercado.
- El *Fast Service* se encargará de orientar al cliente en base a sus requerimientos. Así :
 - Para la compra de equipos
 - Servicio Técnico (Reparación y Mantenimiento de equipos)
 - Servicio al cliente (Cambio de plan, ventas Pospago y Prepago, Renovación de contratos.)
 - Reclamos, etc.
- El personal que se requerirá para la atención será: un Administrador, 4 Ejecutivos de servicio al cliente (S.S.A), un cajero/a, 1 ayudante para Servicio Técnico y Bodega.
- Se necesita un administrador Galo Oliva para que enfoque e investigue si se están cubriendo las necesidades de los clientes con el nuevo sistema de mejora, 4 Ejecutivos de Servicio al cliente (María Cecilia Restrepo, Roberto Domínguez, Marisol Toasa, Marco López, para atender las necesidades de los clientes y resolver problemas ya que se cuenta con un promedio de 200 clientes diarios en el C.O.P.O.S, Servicio Técnico atendido por Milton Tandazo que se encargará de reparar equipos y el

Ayudante (Enrique Losada) que se encargará de ayudar y administrar la bodega y percheros en general.

Con esto se tratará, en lo posible, de mejorar el servicio que ofrecemos ya que se ha realizado un estudio de mercado para la reestructuración de funciones y así optimizar tiempos de espera

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de mercado representa un importante avance en la forma de pensar y la estrategia de mercadotecnia, En el pasado muchas empresas comerciales creían que la clave a las utilidades era la creación de una simple marca la misma que era distribuida en forma masiva, esto traducía costos y precios más bajos y fincaba el mercado potencial más grande.

La segmentación de mercado es la subdivisión de un mercado en distintos subconjuntos de clientes, donde cada subconjunto pueda seleccionarse concesiblemente como mercado meta al cual alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia.

En el caso puntual este tiene su aplicación en casi toda la población sean estos hombres, mujeres de diferente edades, de distintos niveles de ingresos etc. Porque está demostrado que las comunicaciones son el motor del desarrollo personal e institucional.

Con la implementación del sistema Fast Service está probado que se reducirá el tiempo de espera del cliente y, con esto resolviendo sus problemas momentáneos lo que evitará que se congestione el C.A.V.S y una mejor imagen de la Empresa.

2.1.2. Observar la competencia y oferta del mercado

Una de las principales empresas de la competencia son Porta, Alegro.

Para ilustrar mejor me refiero a la empresa Porta por estar más tiempo en el mercado; cuyo desarrollo en el país es como a continuación se describe:

- ✓ 1994: Conecel más conocida como Porta supera las expectativas de venta de 2000 abonados en Quito y 3000 en Guayaquil. A fines de 1994 Porta llega a 14000 líneas aproximadamente.
- ✓ 1996: Porta tiene 33000 a final de año.
- ✓ 1997: Porta alcanza sus primeros 50000 abonados
- ✓ 1998: Introducción de la categoría Internet entre los productos que alberga el
- ✓ Paraguas de Porta.
- ✓ 2000: Nuestro producto divide el segmento de negocios inalámbricos e internacionales, conformando América Móvil, grupo líder en telecomunicaciones inalámbricas de Latinoamérica con más de 25 millones de usuarios en los mercados donde tiene presencia.
- ✓ 2001: Al término del tercer trimestre del año, Porta rebasa la cifra de 400.000 usuarios.

• **SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN (PRECIO)**

El sistema de comercialización que actualmente utiliza la sucursal Ambato es el siguiente:

- C.A.V.S Ambato (Matriz)
- Distribuidores Autorizados
- *001 (Servicio al cliente)

La determinación del precio de venta está en función del costo total más el 15% de utilidad esperada.

Comparación entre los precios de Porta y Telefónica:

PORTA CELULAR:

Plan	Cuota Mensual	Minutos incluidos	Minuto pico	Minuto no pico	teléfono incluido
Porta Aló 80	28	80	0,4	0,2	Nokia 5125
Porta Aló 160	35	80pico/80no pico	0,4	0,2	Nokia 5125
Porta Aló 125	39	125	0,4	0,2	Motorola Star Tac por \$39
Porta Aló 200	42	200	0,4	0,2	Nokia 3320 por \$29
Porta Aló 250	45	125pico/125no pico	0,4	0,2	Nokia 3320 por \$29

TELEFÓNICA:

Plan	Cuota mensual	Minutos incluidos	Minuto pico	Minuto no pico	Teléfono incluido
Control Total 45	21	45	0,65	0,65	Nokia 5125 por \$60
Optimo 60	26	60	0,4	0,2	Nokia 5125 \$ 33,20 por \$33,20
Optimo 100	35	100	0,4	0,2	Samsung Slim por \$78
Optimo 200	45	200	0,4	0,2	Nokia 8260 por 85
Optimo 300	55	300	0,4	0,2	Nokia 8260
Optimo 450	70	450	0,4	0,2	Motorola V.60 112

Como consecuencia de un análisis comparativo de los precios que mantiene Telefónica y Porta se desprende que en algunos casos los planes Pospago de Porta son más económicos con relación a Telefónica, mientras que otros como prepago en Telefónica es más barato, vale la pena aclarar que esta última compró las acciones de Telefónica en Latinoamérica, razón por la que no se ha realizado mayores inversiones para ampliar la cobertura y más bien diría que se ha quedado rezagado siendo los nuevos dueños quienes harán las inversiones futuras para seguir manteniendo el liderazgo a nivel nacional.

- **Condiciones de venta, crédito**
- Cuando las ventas son al contado existe un 10% de descuento del valor total antes del impuesto, cuándo las ventas son con tarjetas de crédito se puede financiar a 3 meses sin intereses; y, cuando sobre pase los 3 meses se aplicará una tasa de interés del 12% anual.

- También existen ventas de volumen (Instituciones, Empresas, etc.) en las cuales se realiza el descuento respectivo únicamente por la compra de teléfonos, para lo cual la empresa cuenta con una tabla la misma que está en función con los planes que se oferta.

2.2. Como producir.?

La Telefónica es una Empresa de servicios por lo tanto la venta del servicio es el factor primordial desde luego que también se realiza la venta de equipos, accesorios reparaciones, tarjetas prepago.

2.3. Cuánto Producir.?

Está dado por el tamaño del Mercado en el presente caso tiene una cobertura no solo la provincia del Tungurahua si no también provincias aledañas en el centro del país como Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza.

2.4. Quienes demandarán nuestro Producto.?

Las comunicaciones en la actualidad es el factor fundamental para el desarrollo de cualquier actividad por eso es que la demanda es casi total porque inclusive los niños requieren del servicio a fin de ser controlados por sus propios padres, esto demuestra el grado de demanda del producto.

2.5. Cómo se determina el Mercado.?

El Mercado se determina tomando en cuenta la población y para ejemplarizar me refiero a la ciudad de Ambato cuya población es de alrededor 280.000 habitante

compuestos en el 55% de mujeres y el 45% restante por hombres; y del total de la población la mayoría son niños y jóvenes por consiguiente ellos son lo que más demandan, porque además la población con edad avanzada no utilizan el servicio.

2.6. Cuál es el Tamaño del Mercado. ?

Cómo manifiesto anteriormente comprende básicamente la provincia de Tungurahua, cuya población total esta alrededor de un total de 441.034 habitantes compuestos por:

Mujeres 227.591 que representan el 51% de la población y Hombres 213.513 que representan el 49% restante de la población.

Además debo indicar que del total de la población que utilizan telefonía Móvil la mayoría de ellos son jóvenes comprendidos entre la edad de 12 a 30 años así como mayores de esta edad que por la naturaleza de su trabajo también son usuarios del servicio.

2.7. ESTRATEGIA DEL MERCADO

- Una estrategia de mercado es un conjunto de principios consistentes, apropiados y factibles a través de los cuales una compañía espera lograr sus objetivos a largo plazo, tanto de clientes como de utilidades en un medio ambiente competitivo.

- Dentro de los principales que he podido detectar en la empresa tenemos los siguientes:

- Capacitar a los colaboradores para los diferentes puestos de trabajo dentro del C.A.V.S.
- Transferir conocimientos y Tecnología en el campo de la Telecomunicaciones.
- Mejorar la organización especialmente en las áreas de Marketing
- Calidad en la venta del servicio.
- Multiservicios con la finalidad de ampliar la cobertura del servicio para los clientes.
- Fuerte publicidad
- Personal de ventas agresivo
- Percepción de mejor servicio que la competencia
- Poder financiero

2.7.1. PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- **PRODUCTO.-** Es una orientación administrativa que supone que los consumidores favorecerán aquellos que ofrezcan mejor calidad por el mismo precio y, por tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar la calidad del producto.
- La Telefónica ofrece productos de calidad, todos los teléfonos son nuevos como son Nokia, , Motorola, Kyocera, entre otros, con garantía de fábrica de un año. Para el caso de en accesorios, reparaciones y otros existe 3 meses de garantía. Todo esto con la finalidad de dar un mejor servicio para el cliente, de igual manera con el Internet Dedicado, Servicio Postventa,

Roaming Internacional, Discado Directo Internacional, Mensajes escritos, Protección de equipos, S.O.S, etc.

- **PRECIO:** Es el único elemento en la mezcla de mercado que crea ingresos por venta; ya que los otros elementos son los costos.

En el caso de la Telefónica los precios son muy competitivos. Y más aún cuando existen promociones y publicidad.

- **PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:**

Las promociones son incentivos a corto plazo que sirven para estimular la compra o la venta de un producto o servicio mientras que la publicidad es la forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios de un patrocinador identificado.

En el caso de la Telefonía se utilizan estos 2 medios que tienen como finalidad incrementar las ventas y por ende una mayor participación en el mercado.

Para el caso de la sucursal Ambato la promoción y publicidad se da a través de los medios de comunicación escrita y hablada aprovechando la realización de eventos culturales, deportivos, sociales de gran trascendencia a nivel nacional ya que el costo de esta es a cargo de la oficina Central en Quito.

- **PLAZA:** Conocido también como canal de distribución comprende un conjunto de instituciones que llevan a cabo todas las actividades (funciones) que se utilizan para mover un producto y su título de propiedad de transfieren al consumidor final.

Ambato cuenta con más de 10 Distribuidores Telefónica, y a nivel nacional nos mantenemos como líderes en el mercado con 170 distribuidores y 8 Matrices que son los C.A.V.S. principales de cada ciudad, de esta manera captamos un gran porcentaje del mercado nivel nacional.

2.7.2. NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

Nuestro servicio estará compitiendo con las Empresas PORTA CELULAR y ALEGRO, siendo la primera más antigua en el mercado razón por la cual me permito indicar que PORTA CELULAR es una empresa que posee precios más bajos que los de Telefónica con respecto a tarifas mensuales ya que está enfocada hacia un mercado de la clase media-baja, sus precios son, en muchas ocasiones, más competitivo, pero nuestra ventaja es que ofrecemos un mejor servicio tanto en cobertura como en atención personalizada y satisfacción de sus necesidades.

2.7.3 Plan para ingresar en el Mercado.

La planificación para introducir la sucursal Ambato fue realizada en el año 1999 por la oficina Matriz – Quito quienes previo un estudio de mercado determinaron la conveniencia de instalar en Ambato, considerando que

está en el centro de las provincias antes mencionadas y además por su movimiento comercial, no solamente entre ellas sino con el resto del país y principalmente con las provincias de la costa y el oriente.

CAPITULO III

ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Ingeniería del Proyecto:

El *Fast Service* es una Máquina tipo computador que esta ubicada en cada Matriz de Telefónica, mide 1.30 metros de alto, la base de 55 cm y 55 cm de ancho, sirve de gran ayuda para agilizar las transacciones diarias de los clientes, mediante la asignación de turnos de espera para los clientes.

Esta máquina estará ubicada al ingreso de las oficinas para lo cual se ha diseñado una sala de espera en donde será atendido por una persona que le orientará en el tramite a seguir.

El *Fast Service* funciona así:

- El cliente entra a Telefónica y solicita un turno en el *Fast Service*, si es cliente actual deberá seleccionar el botón SI e ingresar el número celular, si no es cliente actual debe seleccionar el botón NO.

- Al realizar esta transacción el cliente tiene varias opciones:
 - Servicio al cliente
 - Servicio Técnico
 - Cajas

El ejecutivo debe presionar en su computadora el botón CALIFICAR y solicitar al cliente que registre su calificación por la atención recibida usando el siguiente Scrip:

“Sr. Cliente, su opinión acerca de nuestro servicio es muy importante para Telefónica, por favor presione una de las cuatro alternativas en el teclado que se encuentra junto a Ud. para calificar la atención recibida”.

De acuerdo a la calificación del cliente se evaluará el desempeño de los colaboradores en tres niveles.

1. Objetivos Individuales	40%
2. Competencias individuales	30%
3. Objetivos de la compañía	30%

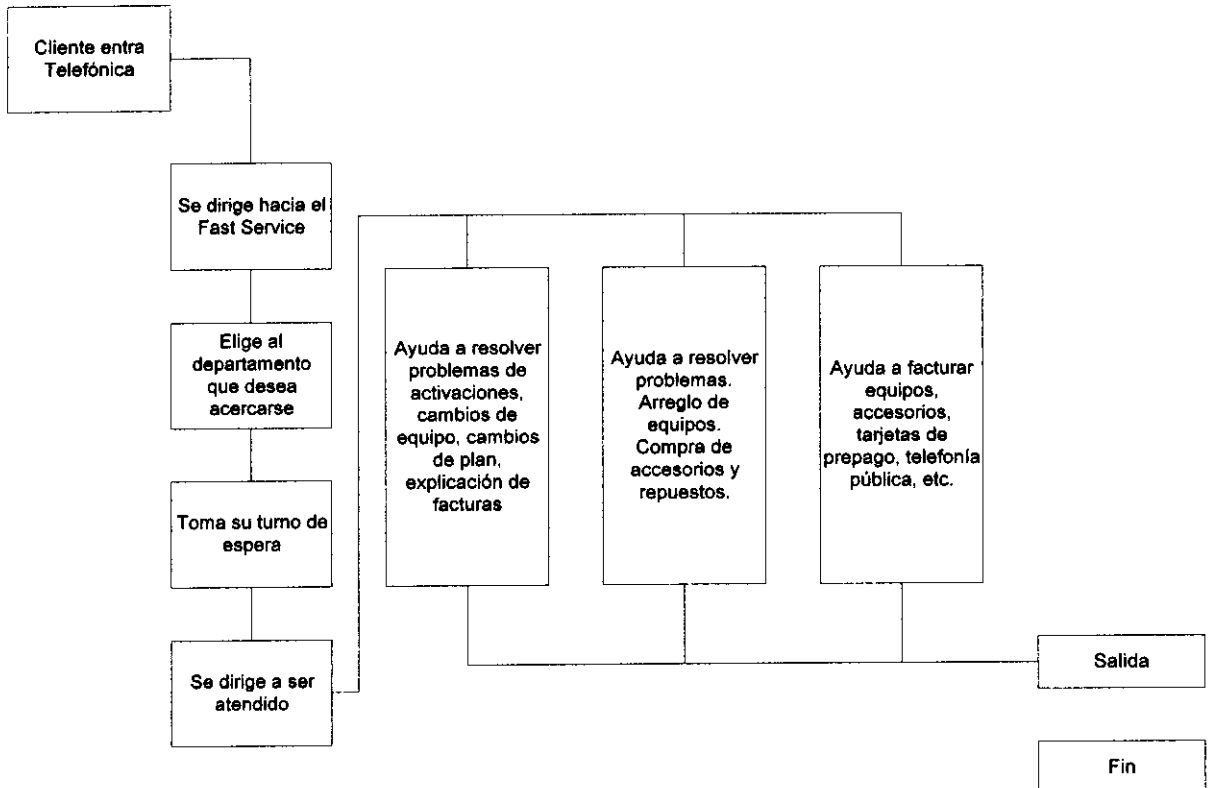
3.1.1. Tamayo o Magnitud del Proyecto (cuánto Producir, Dónde y como)

3.1.2. Localización:

El *Fast Service* se ubica en todas las Matrices a nivel Nacional: Quito, Ambato, Cuenca, Guayaquil, para así agilizar el servicio de atención a los clientes, el punto estratégico para su ubicación será a la entrada de cada Matriz para que el cliente coja su turno antes de ser atendido.

3.1.3. Proceso que se utiliza.

FLUJOGRAMA DE SERVICIO



3.1.4. Distribución de Maquinaria y Equipo

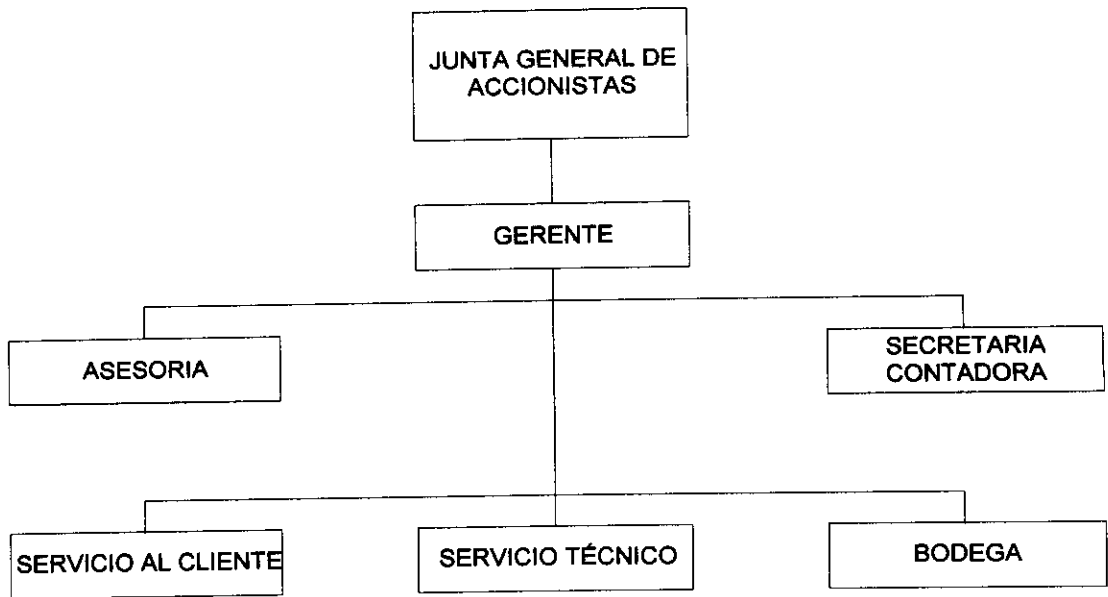
Las maquinarias y equipos se encuentran detalladas y valoradas en un cuadro que se adjunta y la distribución de las mismas está dado de acuerdo a un estudio de espacio físico en el local ubicado en la Sucre 750 y Martínez de la ciudad de Ambato.

CAPITULO IV

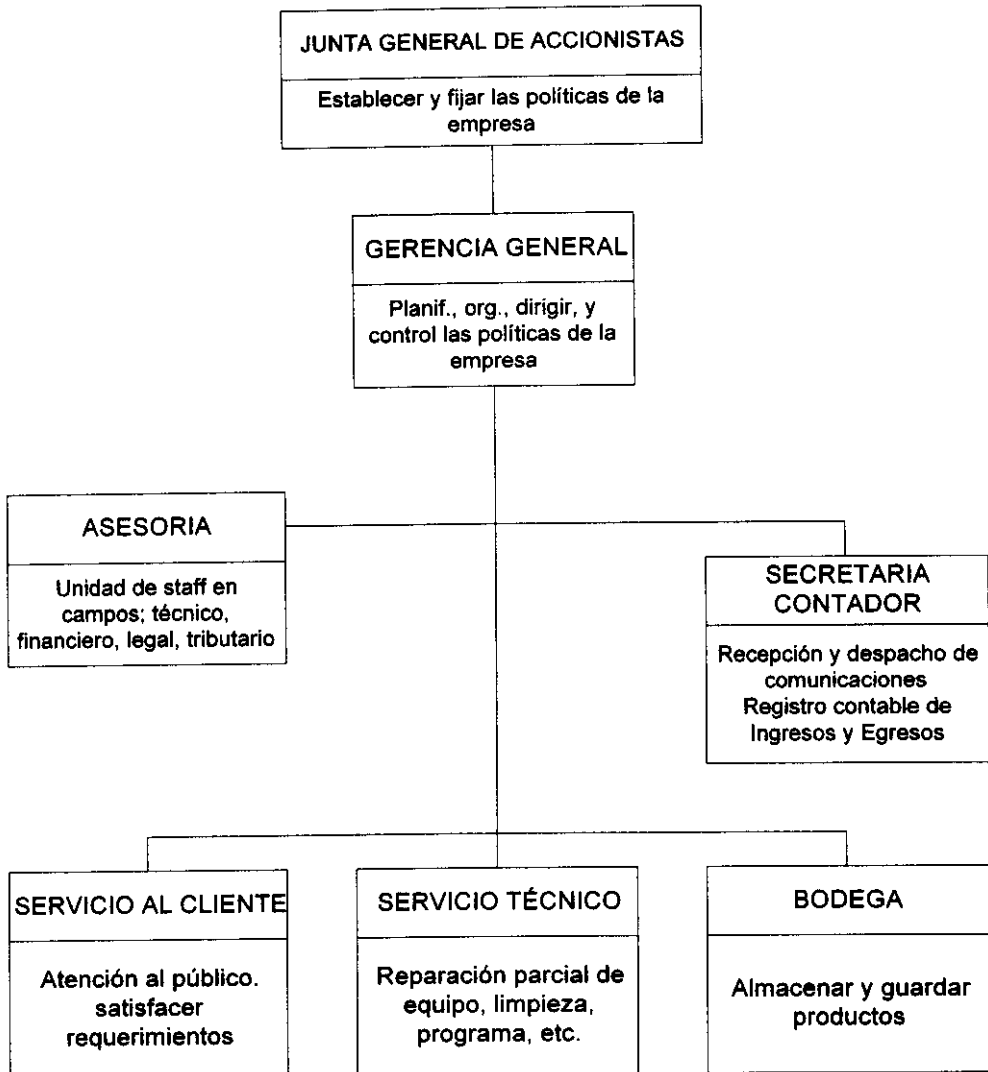
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO

4.1. La estructura orgánico funcional con que cuenta las oficinas de Telefónica en la ciudad de Ambato esta conformado por los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel Auxiliar
- Nivel Operativo

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ELABORADO María Cecilia Restrepo	REVISADO	APROBADO
--	-----------------	-----------------

ORGANIGRAMA FUNCIONAL:**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

ELABORADO María Cecilia Restrepo	REVISADO	APROBADO
--	-----------------	-----------------

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:

- Establece y fija las políticas institucionales
- Distribución de las utilidades.

GERENCIA:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las políticas de la empresa

ASESORÍAS:

- Asesorar a la Empresa en los diferentes campos: Administrativo, Técnico, Financiero, Legal, Tributario.

SECRETARIA CONTADORA:

- Recepción y despacho de todas las comunicaciones
- Llevar un registro contable de ingresos y egresos de la Empresa.

SERVICIO AL CLIENTE:

- Atender eficientemente de acuerdo a las necesidades.

SERVICIO TÉCNICO:

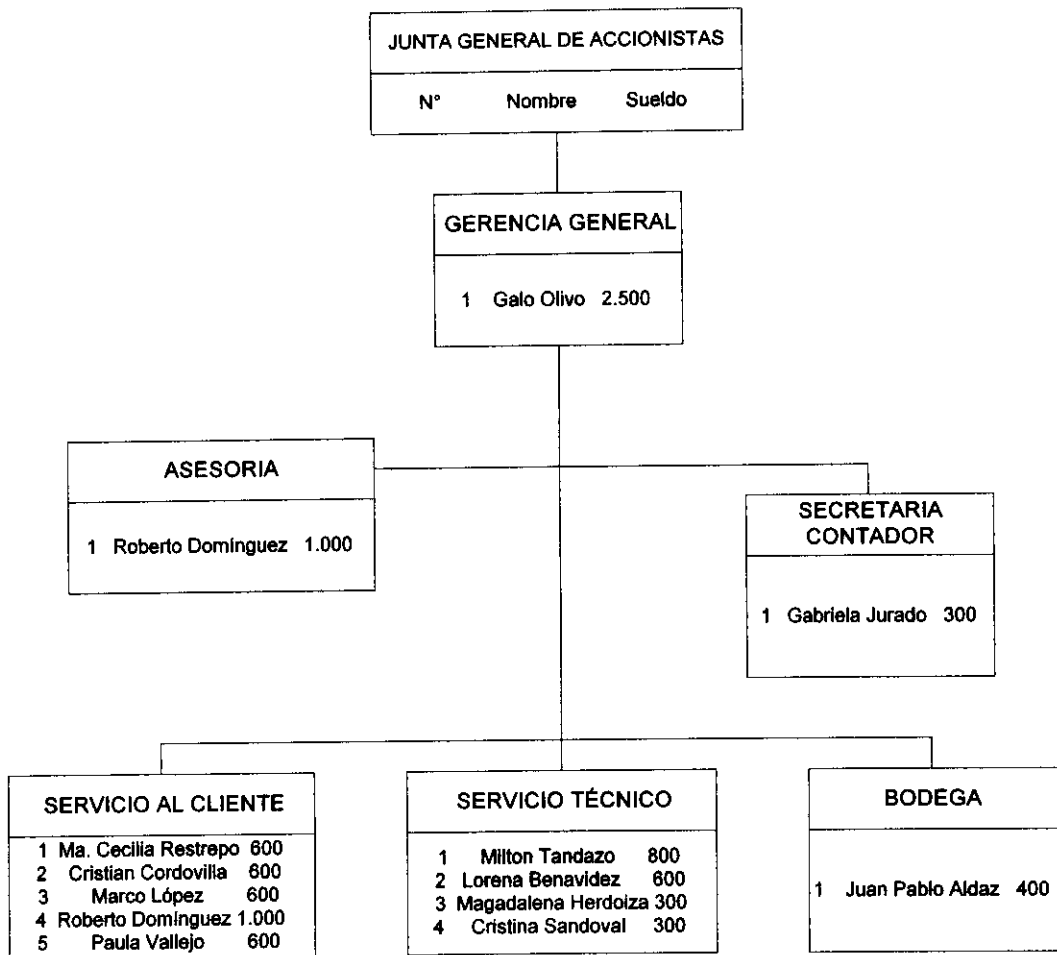
- Reparación parcial de equipos, limpieza, programación etc.

BODEGA:

- Almacenar los productos propios del negocio.

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN



ELABORADO María Cecilia Restrepo	REVISADO	APROBADO
-------------------------------------	----------	----------

Una de las formas de mejorar el servicio al cliente es a través de la capacitación del personal que labora en la institución, de ahí la necesidad de establecer políticas, normas y manuales que regulen la vida de la Empresa; por eso creo conveniente aplicar lo que a continuación describo:

POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO

1.1. La Capacitación que Otecel S.A. provea a sus empleados hace parte de la estrategia general del negocio y fomentará su desarrollo personal y profesional, en línea con nuestra FILOSOFÍA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

1.2. Para cumplir con esta tarea, la vicepresidencia de DHO- a través de su área de Capacitación desarrolla, programas dentro de la institución y fuera de ella, a niveles nacionales e internacionales. Las políticas detalladas a continuación norman la elaboración de un plan anual de Capacitación, su presupuesto y aprobación así como la participación del personal en los eventos de capacitación, a fin de que haya un real aprovechamiento de éste importante esfuerzo institucional.

2. ALCANCE

2.1. Esta política será aplicada, reconocida y acatada por todos los empleados de la Telefónica.

3. POLÍTICAS

3.1. ORGANIZACIÓN, PLANIFICACION Y COORDINACIÓN

3.1.1. Es competencia de DHO Capacitación, la Panificación, Organización y Coordinación de la capacitación para colaboradores de Otecel S.A., esta tarea se llevará acabo en coordinación con los Vicepresidentes, Directores y Gerentes de áreas a quienes son los responsables de definir, incentivar, promover, y apoyar la capacitación en su personal.

3.1.2. Toda Capacitación debe ser coordinada con DHO con él gerente de DHO y al menor costo para la empresa por medio de procesos de licitación. Toda Vicepresidencia /Gerencia que toma decisiones de capacitación debe notificar a DHO – Capacitación, antes de registrarse ante cualquier programa, a fin de asegurar que se brinde una capacitación de la más alta calidad alineada a la estrategia establecida.

3.1.3. El plan anual de capacitación será elaborado sobre la base de detención de necesidades a través de. :

- Plan estratégico del negocio
- Política institucional
- Evolución del desempeño anual
- Diagnóstico del personal.

3.1.4. El plan anual de capacitación contemplará programas en:
CAPACITACION GENERAL Y CAPACITACION FUNCIONAL.

3.1.4.1. CAPACITACIÓN GENERAL: Son programas generales de capacitación para los colaboradores de todas las áreas de Otecel S.A., organizados directamente por la Vicepresidencia de Desarrollo Humano & Organizacional. Los programas de Capacitación son normalmente de carácter institucional. Los gastos que incurra esta capacitación, están dentro del presupuesto Institucional.

3.1.4.2. CAPACITACIÓN FUNCIONAL

Son programas de capacitación propuestos por los directivos de las diferentes unidades administrativas de acuerdo a las necesidades específicas de su área. Estos buscan reforzar conocimientos relacionados con las funciones puntuales en los diferentes puestos de trabajo. Los gastos que incurran esta capacitación, se destinará del presupuesto del área solicitante.

3.1.4.2.1. CURSOS DE INGLES. Los cursos de inglés forman parte de la capacitación funcional.

Para los cursos del idioma Inglés que se realizan localmente, Otecel S.A., aportará el 80% y el empleado cubrirá el 20% restante y el 100% de los materiales requeridos.

Para poder hacer uso de este beneficio el empleado deberá tener un mínimo un año en la empresa, la recomendación y aprobación de su jefe inmediato, Junto con la confirmación del Idioma Inglés para el desempeño de sus funciones; con excepción de:

Gerentes/Directores/Vicepresidentes, podrán acceder a los cursos de inglés luego 3 meses de permanencia en la Institución, tanto en los centros de Inglés con los que Otecel S.A., mantiene convenio, o bajo la modalidad One to One.

Tanto la capacitación General como la capacitación Funcional incluyen programas Internos y programas Externos:

3.1.5. PROGRAMAS INTERNOS.

- Los programas internos son programas generales de la compañía en los que participan colaboradores de todas las áreas. Tanto su contenido logístico como instructores se determinan internamente en la compañía por DHO-Capacitación.
- Estos programas generalmente son de carácter institucional.

3.1.6. PROGRAMAS EXTENOS

- Los programas Externos son todos aquellos organizados por institución ajena a la compañía.
- Estos programas responden a necesidades de capacitación puntual y específica de las distintas unidades y puestos de trabajo.
- La participación en estos programas se hace a través de un proceso selectivo.

3.2. NIVELES DE APROBACIÓN Y PROCESO DE INSCRIPCIÓN

NIVELES DE APROBACION:

- Cuando un colaborador están interesado en participar en un programa de capacitación específica, de acuerdo al Plan anual de Capacitación Funcional elaborado por el Vicepresidente del área, conjuntamente con el Generalista respectivo de DHO, deberá presentar su solicitud de su jefe inmediato. El Jefe inmediato validará conjuntamente con DHO-Capacitación basándose en criterios como pre-requisitos, la conveniencia del programa, tiempo, monto de la inversión, mismo que será cargado al presupuesto del área solicitante.
- El colaborador obtendrá las aprobaciones en el formato :Aprobación y Compromiso para programas de Capacitación, en el siguiente orden:
 - JEFE INMEDIATO
 - GERENTE DE AREA
 - VICEPRESIDENCIA DE AREA
 - DHO-CAPACITACION
 - PRESIDENCIA EJECUTIVA
- Es importante señalar que toda capacitación Funcional cuyo costo supere los \$1000, requerirá la autorización previa de la presidencia Ejecutiva.

- De existir gastos por viajes incluyendo viáticos y hospedajes, serán cargados al centro de costos de la Vicepresidencia a la que el colaborador pertenezca.
- Para participar en cualquier programa de idioma diferente al español, el empleado deberá demostrar su suficiencia en dicho idioma.

3.3. PROCESO DE INSCRIPCIÓN-PROCESO OPERATIVO

3.3.1. Las solicitudes para la capacitación deberán ser realizadas por Vicepresidentes, Directores, Gerentes, a DHO-Capacitación según lo establecido en los niveles de aprobación, una vez que el colaborador haya completado el siguiente proceso:

- LLENAR FORMULARIO: APROBACION Y COMPROMISO PARA PROGRAMAS DE CAPACITACION.
- OBTENER LAS RESPECTIVAS FIRMAS DE APROBACION DE ACUERDO AL ORDEN ESTABLECIDO EN LOS NIVELES DE APROBACION.
- UNA VEZ COMPLETADO EL PROCESO DE APROBACION EL COLABORADOR DEBERA LLENAR EL ORIGINAL DEL COMPROMISO, A DHO-CAPACITACION PARA EL RESPECTIVO REGISTO.
- LA COPIA DE ESTE COMPROMISO, JUANTO A LA FACTURA Y DEMAS DOCUMENTOS DE SOPORTE, SERVIRAN PARA QUE EL COLABORADOR REALICE LA ORDEN DE COMPRA Y

TODOS LOS TRAMITES RELACIONADOS CON SU
CAPACITACION.

3.4. FINANCIAMIENTO Y REQUERIMIENTO DE LOS CURSOS.

3.4.1. Otecel S.A. financiará los cursos que se realicen dentro de la Compañía, en otras instituciones del país o el exterior de acuerdo a la política de compras y gastos de Otecel S.A. siempre que los eventos estén relacionados con las funciones que el empleado desempeñe o vaya a desempeñar a corto plazo y se trate de un colaborador con buen desempeño, además el evento deberá cumplir con los requisitos de estar definido como una necesidad individual y de la Compañía, dentro del plan anual de Capacitación y contar con los niveles superiores de aprobación.

3.5. DIPLOMADOS Y MAESTRÍAS

Otecel S.A estudiará los casos individualmente, para determinar su aprobación teniendo en cuenta:

Valor agregado que le programa dará al área y a la Compañía a través del funcionario que lo tome, presupuesto funcional disponible, requisitos específicos vigentes para acceder a programas de Maestrías y Diplomados.

3.5.1. DIPLOMADOS:

Para acceder a Diplomados se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Trabajar para Otecel S.A. mínimo un año
- Ocupar posición de Supervisor en adelante

- El tiempo de duración del Diplomado deberá ser de hasta 12 meses
- Otecel S.A. pagará el 50% del valor del programa hasta por un monto máximo de \$4000
- Estos Valores se girarán directamente a la Universidad, y solamente si el empleado ya pagó la porción que le corresponde a la Compañía, se le reembolsará el este valor.

3.5.2. MAESTRÍAS.- Se ofrecerá apoyo de Maestrías, con el fin de obtener un Título de Postgrado y se hará una convocatoria anual.

Los Vicepresidentes de cada área nominarán a sus candidatos a DHO en base a los siguientes requisitos:

- Haber trabajado para Otecel S.A. mínimo un año
- Tener un buen desempeño
- Compromiso e identificación con Otecel S.A.
- Proyección en la Compañía
- Ocupar posición de supervisor en adelante
- El tiempo de duración de la Maestría podrá ser de hasta 24 meses
- Haber cursado una carrera Universitaria con nivel de Licenciatura/Ingeniería.
- Otecel S.A. Pagará el 50% del valor del programa, este 50% no podrá exceder de 8000,00

3.5.3. En el caso de que el colaborador desee tomar por iniciativa propia bajo su responsabilidad y recursos involucrando tiempo laboral, un Diplomado,

programa de especialización o Maestría, fuera del concurso al Programa de Maestrías que establece Otecel S.A. el colaborador deberá llenar la hoja de Aprobación y Compromiso para programa de Capacitación (anexa a esta Política); ser completada en todas sus partes y obtener las firmas de aprobación respectivas incluyendo las de DHO. La Compañía analizará caso por caso; y en el evento de otorgar su aprobación final; el tiempo dedicado durante las horas de oficina, será considerado como Licencia sin sueldo o cargo a vacaciones, cualquier excepción a lo anteriormente mencionada, deberá contar con la autorización de la Vicepresidencia ejecutiva.

3.6. LICENCIA SIN SUELDO PARA ESTUDIOS

Otecel S.A estimula la formación profesional avanzada de su gente por lo cual, la Vicepresidencia de Desarrollo Humano con la Vicepresidencia de Línea y la Jefatura directa, evaluarán y recomendarán las solicitudes de este tipo que se presentaren.

Serán aprobadas en última instancia por la Vicepresidencia Ejecutiva de Otecel S.A. a discreción según cada caso. Algunos parámetros a considerarse son:

- Desempeño
- Compromiso e identificación con Otecel S.A.
- Proyección en la Compañía
- Haber trabajado para Otecel S.A. mínimo un año

- Los estudios a realizarse será a fines a nuestro negocio y en Universidades reconocidas.
- Que las posibilidades de reemplazo al colaborador que se ausenta sean de fácil proceso.
- Deberá tener máximo 24 meses de ausencia
- La compañía tratará de ubicar al empleado en su antiguo cargo o en uno de nivel similar, dentro de las posibilidades existentes en la compañía en ese momento.

3.7. PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN

3.8. La Vicepresidencia de DHO a través de su área de Desarrollo-Organizacional-Calificará a instructores y demás Proveedores, de acuerdo a criterios de: experiencia, calidad y competencia.

3.8.1. Todo aspirante a instructor deberá presentar previamente a Desarrollo-Organizacional-Capacitación, una hoja de vida que describa, datos personales, estudios realizados, experiencia profesional, experiencia docente.

3.9. MATERIALES PARA LOS CURSOS INTERNOS

3.9.1. La Vicepresidencia de DHO a través de su área de Capacitación se encargará de reproducir el material entregado por los instructores con la debida anticipación, para el desarrollo del curso, así como papelería que será utilizada por los participantes garantizando la calidad de los mismos.

3.10. ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES

3.10.1. Los participantes tiene la obligación de asistir puntualmente a los eventos de capacitación.

3.10.2. La Vicepresidencia de DHO a través de su área de capacitación aceptará justificaciones por enfermedad, mediante certificado médico si las razones fueran de trabajo, el Jefe inmediato, comunicará a DHO participación por escrito, hasta 24 horas más tarde. Esta justificación no exonerará al participante de los requisitos reglamentarios de asistencia considerados para aprobar el curso.

3.11. CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

3.11.1. Los participantes deben acreditar el 80% de asistencia y puntualidad.

3.11.2. Los participantes deben alcanzar en rendimiento académico un mínimo de 7/10° su equivalente, al profesor corresponde establecer las formas evacuatorias, de acuerdo a los objetivos del curso.

3.11.3. DHO-Capacitación aplicará las siguientes responsabilidades económicas según el rendimiento alcanzado en los eventos de capacitación tanto externos como internos, que hayan sido pagados el 100% por la compañía.

3.11.3.1. Si el participante alcanza notas de 8-9-10/10 o sus equivalentes, Otecel S.A. asumirá el 100% del costo del evento.

3.11.3.2. Si el participante alcanza la nota de 7/10° su equivalente, Otecel S.A. asumirá e 75% del costo del evento.

3.11.3.3. Si el participante alcanza la nota del 6/10 o su equivalente, Otecel S.A. asumirá el 50% del costo del evento.

3.11.4. Si el participante reprueba o abandona el curso, deberá rembolsar el costo total del evento.

3.11.5. Si el participante se retira de la compañía se le descontará el 100% del valor del curso de su liquidación de acuerdo a los tiempos mínimos de pertenencia establecidos.

3.12. RECUPERACIÓN

3.12.1. La capacitación en Otecel S.A. está considerada como un espacio de apoyo al desarrollo personal y profesional, por consiguiente, otorga a los participantes que no alcanzaron los mínimos deseables por causas justificadas los siguientes mecanismos de recuperación.

- Aumentar un punto por cumplimiento en la asistencia reglamentaria.
- Si el participante cumple con el requerimiento anterior DHO-Capacitación podrá aumentar un punto por la realización de un trabajo seleccionado por el instructor.

3.13. COMPROMISO

3.13.1. Los empleados de Otecel S.A. que asistiere a eventos de Capacitación tanto Externa como interna se comprometen en asistir regularmente y aprobar.

3.13.2. En razón de haber tomado un curso de capacitación los colaboradores se comprometen a trabajar para Otecel S.A. luego de haber terminado el curso durante el tiempo establecido en la tabla adjunta, de lo contrario se le cobrará de su liquidación una parte o la totalidad del costo del programa, de acuerdo a la siguiente escala.

PROGRAMA	3 MESES	6 MESES	9 MESES	12 MESES	En adelante
DIPLOMADOS	100%	100%	75%	50%	0%
MASTERADOS	100%	100%	100%	75%	50% 0%
EXTERNOS	100%	75%	50%	0%	
INTERNOS	50%	25%	0%		

3.13.3. El colaborador se compromete a compartir los conocimientos adquiridos a sus compañeros y colaboradores. Si fuera el caso en coordinación con DHO-Capacitación.

3.13.4. Después de asistir a un evento de Capacitación, los colaboradores se comprometen a entregar a DHO-Capacitación, una copia del certificado o diploma, el mismo que servirá para alimentar la base de datos de su formación profesional.

4. RESPONSABILIDAD

4.1. La vicepresidencia de DHO- a través de su área de DHO.- Capacitación de encargará de administrar y velar por el cumplimiento de estas políticas y procedimientos.

Otecel S.A. está en la facultad de suspender la realización de cursos, programas o eventos por razones internas.

4.2.DHO-Capacitación es responsable de coordinar con el personal de la empresa en cooperación con la gerencia del área funcional. Los servicios contratados deben seguir los procedimientos de licitación, en los casos que aplica.

4.3.DHO-Capacitación es responsable de monitorear, rastrear y obtener la tendencia de todo costo de capacitación general.

4.4.Cada departamento se encargará de llevar control del presupuesto de Capacitación Funcional, para que la misma no sea excedida.

5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

5.1.Diplomados: Son programas de capacitación de mediana duración, que abarcan diversos temas de formación dentro de una materia, generalmente sistematizado en módulos de preparación académica.

5.2.Maestrías: Son programas integrales de habilidades múltiples que complementan una Carrera Universitaria.

6. DOCUMENTOS ASOCIADOS:

6.1.Formulario de inscripción: Aprobación y compromiso para programas de Capacitación

6.2.Plan de Capacitación.

MANUAL DEL CAJERO

EN FUNCION DE CONTROL Y CALIDAD TOTAL

Índice

1. Objetivo General
2. Documentos y reportes de Caja
3. Funciones y responsabilidades
4. La calidad en el trabajo y su incidencia
5. El cumplimiento de la base legal interna y externa
6. Soluciones y consultas
7. Atención y proacción de cajeros y S.S.A

1. Objetivo General

1.1. Objetivo

Promover en el personal de cajas una adecuada orientación en el manejo de valores e información para una eficiente labor y fácil control interno.

1.2. Finalidad

Desarrollar una herramienta práctica y ágil en base al conocimiento, solucionar rápida y oportunamente los problemas e inquietudes de trabajo. Disponer de un medio inmediato para consultar y mejorar los canales de comunicación así como también dinamizar la excelencia en el servicio al cliente.

2. Documentos y Reportes de Caja

2.1. Documentos de Caja

2.1.1. Recibos de Caja

Concepto.- Documento soporte en el cual constan los detalles de valores recibidos por diferentes transacciones y conceptos o mercaderías.

Un recibo de caja es una constancia escrita de la satisfacción de una deuda, que se extiende en el momento de cancelar la misma.

En OTECEL S.A.- TELEFONICA un recibo de caja es utilizado como soporte de diferentes transacciones que se detallan a continuación:

Recibos de Caja se utilizan para :

- Pagos de Arbor
- Otros Ingresos
- Sobrantes de Caja
- Pagos de cheques protestados
- Depósitos Garantías
- Débitos de Tarjetas de Crédito
- Recuperación Recaes
- Recuperación cartera castigada
- Pago comisión de Distribuidor

a) **Pagos Arbor**

Se emite un recibo de pago por este concepto cuando un cliente se acerca a cancelar su factura de consumo celular.

b) **Otros Ingresos**

El cajero emitirá un recibo con tipo de pagos OTRTOS INGRESOS cuando la naturaleza de pago se refiera a: Costo tarjeta de identificación, devolución de viáticos, pago multas reuniones Proniño, pago cafetería temporales, pago subsidio maternidad, etc.

c) **Sobrante de Caja**

Se emite cuando por razones de diferente índole al momento de cerrar caja existe una diferencia en el cuadro a favor de la empresa.

d) **Pago de Cheque Protestado**

Se emite cuando cobranzas realiza la gestión con el cliente y recupera cheques devueltos por diversas causas, y que mediante un listado ingresan por cajas.

e) **Depósitos en Garantías**

Se emiten cuando el cliente tiene que pagar una garantía ocasional al momento de apertura de un plan. (Luego será tratado según políticas de crédito.)

f) Debitos Tarjetas de Crédito

Se emiten cuando las Tarjetas de Crédito nos cancelan las facturas por consumos de nuestros clientes y lo procesan bajo DDS.

g) Recuperación Recaps

Son recibos que se emiten cuando los clientes han cancelado (con vaucher tarjeta de crédito.) diferentes rubros como son venta de planes tarifarios, venta de teléfonos, accesorios, consumo telefónico, etc.

h) Recuperación cartera castigada

Se emiten cuando cobranzas recupera pagos de clientes que ya fueron dados de baja en el sistema Arbor.

i) Pago comisiones distribuidores

Se emiten por este concepto, cuando los distribuidores nos abonan valores por comisión de ventas, que posteriormente son cruzados con los respectivos pagos.

2.1.2. Facturas**Concepto.-**

Es un Documento comercial en donde se detalla la transferencia de un bien o la prestación de un servicio.

La factura de venta constituye un título de propiedad para el cliente y es un documento soporte para sustentar una venta.

En términos tributarios la factura es un documento en el cual constan varios impuestos (IVA, ICE) y que sirve de sustento para justificar las declaraciones tributarias.

Las facturas se emiten por:

- Cargos por Consumos
- Ventas de tarjetas prepago
- Ventas Líneas prepago, pospago
- Ventas de Teléfono, accesorios
- Préstamo de equipos
- Servicio técnico, repuestos y nivel de reparación
- CPP
- Detalle de llamadas
- Deducible PPE (Protección de equipos)
- Accesorios boutique
- Garantía de equipos
- Publicidad cabina telefonía pública
- Up grades, trade in (cambio de equipos usados)

2.1.3. Notas de Crédito

Concepto.-

Documento que se utiliza para efectuar devoluciones.

Las Notas de Crédito se emitirán por modificación en las condiciones de venta originalmente pactadas, conceder descuentos, subsanar errores o casos similares.

Deberán contener exactamente los mismos requisitos e información de la factura a la cual hacen referencia.

2.2. Reportes de Caja

Toda la información originada en los documentos de caja, su correcta aplicación se ve reflejada en varios informes o reportes que sirven para los registros contables, y la entrega de información a varias áreas de la empresa para toma de decisiones.

Los siguientes son los reportes que se deben entregar a diario a Contabilidad y/o Cuentas por Cobrar de acuerdo a las políticas.

Reporte Registro Fin de sesión

Adj: Documentos soporte de depósito de valores y papel sumador.

Vouchers separados por cada tarjeta de crédito y papel sumadora.

Retención fuente clientes ordenados de acuerdo al ingreso al sistema,
y papel sumadora

Papeletas de depósito ingresadas y separadas por cada banco.

Auditoria de Transacciones

Se lo debe imprimir luego de revisión total

(la auditoria de movimientos se constituye en un reporte de lata importancia, pues este resume todo el flujo de operaciones del día para chequeo contable y contraloría.)

Cada COPOS deberá enviar a contabilidad los siguientes reportes, diariamente:

- Account Payment
- Back Deposit
- Reporte de Facturación
- Cierre de cajas de cada usuario
- Papeleta de depósito global de cada COPOS

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CAJERO

Los cajeros y S.S.A son responsables del trabajo operativo en cuanto a la emisión de recibos de caja, facturas y Notas de Crédito.

La custodia de valores recibidos por concepto de pago de clientes y el envío de reportes y documentos a las diferentes áreas de la empresa.

Recopilación, Sumatorias, cuadros en impresión de reportes (Reporte fin de Sesión, auditoria de transacciones, soporte de facturas anuladas).

Organizar y enviar la información clara y concisa en cuanto a consultas y requerimientos de los clientes.

Con su identificación de usuario es responsable de entregar al fin de cada día los reportes de caja cuadrados con soportes respectivos.

Receptar y revisar los datos de los clientes actuales y especialmente nuevos para evitar datos duplicados.

El usuario que apertura una caja será responsable de las transacciones efectuadas ese día con su clave.

Los cierres respectivos se lo debe realizar en forma diaria hasta las 11.50 pm.

Es de suma importancia su eficiente labor ya que constituye un respaldo para el cliente y para todas las áreas internas relacionadas con la información y valores que se canalizan en cajas.

Del Jefe de COPOS o Facturación

Es responsabilidad del Jefe de COPOS o facturación:

- Revisión y aprobación diaria de movimientos y reportes generados por el cajero
- Consolidar la información, para posteriormente enviar los reportes y documentos respectivos a Contabilidad, Cuentas por Cobrar y Cobranzas.
- Verificar el cuadro de cajas respectivo
- Revisar la información de cierre del cajero.

- Realizar cierre de caja diario.
- Realizar diariamente la apertura cajas en Converge.
- Entregar el depósito del día anterior a TEVCOL en la hora determinada para cada COPOS y facturación.
- Es importante verificar toda la información y cuadros realizados por los cajeros con el objeto de que los datos entregados sean confiables y correctos.

4. LA CALIDAD EN EL TRABAJO Y SU INCIDENCIA

El trabajo que realizamos en cada área tiene impacto en los resultados de la empresa.

En el caso de los cajeros y S.S.A , su labor de emitir facturas y recibos de caja tiene impacto directo en la parte financiera de la empresa, como son inventarios, ingresos, costos movimientos bancarios, saldos de cuentas de clientes etc.

Por esta razón la calidad en el trabajo debe ser medida periódicamente por los jefes de COPOS o facturación, capacitando de forma apropiada y mejorando los sistemas de control, para evitar que se produzcan errores u omisiones.

- Si los controles vigentes son fuertes, el riesgo que existan errores o irregularidades no detectadas son mínimas

- Si los controles son débiles, el riesgo de control será alto, pues las normas o sistemas no serán capaces de detectar los errores e irregularidades que pudieren suceder y la información procesada tampoco será confiable.
- Si el Jefe de COPOS evalúa el control interno y posteriormente concluye que puede confiar en ellos la información tendrá un adecuado impacto en las demás áreas.

Bajo este concepto existen varios motivos como son:

- Costo tarjeta de identificación
- Devolución de viáticos
- Recuperación de seguro sobre activos fijos
- Pago de facturas
- Pago de facturas BISMARCK
- Pago de multas reuniones PRONIÑO
- Pago de ademiums, garantías
- Pago de cafetería empleados temporales
- Pago subsidio maternidad
- Reintegro diferencias realización de eventos

En el detalle del recibo debe ir claramente especificado el detalle de la transacción y datos complementarios, no debemos dejar en blanco este espacio pues esto ocasiona problemas para las reclasificaciones correspondiente, además debe ir adjuntos los documentos para cualquier tipo de revisión.

Las áreas afectadas son:

- Contabilidad
- Cobranzas
- Financiero
- Facturación
- Empleados según el caso

El trabajo en equipo comienza desde allí pues si se envía un buen producto, todos estaremos en el camino de la eficiencia.

Los cajeros y SSA. Deberán analizar las necesidades, identificar fallas y solicitar los cambios requeridos y controles adicionales, para de esta forma estar preparados para auditorias en cualquier momento, lo ideal es estandarizar procesos.

6. DEL CUMPLIMIENTO DE LA BASE LEGAL INTERNA Y EXTERNA

Es responsabilidad de Jefes de copos y facturación capacitar al personal de servicio al cliente sobre normas internas y externas.

6.1. De la base legal interna

Telefónica cuenta con un manual de calidad, en el cual constan las políticas y procedimientos de todas las áreas, para el correcto desenvolvimiento del trabajo.

- Apertura y cierres de caja
- Emisión de recibos de caja
- Cuadre de cajas

- Recepción de valores en efectivo
- Recepción de cheques
- Ingreso a caja y depósitos enviados por fax

El cumplimiento de estas políticas y procedimientos es responsabilidad directa de:

- Jefes de COPOS
- Supervisores
- SSA
- Cajeros
- Ejecutivos SVC

6.2. De la base legal externa

Esto constituye la normatividad de organismos del estado que rige sobre la legalidad de documentos específicos.

Cajeros y ejecutivos de servicio al cliente reciben, y generan documentos que deben cumplir con requisitos establecidos por el SRI.

a) Recibos de Caja

Es importante tomar en cuenta los requerimientos básicos de SRI para la emisión de recibos de Caja:

1. Nombre o Razón Social según consta en el RUC
2. Dirección de la casa matriz, y de la sucursal o agencia
3. RUC/C.I
4. Identificación del documento y número del mismo

5. Fecha de emisión
6. Detalle de la transacción (valores y detalles claros y exactos)

Para Contabilidad es de suma importancia el Tipo de pago para registro contable.

b) Del las Retenciones en la fuente

Cuando el cajero recibe un comprobante de retención del cliente debe saber que se trata de un documento tributario importante, puesto que se constituyen, en cheques a favor de la compañía.

Si estos cumplen con el reglamento de SRI, serán aprobados y se convertirán en un crédito tributario para la empresa.

Un comprobante de retención en la fuente según el reglamento de la ley de régimen tributario interno deberá ser impreso, prenumerado secuencialmente y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Datos de cliente(Agente de retención)
 1. El nombre y apellidos, denominación o razón social.
 2. Número de registro Único de Contribuyentes.
 3. Dirección del cliente.

b) Datos de Otecel S.A. (Sujeto de retención):

1. Razón Social de la sociedad que se le practicó la retención: Otecel S.A.
2. Número de Registro Único de Contribuyentes.
3. El concepto de la Retención
4. La base de la retención
5. El porcentaje y valor de las retenciones practicadas
6. La firma del agente de retención o de quien cumpla con el deber formal de declarar.

- El cajero solo recibirá el recibo de retención original.

c) Facturas

Hablando en términos tributarios las facturas se constituyen en los documentos que registran la venta del negocio y que generan ingresos para la empresa e impuestos para el estado.

El SRI determina los requisitos legales para la emisión de facturas.

Información:

OTECCEL S.A.- TELEFONICA, cuenta con autorización especial del SRI para emitir sus propias facturas, sin embargo debe cumplir con los requisitos de ley.

Las facturas deben contener el número de autorización de impresión otorgado por el Servicio de rentas internas y la denominación del documento: **FACTURA**

Se incluirán los siguientes datos de identificación de emisor:

- Número de Registro Único de Contribuyentes de la casa matriz, inclusive en los comprobantes emitidos por sucursales, agencias o puestos de ventas.
- Denominación o Razón Social, según consta en el Registro Único de Contribuyentes, adicionalmente se deberá incluir el nombre comercial si lo hubiere.
- Dirección de la casa matriz y la sucursal, agencia, puesto de venta, entre otros si lo hubiere.
- Número de Registro Único, de Contribuyentes
- Nombre y apellidos o denominación o razón social, Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial y fecha de impresión.

El original del documento se entregará al cliente.

Información 2

La siguiente información es la que deberá ser ingresada en las facturas que se emite automáticamente:

- a) Apellidos y nombres, o denominación o razón social del usuario
- b) RUC/C.I
- c) Descripción del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad, o códigos de numeración en los casos pertinentes.
- d) Precios unitarios de los bienes y servicios

- e) Valor total de la transacción, sin incluir los impuestos que afectan la operación, ni otros cargos si los hubiere.
- f) Descuentos o bonificaciones
- g) IVA e ICE
- h) Importante total de la venta de los bienes o de los servicios prestados, incluyendo los descuentos realizados.
- i) Lugar y fecha de emisión.

Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente.

6.1.EL CASO DE COPIAS O FAX DE PAPELETAS ÁREAS DE FACTURACIÓN

Cobranzas entregará el detalle de REPORTE DE INGRESOS DE CAJA (depósitos) a los cajeros para la emisión de recibos de pago correspondientes, deberá incluir sello y firma del ejecutivo encargado del proceso con la fecha respectiva.

Es necesario que el personal de cajas revise y valide las papeletas de depósito bancarias, cuando no son originales tengan una información legible, además debe revisar que el depósito corresponda a la Cta. Cte. De OTECEL S.A- TELEFONICA y que tenga el sello del banco.

El cajero al recibir los depósitos y luego se de revisión, deberá firmar en la copia la recepción de los mismos.

Si los clientes incluyen en el pago el comprobante de retención en la fuente, también se lo ingresará como pago a la deuda.

En el caso de que un depósito no pueda ser confirmado se pedirá el reverso inmediato del mismo a las personas encargadas del proceso.

Los depósitos de pago de clientes por consumos sólo se receptorán a través de las cuentas de los siguientes bancos:

Banco del Pichincha cuenta corriente: 6290787

Banco de Pacífico cuenta corriente: 3081893

Produbanco cuenta corriente 5535824

El objetivo es evitar la duplicidad de depósitos para ello cobranzas mantiene un control diario de los depósitos ingresados a caja.

6.2. CASOS DE OMISIONES EN INGRESOS DE DATOS

Existen casos en los cuales el cajero por motivos de tiempo o de presión del cliente, comete errores al momento de ingresar la información, esto demanda del mismo toda la atención respectiva.

Un error frecuente es cuando se realiza una cancelación y al momento de registrar el tipo de pago se despliega en la pantalla varias opciones para el registro, por ejemplo:

EFEDOLAR**EFEDOLGAR**

Entonces el cajero deberá tener sumo cuidado al momento de ingresar la forma de pago para evitar que los datos acezados sean errados y ocasionen descuadres en las cuentas, y debe ser necesario formular alternativas de cambio respectivas.

6.3. CIERRE DE CAJAS

Como cumplimiento de la política interna de la compañía se debe cerrar cajas el mismo día.

El cierre de cajas es un proceso diario y obligatorio y se lo debe realizar siguiendo cada uno de los pasos indicados en el manual de calidad interno.

Es muy importante que el supervisor y que los cajeros mantengan una buena comunicación al respecto.

6.4. CUANDO UN CAJERO CAMBIA DE COPOS

Es necesario cuando existe un cambio definitivo de un cajero a un copos diferente por ejemplo: de COPOS REPÚBLICA a COPOS AMÉRICA, que se notifique oportunamente al jefe de copos y a sistemas para su respectivo cambio de estación de trabajo e identificaciones respectivas.

6.5.Glosario de términos

ADENDUM:

El adendum es un documento para cuando el cliente activa nueva línea o renovación de contrato, donde se establecen varias cláusulas.

CONVERGE:

Módulo en donde se registra las operaciones relacionadas con Facturación e Inventarios.

CDPD:

Celular Digital. Transmisión de datos por red celular.

COPOS:

Company- Own-Point-Of-Sales

TELEFÓNICA:

Punto de ventas y operaciones de servicio al cliente que OTECEL S.A. tiene a nivel nacional.

DAILY ACCOUNT PAYMENT:

Es un reporte que se emite cada copos en donde se detallan por caja, las transacciones y pagos realizados ese día.

SISCI:

Sistema de información de servicio al cliente interno

SSA:

Ejecutivo de ventas y servicio al cliente

TRADE IN:

Es un cambio de equipo que lo realiza Telefónica a determinados clientes como parte de un proceso de lealtad y retención de los mismos.

UPGRADE:

Es un término que se utiliza cuando un cliente solicita una actualización o mejora del equipo, es un cambio voluntario del cliente, siempre y cuando un cumplido un año.

CAVS:

Centro de atención de ventas y servicios.

7. ATENCION Y PROACCION DE CAJEROS Y SSA

Cajeros y SSA deben considerar en su trabajo, orden, análisis y disciplina además de mantener una proacción ante oportunidades diarias de servicio.

CUESTIONARIO**(CLIENTES Y NO CLIENTES DE TELEFONICA)**

Otecel S.A

Como requisito previo a la obtención de nuestro título debemos realizar un trabajo de investigación, por lo que solicitamos a ustedes se sirvan contestar el siguiente cuestionario, que será aplicado únicamente con fines didácticos.

Agradeceremos la veracidad de la información puesto que será confidencial

Gracias

En las siguientes preguntas previamente establecidas selecciona la respuesta marcando una X

1. El servicio en general que presta la Empresa Telefónica en C.O.P.O.S

Ambato cubre sus necesidades

SI -----

NO -----

Porqué -----

2. Le gustaría que el C.O.P.O.S Ambato ampliara su local

SI -----

NO -----

Porqué -----

3. Qué persona de su familia tiene celular

Usted -----

Su cónyuge -----

Hijos -----

Otro familiar -----

4. En que punto de servicio autorizado realiza sus compras de celulares, accesorios, artículos de venta,

Cybercell ----- C.O.P.O.S Ambato (matriz) -----

Metrocell ----- Conecel -----

Otro (Explique) -----

5. Está de acuerdo con el horario de atención establecido por Telefónica (C.O.P.O.S Ambato) que va de 9H00 am a 7H00 pm

SI ----- NO -----

Porqué -----

Sugerencias-----

CUESTIONARIO

(CLIENTES Y NO CLIENTES DE TELEFÓNICA)

Otecel S.A

Como requisito previo a la obtención de nuestro título debemos realizar un trabajo de investigación, por lo que solicitamos a ustedes se sirvan contestar el siguiente cuestionario, que será aplicado únicamente con fines didácticos.

Agradeceremos la veracidad de la información puesto que será confidencial

Gracias

6. Porqué adquiere su servicio de telefonía celular en Telefónica
- | | |
|---------------------------------|---|
| Por su Precio ----- | Por su Cobertura a nivel nacional ----- |
| Por su Calidad y Servicio ----- | Por su atención ----- |
| Por el financiamiento ----- | Por su Tecnología ----- |
| Por otros (Explique) ----- | |

7. Está usted conforme con el servicio de atención en el C.O.P.O.S que presta Telefónica en Ambato.?

SI -----

NO -----

Porque.? -----

Sugerencias Y Recomendaciones -----

8. Cuál de las siguientes empresas de Telefonía celular satisface mejor sus necesidades.?

POTA CECLULAR (CONECEL) -----

TELEFONICA (OTECEL) -----

Porque.? -----

4. Los Objetivos, Metas, están claramente definidas y comprendidas entre los colaboradores.?

SI -----

NO -----

Porque? -----

5. Existe un verdadero trabajo en equipo por parte de los colaboradores de la empresa

SI -----

NO -----

Porque? -----

6. Piensa que la Empresa Telefónica es un buen lugar para trabajar

SI -----

NO -----

Porque? -----

7. En que forma piensa usted que se mejorara el servicio mediante la reestructuración de funciones

1.-----

2.-----

3.-----

4.-----

RECURSOS HUMANOS ANÁLISIS DE PUESTOS

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tiene que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas, proporcionan datos sobre los requerimientos de puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y sus especificaciones.

Actividades del Puesto.- Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar codificar o pintar. En ocasiones la lista de actividades indica también como, Porqué, y trabajador desempeña cada actividad.

Comportamiento Humano.- También es posible reunir información como el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación o toma de decisiones y escritura, en este punto se toma información referente a las exigencias personales en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

Criterios del Desempeño.- También se reúne información con respecto a los criterios del desempeño por medio de los cuales se valoran al empleado de ese puesto.

Contexto del Puesto.- Este comprende la información referente a : condición física, horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente, también puede reunirse

información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Requerimientos Humanos.- Finamente es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, experiencia laboral, capacitación), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses que se requieren.

Necesidad Legal, Social de Eficiencia y Adiestramiento.- Información generada por el análisis de puestos de diversas actividades interrelacionadas de la administración del personal de:

Reclutamiento y Selección

En análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto da información de la especificación del puesto con la que se decide que tipo de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel

de educación, los riesgos de seguridad y otros, dos de ellos son factores que se **identifican por medio de análisis de puesto.**

Capacitación

También se utilizará la información de análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por lo tanto la capacitación que se requiere.

Asegurar la asignación completa de habilidades

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se realicen están en efecto asignadas a las posiciones específicas. Por ejemplo:

Al analizar el puesto actual del gerente de producción de su compañía podría encontrar que se reporta así mismo de dos docenas más de tareas específicas que incluye la plantación de 2 programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores en línea, sin embargo hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o inventarios del producto terminado.

Al proseguir su investigación encontrará que ninguna de las otras personas que manufacturan es responsable de la administración de los inventarios.

Su análisis de puestos no solo basado en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de puestos, con esto se ha identificado una tarea asaltante que debe ser asignada. Las actividades asaltantes se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos ya que desempeña un papel importante en la solución de problemas del tipo que sugieran.

PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Paso 1.- Determine el uso de la información de análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que le dará a la información ya que estos determinan el tipo de datos que se reúna y la técnica para hacerlo.

Algunas técnicas con entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuales son sus responsabilidades, otra técnica de análisis de puesto como el cuestionario proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se puede usar para compararlos con propósitos de compensaciones.

Paso 2.- Reúna una información previa. A continuación es necesario revisar información previa disponible como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la forma en la que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización, se puede identificar el título de cada posición, y por medio de las líneas que las conectan demostrar quién reporta a quién.

Un diagrama del proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo en la que se puede obtener el organigrama, en su forma más simple un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y salida del puesto estudiado.

Paso 3.- Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto.

Paso 4.- Reúna información de análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido, los datos sobre las actividades que involucran, la conducta requerida a los colaboradores, las condiciones de trabajo y los

requerimientos humanos, para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puestos.

Paso 5.- Revise la información con los participantes, esta información debe ser verificada con el colaborador que lo desempeña y el supervisor inmediato. Edificar la información ayudará a verificar si es correcta, debe ser completa y es fácil de entender para todos los involucrados.

Paso 6.- Elaboró una descripción y especificación del puesto. La descripción del puesto es una redacción por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como sus características importantes como: condiciones de trabajo y riesgo de seguridad. La especificación del puesto reúne las cualidades personales así como capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo..

TERMINOLOGÍA:

Análisis de Puestos.- Procedimiento para determinar las tareas, requisitos de aptitudes de un puesto y tipos de personas que se deben contratar.

Descripción del puesto.-Lista de las tareas, responsabilidades, redacciones de informes, condiciones de trabajo.

Especificación del puesto.- Listas de los requerimientos humanos, esto es, la capacitación, educación, personalidad.

Análisis de Puesto			
Decisiones de Reclutamiento			
Especificación	Evaluación	Decisiones de	Requerimientos
de puestos	del desempeño	pagos a salarios	de capacitación

FORMA TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Existen varias técnicas que usted puede utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección, en la práctica es posible utilizar cualquiera de ellas, por lo tanto una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis que estudiaremos es más adecuado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación. Los tres tipos de análisis son: análisis por intención, análisis por grados y análisis por puntos.

Básicamente estas tres formas incluyen las siguientes técnicas de recopilación de datos para el análisis de puestos.

¿Quién reúne la información sobre el puesto?

La obtención de análisis de puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor. El especialista podría observar el trabajo que se realiza y después prepara una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán también, llenando cuestionarios en los que describen las actividades del subordinado. Tanto el supervisor como el trabajador podrían revisar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto el análisis de puestos suele implicar un esfuerzo común entre el especialista, el supervisor y el trabajador.

LA ENTREVISTA:

Existen 3 tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas

colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo, y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un desarrollo y conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtiene rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto, por lo general el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión del grupo, si no es así, se entrevista al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia de mala interpretación como evaluaciones de eficiencia.

CUESTIONARIOS:

Otro medio eficaz para obtener información sobre el análisis de puesto expondrán los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tiene que incluir. En un extremo algunos cuestionarios con listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos que se le pide que marque si desempeña o no esa labor y si es así cuánto tiempo le toma.

Por otro lado el cuestionario puede ser abierto y solo pedirá que describa al mitad de los extremos. Un cuestionario típico de análisis de puesto puede tener varias preguntas abiertas así como también estructuradas.

Cualquier cuestionario que se realice tiene sus ventajas y desventajas, un cuestionario es primero una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado, por tanto los costos de desarrollo potencialmente más elevados tiene que ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

OBSERVACIÓN:

La observación directa es especialmente útil en los trabajos, consiste principalmente en actividad física observable. Ejemplo de estas ocupaciones son las del empleado de la limpieza, la línea de embalaje y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores.

BITÁCORA DEL PARTICIPANTE:

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora en donde realicen una lista de las actividades diarias, esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementan con entrevistas posteriores con el trabajador y el supervisor.

CAPITULO V

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Conocer en términos económicos la posibilidad de implantar el presente proyecto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la inversión total del proyecto
- Establecer el capital de trabajo
- Establecer los costos financieros del proyecto

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.

INVERSIONES:

Se han considerado tomando en cuenta los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones, razón por la cual al final se presentará en forma resumida el total de las inversiones realizadas en este estudio.

ACTIVOS FIJOS:

Constituyen los bienes tangibles que se utilizan para llevar a cabo el proyecto y entre los principales tenemos los siguientes:

Maquinaria, Equipos y otros.

El presente estudio necesita de varios recursos como los que ha continuación se describen:

Muebles y Enseres.

Se detalla la cantidad y el costo de cada uno mismos que serán utilizados para el normal desenvolvimiento de las actividades propias del negocio.

Muebles y Enseres

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Mesa Ejecutiva	1	100	100
Escritorios	4	50	200
Sillas	12	7	84
Archivador	2	60	120
Total			504

Equipos de Computación.

Los equipos de computación necesarios para la atención al cliente se describen:

Equipos de Computación

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Computadora	1	850	850
Terminales	2	100	200
Total			1050

Equipos de Oficina.

Se invirtió en equipos de oficina para que el personal pueda desarrollar las actividades en forma normal.

Equipos de Oficina

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Telefax	1	145	145
Teléfonos	2	10	20
Suministros	Varios	50	50
Total			215

ACTIVOS DIFERIDOS

Constituyen los bienes intangibles que se utilizan para llevar a cabo el proyecto dentro de este los más importantes se detallan:

Gastos Constitución.

Se ha considerado la contratación de los servicios de un abogado para que realice todos los tramites legales para el funcionamiento para lo cual se ha pagado la suma de 500 dólares.

Costo del Estudio de Factibilidad

El presente trabajo ha sido investigado en forma personal razón por la cuál los valores que describo son únicamente los desembolsos propios de la investigación.

Costo del estudio de Factibilidad

DETALLE TOTAL	COSTO UNITARIO	COSTO
Estudio de Mercado	125	250
Investigación de Mercados	120	
Suministros	50	
Análisis del Mercado	80	
Estudio Técnico		100
Investigación	50	
Análisis	50	
Estudio Económico Financiero		100
Asesoramiento	80	
Investigación	20	
Total		450

Gastos de puesta en Marcha, Remuneraciones, Arriendos, Publicidad, Seguros, etc. Pagados en el periodo Pre-operacional.

En el presente caso, contaremos con los gastos de Publicidad y con la contratación de un seguro para la seguridad de la empresa.

De la Publicidad.

La Publicidad y propaganda se considera como una inversión diferida, más no como un gasto, por eso es que se le incluye en esta parte del estudio.

Publicidad

DETALLE	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL
Creación de la página			200
Costo Mensual	4	12	48
Total			248

De los Seguros.

En el caso de un siniestro inesperado y al contar con una inversión alta es conveniente contratar los servicios de una compañía de seguros en el cual tendrá una cobertura de incendio, robo, y ruptura de equipos.

Seguros

Póliza	Asegurado	Tasa	Deducibles	Primas Netas
Incendio	492.000	2.8 *1000	10%	1377,60
Robo	5.000	1.3* 100	10%	65,00
Rotura M	1500.000	0.6%	10%	9.000,00
Subtotal				10.422,60
		3.5%		
Super. Bancos				365,49
Derechos Emisión				9,00
IVA				1298,05
Prima Total Anual				12.116,14

De los Gastos de Capacitación.

La capacitación se la realizará por lo menos una vez al año para lo cual de asignará una cantidad de acuerdo a la planificación de dichos eventos para lo cual la Telefónica mantiene diferentes convenios con empresas de capacitación.

Capital de Trabajo

Representa el Capital con el que hay que contar para que la empresa empiece a funcionar antes de obtener ingreso alguno; y esta se obtiene de la diferencia que existe entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Activo Circulante.

Contiene 3 rubros a saber:

Valores e Inversiones

Inventarios

Cuentas por cobrar

5.1 Describir las inversiones iniciales

Se ha invertido inicialmente 2.655 dólares por la máquina de *Fast Service* con todo el equipo y en las capacitaciones del personal 600 dólares.

Estos valores se esperan recuperar en los próximos meses.

5.1.1. Fuentes de Financiamiento

El financiamiento del proyecto se basa en capital propio, que se constituye en el capital social de la empresa, los accionistas aportarán el dinero en efectivo.

Los gastos por depreciaciones y amortizaciones se operarán sobre los activos sujetos a ello, maquinaria y equipos, muebles, enceres, seguros e imprevistos.

Los gastos financieros del proyecto son mínimos y corresponden a débitos por emisión de chequeras y manejo de cuenta.

Valores e Inversiones:

Constituye el efectivo que debe tener la Empresa así como también para imprevistos. Para calcular este rubro se multiplica el coeficiente 0.5% de los ingresos provenientes de las ventas durante el primer año siempre y cuando este valor no exceda del 1% .

$$* \text{ Ingreso por Ventas} = 1095.885.58 * 0.5\% = 5479,32$$

Inventarios

Mediante el cálculo de este rubro se pretende tener un valor aproximado de la inversión en inventarios que se deberá hacer al iniciar las operaciones de la Empresa.

A continuación se presente un resumen del activo circulante.

Activo Circulante	
DETALLE	ANUAL
Valore e Inversiones	5.479,32
Inventarios	29.671,00
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	35.150,32

Pasivo Circulante.

Para obtener la cantidad correspondiente se realiza mediante la Tasa circulante que es de 2.5, que despejándola se obtiene el pasivo circulante como el que obtenemos a continuación.

* Esta cifra es de la venta del servicio más la venta de Móviles y Reparaciones anuales.

$$TC = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$2.5 = \frac{35.150,32}{PC}$$

$$PC = \frac{35.150,32}{2.5}$$

$$PC = 14.060,13$$

Por lo tanto para aplicar la formula se obtiene que el capital de trabajo para el presente proyecto es igual:

$$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante} = \text{Capital de Trabajo}$$

$$35.150,32 - 14.060,13 = 21.090,19$$

INVERSIÓN TOTAL.

El siguiente cuadro indica la sumatoria de la Inversión Fija mas la Diferida que nos da como resultado 1.124.781,98 dólares, coma a este valor se le añade el capital de trabajo rubro indispensable para iniciar las actividades, adicionalmente se considera un 5% del valor estimado para imprevistos, por lo que la inversión total se da de 1.203.165,78 dólares.

5.1.2. Inversión Total

DETALLE	TOTAL
Inversión Fija	1.111.318,84
Inversión diferida	13.463,14
Capita de Trabajo	21.090,19
Subtotal	1.145.872,17
5% Provisión Imprevistos	57.293,61
Suman	1.203.165,78

FINANCIAMIENTO

Para que pueda operar la telefónica es necesario contar con el recurso económico indispensable y en el presente caso debo manifestar que siendo esta una empresa multinacional, el financiamiento esta dado por la oficina Matriz razón por la cual cubriría todos los rubros antes mencionados.

Depreciaciones y Amortizaciones.

Se calcula tomando en cuenta los porcentajes vigentes legales para depreciar y amortizar los activos fijos y diferidos respectivamente.

Depreciación

DETALLE	COSTO	PORCENTAJE	TOTAL
Muebles y Enseres	504	10	50.40
Equipo de Computo	1050	33.10	349.65
Equipo de Oficina	215	10	21.50
TOTAL			424.55

Amortización

DETALLE	COSTO	PORCENTAJE	TOTAL
Gastos de Constitución	500	5	25
Gatos de Factibilidad	450	5	22.50
Gasto de puesta en marcha	12.513,44	5	625.67
Suman	13.463,44		673,17

Gatos de Administración

Se toma en cuenta todos aquellos rubros que intervienen directamente en la función administrativa de la empresa es decir los sueldos de administración de esta área y los suministros de oficina.

Gastos de Administración

DETALLE	MENSUAL	ANUAL
Gastos de personal	6.000	72.0000
Suministros de Oficina	4.82	57.80
Total	6.004,82	72.057,80

Gastos Operacionales

Para el detalle de estos gastos se ha considerado los servicios básicos necesarios para el normal desenvolvimiento del área administrativa.

Servicios Básicos

DETALLE	MES	ANUAL
Teléfono	70.83	850
Luz	25.83	310
Agua	2.50	30
Suman:	99.17	1190

5.1.3. Ingresos Normales y Extraordinarios-Rentabilidad

Los ingresos se determinan en base a las ventas realizadas; en forma aproximada podríamos decir que dicho valor está alrededor de 480.000 dólares anuales cuyo promedio mensual es de 40.000 dólares.

5.2. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es importante en toda actividad Empresarial ya que nos indica que los ingresos totales son iguales al costo total por consiguiente no existe pérdida como tampoco utilidad. A partir de este punto la empresa empieza a obtener utilidades las mismas que nos son infinitas si no por el contrario siempre existirá una utilidad mínima y una pérdida máxima.

Sí analizamos el punto de equilibrio encontramos bajo las siguientes consideraciones:

Costo Fijo + Costo Variable = Costo Total

Ingreso = Ventas Totales

Ingreso Total = Costo Total = Punto de Equilibrio

Clasificación de los Costos Fijos.

En el presente estudio contamos con Costos Fijos que ha continuación se detallan:

Costos Fijos

DETALLE	TOTAL
Depreciaciones	95.752,26
Amortización	673,17
Sueldos	72.000,00
Suman :	168.425,43

Costos Variables

Se ha considerado los siguientes rubros:

Costo Variables

DETALLE	TOTAL
Materiales y Suministros	69.245,29
Gastos de Operación	1.190,00
Suministros de Oficina	57,80
Suman:	70.493,09

Costos Totales

Los Costos Totales se obtiene sumando los Costos Fijos más los Costos Variables.

Costos Totales

DETALLE	TOTAL
Costos Fijos	168.425,43
Costos Variables	70.493,09
Suman:	238.918,52

Aplicación de la Fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \text{Costos Variables/Ingreso}}$$

$$PE = \frac{168.425,43}{1 - 70.493,09 / 480.000}$$

$$PE = \frac{168.425,43}{1 - 0,15}$$

$$PE = \frac{168.425,43}{0,85}$$

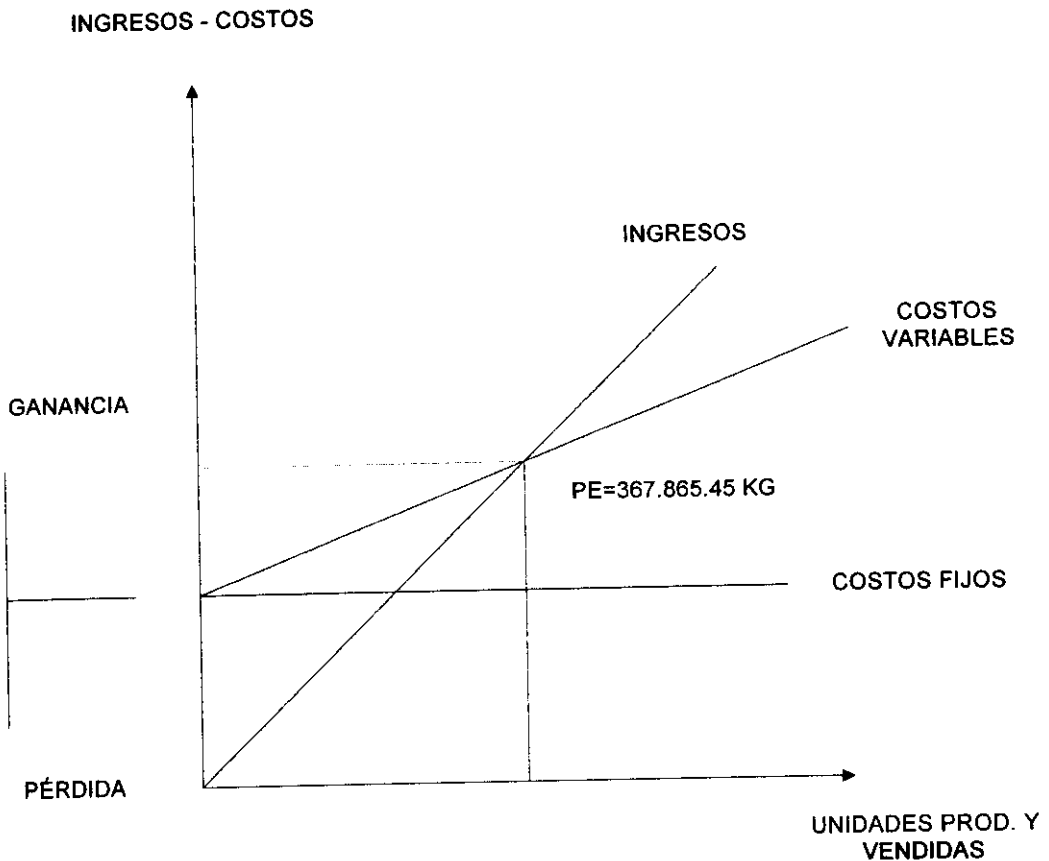
$$PE = 198.147,56$$

Interpretación:

El punto de Equilibrio nos indica que debemos vender 198.147,56 dólares al año para cubrir todos los costos incurridos en el período lo que excede de este valor son utilidades.

Gráfico:

PUNTO DE EQUILIBRIO



5.3. Evaluación Financiera.

5.3.1. Flujo de Efectivo:

El resultado que arroja el flujo de efectivo en el presente proyecto constituye el recurso económico que dispone la Empresa.

El valor para cada período analizado se obtiene de la diferencia que existe entre el ingreso total y el costo total cuya diferencia se determinará como la utilidad y sobre dicho valor se aplicará la tabla para el cálculo del impuesto a la renta.

Debo recalcar que el porcentaje que corresponde para dicho cálculo según la ley es del 25% de la utilidad mientras que el 15% de la utilidad será repartida para los trabajadores, además debo mencionar que para el primer año no procede debido a que la actividad empresarial es nueva y debería concluir su primer período de operación para poder pagar los valores correspondientes por dichos conceptos.

FLUJO NETO DEL EFECTIVO ANUAL

Descripción	Año 2004
VENTAS NETAS	480.000
Gastos de Administración	72.057,80
-Gastos Operacionales	1.190
=Utilidad en Operación	406.756,20
UTILIDAD NETA	406.756,20

Fuentes y Usos

ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADOS

El objetivo del estado de resultados es determinar la utilidad que genera el negocio durante un período determinado y si hacemos una proyección podemos indicar que estos podrían cambiar por la presencia de factores internos y externos propios del negocio.

Sin embargo el estado de resultados proyectados se considera un incremento en los ingresos de un 10% anual, así como también en la misma proporción para los

gastos de Administración y Operacionales cuyos resultados para el período 2005 sería:

Estado de Resultados Estimados para el año 2005

VENTAS NETAS	528.000
-Gastos de Administración	79.263,50
-Gastos Operacionales	1.309,00
Utilidad en Operación	447.427,50
-Depreciación	421,55
-Amortización	673,17
Utilidad antes de impuestos	446.332,78
-25% Impuesto Renta	111.583
Utilidad antes de la part. Labo.	334.749
-15% Participación Laboral	14.749
UTILIDAD NETA	320.000

BALANCE INICIAL

Como su nombre lo indica es la estructura inicial del negocio con el que se inicia sus actividades.

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

Activo

Activo Corriente	5.000
Activo Fijo	35.150,32
Activo Diferido	950
TOTAL ACTIVO	41.100,32

Pasivo

TOTAL PASIVO	0
---------------------	----------

Patrimonio	41.100,32
-------------------	------------------

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Para el funcionamiento de la sucursal Ambato los socios de Telefónica aportaron con recursos propios expresados en dinero efectivo y en bienes, por lo que los fondos a utilizarse se les conocen como costo de oportunidad; es decir, el dinero que deja de generar una utilidad al no invertir en otro negocio.

Para el presente caso y analizado la inflación del último año este es igual al 6.07 % anual; y de considerar un premio al riesgo de 7.4% con estos datos se aplica la TMAR.

$$\text{TMAR} = i + f + i * f$$

De donde i= Inflación

f= Premio al Riesgo

Si reemplazamos valores en la fórmula tendremos:

$$\text{TMAR} = 0.0607 + 0.074 + (0.0607 * 0.074)$$

$$\text{TMAR} = 0.1347 + 4.4918$$

$$\text{TMAR} = 0.039$$

$$\text{TMAR} = 13.92\%$$

Nota: Como en le presente proyecto es financiado única y exclusivamente por los inversionistas consecuentemente vemos que la Tasa es atractiva lo que significa que es un % superior a la inflación y al premio riesgo, es por esta razón que no se considera la Tasa de interés bancario porque el proyecto no es financiado con préstamo.

TMAR 2

Se calcula con el objeto de aplicar el análisis financiero correspondiente, y para comprender mejor nos valemos del supuesto en donde tanto la inflación como el premio riesgo se les considera variables ascendentes.

$$\text{TMAR 2} = i + f + i*f$$

De donde i = Inflación

f = Premio al Riesgo

$$\text{TMAR 2} = 0.08 + 0.10 + (0.08 * 0.10)$$

$$\text{TMAR 2} = 0.18 + 8$$

$$\text{TMAR 2} = 0.88$$

$$\text{TMAR 2} = 0.188 \%$$

Esta es la Tasa mínima que los inversionistas esperan ganar a invertir en este negocio se ha considerado un incremento de dos puntos en el año tanto en la Inflación como en le Premio al riesgo.

5.3.2. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo de VAN de los flujos de efectivo se analizará una tasa de interés que es el costo de oportunidad del dinero siendo esta 18.8 %, si el resulta de del VAN es positivo significa que el proyecto es ejecutable, de lo contrario si es negativo no es ejecutable y se deberá ejecutar un nuevo proyecto.

$$\text{VAN} = \text{Inversión Inicial} + \frac{\text{F1}}{(1+i)} + \frac{\text{F2}}{(1+i)}$$

$$\text{VAN} = 1.203,165,78 + \frac{480.000}{1.12} + \frac{528.000}{1.25}$$

$$\text{VAN} = 1.203,165,78 + 428.571 + \underline{422.400}$$

$$\text{VAN} = 1.203,165,78 + 850.971$$

$$\text{VAN} = 2.054,1367$$

El resultado que arroja el cálculo del VAN es la cantidad monetaria que se obtiene luego de transcurrida la vida útil del proyecto, una vez recuperada la inversión inicial.

5.3.3. Relación Beneficio/Costo.

Este índice nos permite conocer el beneficio del negocio frente la costo de Inversión Cuya fórmula es = a al utilidad sobre el Costo y en nuestro caso sería igual

$$320.000 / 238.918,52 = 1.40$$

Lo que significa que por cada dólar invertido recuperamos 1.40

5.3.4. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

En el presente caso el TIR es mayor que el TMAR por consiguiente en proyecto es aceptable.

Aplicando la fórmula tenemos:

$$TIR = TMAR 1 + (TMAR 2 - TMAR 1) \frac{VAN}{VAN 1 - VAN 2}$$

$$TIR = 0.13 + (0.18 - 0.13) \frac{2.054,1367}{2.054,1367}$$

$$TIR = 0.13 + 0.05 * 1$$

$$TIR = 0.18 * 1$$

$$TIR = 0.18 \%$$

Lo que indica que el proyecto es viable en virtud de que 18% es mayor que la Inflación y el Premio al Riesgo e inclusive si hacemos un análisis comparativo también es superior a la tasa de interés del sistema financiero vigente.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

Una de las preocupaciones del mundo en la actualidad es la preservación del medio ambiente, a tal punto que se a considerado como una política de estado y las propias Universidades dentro de sus carreras cuentan con un especialidad en Medio Ambiente en el caso de la sucursal Ambato debo manifestar de que no

produce ninguna contaminación ambiental en virtud de que no transforma materia prima en producto terminado ya que como sabemos es una Empresa de servicios.

CAPITULO VII**ACTIVIDADES Y CALENDARIO ESTABLECIDO****7.1. Calendario para la preparación del proyecto****CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Actividad	Descripción	Fecha I.	Fecha T.	Observaciones
1	Identificación del proyecto	01/12/04	04/12/04	
2	Estudio de Mercado	06/12/04	31/12/04	Encuestas Entrevistas
3	Estudio Técnico	03/01/05	29/01/05	Observ.
4	Estudio Económico Financiero	31/01/05	26/02/05	Realidad Nacional
5	Evaluación del Impacto Ambiental	28/02/05	05/03/05	
6	Actividades y calendario establecido	07/03/05	09/03/05	
7	Conclusiones y recomendaciones	10/03/05	31/03/05	
8	Anexos y Bibliografía	01/04/05	02/04/05	

7.2. Calendario para la ejecución del proyecto :

Actividad	Descripción	Fecha I.	Fecha T.	Observaciones
1	Implantación Proyecto	15/04/05		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Somos una organización internacional que satisface un porcentaje significativo de las necesidades de telecomunicaciones en el Ecuador, por lo tanto la actitud de todos sus colaboradores es mantener la diferencia ante cualquier competencia, nuestro principal reto consiste en brindar un servicio de excelencia al cliente para lo cual se a establecido metas a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta a la calidad del servicio como una política institucional, de ahí nace nuestro slogan: SUPERAR LOS LIMITES.:

- En la actualidad y en base al estudio realizado se desprende que existen algunas restricciones en cuanto se refiere al proceso que debe seguir el cliente hasta la consecución del mismo de ahí la necesidad de aplicar la teoría de restricciones que tiene como finalidad ser competitivos en el mercado entonces debemos comprender que mejorar significa cambiar en los siguiente aspectos:
 - Proveer de productos y servicio que resuelvan lo problemas de lo clientes
 - Liberar productos y servicio de acuerdo a la demanda del mercado
 - Reducir la variabilidad en los procesos
 - Tener medidas que indiquen claramente el avance con respecto a al consecución de nuestras metas
 - Bonificar al personal por su contribución al cambio.

- Más que reaccionar a los cambios externos, o estar sometidos al cambio externo casual, la empresa a concluido con un proceso de mejoramiento continuo que es una absoluta necesidad.

Para que la empresa pueda tener un proceso de mejora continua algunas preguntas fundamentales deben ser contestas en forma efectiva:

Qué cambiar?

A qué cambiar?

Como causar el cambio?.

- Aplicando el TOC a las organizaciones podríamos decir que casi siempre son idénticas, sin embargo en el caso de la telefónica tiene como finalidad asimilar mejor el lenguaje utilizado en la solución de las problemas de la organización principalmente aquellos relacionados con al atención al cliente.
- El TOC, el proceso describe por medio de la interpretación de las siguientes preguntas:

1. QUE CAMBIAR.?

- Desde una lista de síntomas perceptibles (efectos indeseables) causa y efecto, es utilizado para identificar la causa raíz, el conflicto medular, común para todos los síntomas.
- El presente caso el conflicto medular es inevitablemente un conflicto no resuelto que tiene a al organización atrapada y que merece una gran atención (Administración versus Mercado, corto plazo versus largo plazo,

descentralizar versus centralizar, procesos versus resultados, local versus global.) A este conflicto se le llama conflicto medular debido a los efectos devastadores ocasionados por el conflicto medular, es común en todas las organizaciones y en este caso de igual manera como el de crear políticas, medidas y comportamientos intentando neutralizar los efectos negativos frecuentemente llamados soluciones parches los cuales, cuando se resuelve el conflicto medular deben eliminarse, modificarse o remplazarse.

- Procesos analogía de atención al cliente.

- La teoría de las restricciones (TOC) aplica el proceso de pensamiento So craniano de Causa- Efecto utilizados en las Ciencias para comprender y mejorar todos los sistemas, especialmente organizaciones. El proceso que se utiliza para tratar a un cliente es una excelente analogía para explicar como TOC recomienda resolver los problemas en los sistemas. Si nosotros tratamos de describir todo el proceso utilizado al tratar a un cliente se vería de la siguiente manera:
 - 1.- **Diagnóstico:** Sabiendo la utilidad de tratar los síntomas es indispensable establecer una lista de síntomas perceptibles Causa- Efecto para tratar de encontrar la raíz común para todos ellos es decir el problema medular (Servicio al cliente).

 - 2.- **Desarrollo:** Considerar la individualidad del cliente, pero también sugiere que otras cosas deben realizarse paralelamente para asegurar al cliente y solucionar en forma definitiva su problema. En este proceso

cualquier efecto secundario es identificado y los medios para prevenirlos llegan a ser elementales, claves en la solución de los problemas.

- **3.- Aplicación:** Tomando en consideración la individualidad del cliente, un plan de acción de cómo ejecutar el tratamiento es desarrollado ejemplo: En la atención al cliente es indispensable considerar el tiempo de espera.

2. A QUE CAMBIAR:?

La dirección al conflicto medular se puede identificar y éste es solamente el punto de partida para la solución completa, de una estrategia para resolver todos los síntomas iniciales y secundarios de una vez por todas, de ahí la necesidad de implementar un Fast Service, en el que se incluye además conflictos medulares para la solución definitiva de los problemas, y de esa manera mejorar el servicio al cliente.

- Finalmente la estrategia no está completa hasta que todos los efectos negativos potenciales hayan sido identificados, y los medios para prevenir o mitigar los elementos claves de la estrategia.

3. COMO CAUSAR EL CAMBIO. ?

Tomando en consideración la cultura propia y única que existe en la organización, un plan de acción es desarrollado para permitir la transición de una organización desde donde hasta hoy queremos estar en el futuro.

- En pocas palabras, se crea un plan para implementar una estrategia, incluyendo que acciones deben tomarse, los objetivos intermedios

alcanzar, responsables de los cambios cuándo y en qué orden deben actuar. En vista que la **resistencia al cambio** puede bloquear hasta la más perfecta estrategia y planificación, establecer una activa colaboración y consenso (la venta de la idea) es indispensable para crear compromiso (ser parte del problema pero también de la solución.)

- **SUPERANDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO.**

- TOC. Ha desarrollado un procedimiento basado en la psicología de cambio que reconoce y sistemáticamente dirige las preguntas que la gente intuitivamente realiza cuándo se evalúa un cambio.
- 1.- Se ésta abordando el problema correcto. ?
- 2.- Es la directriz general de la solución aceptable. ?
- 3.- Resolverá realmente los problemas, la solución propuesta .?
- 4.- Que puede salir mal. ?
- 5.- Quién puede salir perjudicado. ?
- 6.- Como vamos hacer para implementar este modelo. ?
- 7.- Estamos realmente de acuerdo con lo planteado. ?
- 8.- Tenemos el liderazgo y el compromiso suficiente para que este cambio sea exitoso. ?
- Si estas preguntas no son contestadas con franqueza y efectividad, con la gente que debe implementar el cambio y con los que serán afectados por el mismo, el cambio propuesto no tendrá el compromiso y apoyo para que tenga éxito. Como todos los cambios, por más buena que sea la idea o alto

el impacto esperado de los resultados la estrategia y las acciones tácticas están condenadas al fracaso desde el inicio.

- Como resultado de aplicar los procesos de pensamiento del TOC, han surgido conclusiones genéricas que tiene su aplicación en empresas con fines lucrativos o sin ellos.
- En la actualidad las aplicaciones continúan en evolución, resultando en mejores, más sustentable y de mayor impacto en los resultados globales a la línea de fondo en las organizaciones que se implementan, mayores utilidades y mejor desempeño.

- **PASOS DE FOCALIZACIÓN O MEJORA CONTINUA DEL TOC**

Los métodos para administrar procesos y recursos eficientemente en casi todas las empresas son similares. Para usar otra analogía poderosa como la fortaleza de una cadena esta determina por su eslabón más débil, el desempeño de cualquier eslabón de la cadena está determinado por su limitación o restricción. Si aceptamos esta analogía, entonces los 5 pasos de localización o mejora continua para aumentar al máximo el desempeño son:

1. Identificar la restricción
2. Decidir como explotar la restricción
3. Subordine y sincronice todo a las decisiones anteriores
4. Eleve el desempeño de las restricciones
5. Si en cualquiera de los pasos anteriores la restricción a cambiado.

Vuelva al paso 1.

ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

La mayoría de la bibliografía esta basada en la página de Telefónica en el Internet

- Philip y Kother. Planificación, Organización y Dirección de mercadotecnia
- www.monografias.com
- Ortiz M. Dr. Gerencia y evaluación de proyectos.
- Sanin Ángel, Héctor “Guía metodológica general para la preparación y Evaluación de proyectos.

ANEXOS:**ENCUESTA A CLIENTES PARA SABER LA OPINIÓN CON RELACIÓN
A LA IMPLANTACIÓN DEL FAST SERVICE EN LA SUCURSAL
AMBATO.**

Telefónica desea ofrecerles el mejor servicio y es por eso que se solicita contestar el siguiente cuestionario que será aplicado para cubrir las expectativas y necesidades de los clientes.

1. Desearía que una máquina controle y asigne la emisión de tickets para ser atendido?

Sí -----

No -----

En caso de que su respuesta sea negativa indique porqué

2. Además se dispone de una persona para orientar sus requerimientos y asignar al área respectiva. ¿Está usted de acuerdo?

Sí -----

No -----

En caso de que su respuesta sea negativa sugiera lo conveniente.

3. Cuál de los siguientes horarios le sería más cómodo para usted.?

- De lunes a Viernes

De 08h30 a 12h30 y de 14h00 a 18h00 -----

De 08h30 a 16h30 -----

De 08h00 a 14h00 y de 14h00 a 20h00 -----

- Sábados

De 09h00 a 13h00 -----

4. El Servicio de Telefónica cubre sus expectativas.?

Si -----

No -----

En caso de que su respuesta sea negativa indique porqué.

5. Cual otro servicio le gustaría que se implemente.?

Se le agradece por la colaboración prestada.

