

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 LA AGENCIA DE MOVISTAR DE AMBATO**

Previa a la obtención del título de:

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

PRESENTADO POR:

MARIA CECILIA RESTREPO LALAMA

AMBATO-ECUADOR

2006



AGRADECIMIENTO

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

A los profesores que han colaborado durante la elaboración de este proyecto y me han guiado con sus sabios consejos.

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y dedicación entregados en este proyecto los dedico a mi familia quienes en todo momento me ha dado su tiempo y apoyo para culminar con éxito esta tarea, la misma que será de gran ayuda no sólo para continuar con mi carrera profesional sino también será la base que me impulse a cumplir mis metas y objetivos como persona y profesional.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Declaro que la investigación enmarcada en el diseño del proyecto 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. Resumen Ejecutivo

1.2. Antecedentes

1.3. Justificación

1.4. Objetivos

1.5. 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)

3.1.1.1. Localización

3.1.1.2. Proceso que se utiliza

3.1.1.3. 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. Presupuesto del Proyecto

5.2. Describir las inversiones iniciales

5.2.1. Fuentes de financiamiento

5.2.2. Costos de producción del Proyecto

5.2.3. Ingresos normales y extraordinarios-rentabilidad

5.3. Punto de Equilibrio

5.4. Evaluación Financiera del Proyecto

5.4.1. Flujo de Efectivo

5.4.2. Estado de Resultados Estimados

Período de recuperación

5.4.3. Valor actual Neto

5.4.4. Relación Beneficio/Costo

5.4.5. 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

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Resumen Ejecutivo

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.

La empresa en mención es de procedencia Norteamericana y viene operando en diferentes países del mundo habiendo alcanzado grandes utilidades por la venta del los equipos y el servicio.

Esta Empresa fue vendida a la Telefónica de España con el nombre comercial Movistar en Ecuador, de idéntica manera fueron vendidas en los diferentes países de América Latina, hasta hace poco tiempo Movistar era la única empresa de telefonía móvil en el mercado nacional lo cual de cierto modo se convirtió en un sistema de mercado (monopolio), lo que le permitía fijar tarifas sin competencia razón por la cual era un negocio muy atractivo para los inversionistas.

En la actualidad no es la única empresa en el País con telefonía móvil sino que tiene como competencia a las empresas Porta y Alegro que también tiene un buen posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones a nivel nacional razón por la cual Movistar se ha visto en la obligación de mejorar sus servicios con la finalidad de captar una mayor participación en el mercado una prueba de ello es la implementación del Fast service en la Oficina Principal de la ciudad de Ambato.

Con la finalidad de tener una mayor cobertura en los puntos de venta, Movistar mantiene una red de oficinas autorizadas que se conocen como distribuidoras, se encuentran ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad, para la venta de equipos, accesorios, repuestos, etc. ya que esto de alguna manera garantiza la venta del servicio.

Los horarios de atención al público que se encuentran vigentes fueron establecidos en base a la investigación de mercado realizado a 100 usuarios del servicio.

MISIÓN DE LA EMPRESA

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

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 al personal
- 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, tributarias, etc.
- Trabajar en equipo
- Apreciar, aceptar, el sentido de pertenencia.
- Disfrutar del trabajo
- Velar por el prestigio del servicio de Movistar
- Rechazar a los clientes que se encuentran en la central de riesgos (**covinco**)
- Trabajar con clientes que son sujetos de crédito
- No aceptar débitos de los Bancos en los cuales no tenemos convenio.

1.2. Antecedentes

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, videos, 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.

1.3. Justificación

El desarrollo del presente trabajo tiene como finalidad brindar un mejor servicio a los usuarios, pues se ha visto que en algunas ocasiones a pesar de los esfuerzos realizados por la empresa el servicio al cliente deja mucho que desear principalmente por los tiempos de espera porque éstos son muy largos debido a la afluencia de clientes especialmente en determinadas horas y días, ocasionando el malestar en los usuarios.

1.4. Objetivos

El proyecto en mención pretende implementar el servicio del Fast Service, mismo que mejorará el servicio a los clientes.

Para ello se cuenta con información primaria y suficiente para implementar el servicio.

Objetivo General.

- El proyecto pretende mejorar el servicio de la Oficina principal de Movistar en Ambato con la finalidad de liderar en el mercado de telefonía móvil en esta ciudad.
- **Objetivos Específicos.**
- Delimitar las funciones y responsabilidades de todo el personal con la finalidad de evitar la duplicación o superposición de las mismas lo cual

trac como consecuencia demoras y a su vez ocasiona molestias en los usuarios.

- Implementar el servicio del Fast Service con la finalidad de asignar el cupo de espera en el orden de llegada de los clientes y de esa manera se evitan reclamos por parte de los usuarios.

- **META:**

Incrementar el número de clientes para mejorar los rendimientos económicos de la oficina principal Ambato.

1.5. Metodología

Para la elaboración del presente trabajo se han utilizado herramientas de investigación tales como: encuestas, entrevistas directas etc. Lo que ha permitido contar con cierta información de primera mano 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 Movistar 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 de espera para así 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:

MOVISTAR

Formato de encuesta para establecer horarios de atención al público en la oficina principal Ambato

Distinguido cliente con el propósito de mejorar los servicios de atención al público ponemos a su consideración las siguientes alternativas de horarios.

1.- Cuál de los siguiente horarios de atención usted prefiere?

1.1.- De Lunes a Viernes -----

1.2.- De Lunes a Sábado medio día -----

1.3.- De Lunes a Domingo medio día -----

2.- Cuál de los siguientes horarios de Lunes a Viernes se ajustan más a sus necesidades?

2.1.- De 7h00 a 13h00 y de 14h00 a 16h00 -----

2.2.- De 8h00 a 16h00 -----

2.3.- De 9h00 a 18h00 -----

3.- Cuál de los siguientes horarios para Sábado y Domingo usted prefiere?

3.1.- De 9h00 a 12h30 -----

3.2.- De 10h00 a 13h30 -----

3.3.- De 13h00 a 16h30 -----

Para el efecto se ha tomado como muestra 100 clientes de diferentes edades y género. De los resultados se obtuvieron los siguientes datos:

- 1.- El 70% de los encuestados están de acuerdo con el horario de Lunes a Sábado, el 25% con el horario de lunes a Domingo y apenas el 5% con el horario de Lunes a Viernes.
- 2.- El 65% de los encuestados prefieren el horario de 9h00 a 18h00, el 22% en 2 jornadas de 7h00 a 14h00 y el 13% de 8h00 a 16h00 en una sola jornada.
- 3.- El 85% está de acuerdo con el horario de 9h00 a 12h30 el 15% de 10h00 a 13h30 y ninguno en el horario de 13h00 a 16h30.

Por consiguiente se establecen los horarios:

- De Lunes a Viernes: De 9h00 a 18h00
- Sábado de 9h00 a 12h30

Funcionamiento del Fast Service

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.

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 se traducía en 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 como mercado meta al que podríamos alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia que no es otra cosa si no el análisis del Producto, Precio, Plaza y Promoción.

En el presente caso se ha fijado como mercado Meta la población comprendida entre 12 y 70 años de edad tanto para hombres como para mujeres de distintos niveles de ingresos etc; porque está demostrado que las comunicaciones son el motor del desarrollo personal e institucional.

Sistema de Comercialización

El sistema de comercialización que actualmente utiliza la sucursal de Movistar en 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 Movistar

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

Fuente: PORTA
Elaborado por: María Cecilia Restrepo
Fecha de Vigencia: Diciembre 2006

MOVISTAR:

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 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	Motorota V.60 por \$112

Fuente: MOVISTAR
Elaborado por: María Cecilia Restrepo
Fecha de Vigencia: Diciembre 2006

Como consecuencia del análisis comparativo de precios que mantiene Movistar y Porta se desprende que en algunos casos los planes Pospago de Porta son más económicos con relación a Movistar, mientras que otros como prepago en Movistar son más baratos.

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 sobrepase los 3 meses se aplicará una tasa de interés del 12% anual.

Condiciones de Venta –Crédito

- Cuando las ventas son al contado existe un 10% de descuento del valor total antes del impuesto, cuando las ventas son con tarjetas de crédito se puede financiar a 3 meses sin intereses; y, cuando sobrepase 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 ?

Movistar es una Empresa de servicios por lo tanto la venta del mismo es el factor primordial. Desde luego que también se realiza la venta de equipos, accesorios reparaciones y tarjetas prepago.

2.3. Cuánto Producir ?

Está dado por el tamaño del Mercado. En el presente caso la cobertura no solo abarca 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 son los factores fundamentales 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 se puede considerar a la ciudad de Ambato cuya población es de alrededor de 280.000 habitantes compuestos en el 55% de mujeres y el 45% restante por hombres. Del total de la población, estos productos son utilizados por un porcentaje considerable de hombres y mujeres adultos, y la diferencia lo utilizan los niños y jóvenes.

2.6.Cuál es el Tamaño del Mercado?

Como se ha manifestado comprende básicamente la provincia de Tungurahua, cuya población total esta alrededor de 441.034 habitantes según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) divididos en:

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

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 las principales estrategias ha seguir tenemos los siguientes:

- Capacitar al personal que labora en la Oficina principal de Ambato en forma permanente y de acuerdo al cronograma establecido por la Oficina principal de Quito.
- Elaborar una encuesta para determinar el horario de atención al público, mismo que ha sido establecido en base a los resultados obtenidos en la encuesta.
- Oportunidad en la entrega de documentación al cliente (Estados de Cuenta, Informativos, etc.)

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 da a conocer los servicios de la empresa.

En el caso de Movistar se utilizan 2 medios de comunicación que tienen como finalidad incrementar la 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 y sociales de gran trascendencia.

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 se transfiere al consumidor final.

Ambato cuenta con más de 10 Distribuidores, 170 a nivel nacional y 8 Oficinas principales distribuidas en diferentes ciudades del país. Una de estas se localiza en la ciudad de Ambato y se encuentra ubicada en la calle Sucre 750 entre Mera y Martínez la misma que es objeto del presente estudio.

2.7.2. Nombre y Características de la Competencia

Nuestro servicio estará compitiendo con las Empresas Porta y Alegro, siendo la primera la más antigua en el mercado.

Es necesario señalar que Porta posee precios más bajos que los de Movistar con respecto a tarifas mensuales ya que está enfocada hacia un mercado de la clase media-baja, esto hace que en muchas ocasiones sus precios sean más bajos, pero la ventaja de Movistar es que ofrece un mejor servicio tanto en cobertura como en atención personalizada.

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 instalarla en Ambato, considerando que esta ciudad se encuentra en el centro del país, y además, posee un gran movimiento comercial.

- 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 Movistar, 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. Tamaño o Magnitud del Proyecto (cuánto Producir, Dónde y Como)

3.1.1.1. Localización:

Las oficinas de Movistar de: Quito, Ambato, Cuenca, Guayaquil, cuentan con el servicio del Fast Service por cuanto existe una gran afluencia de usuarios del servicio en estas ciudades.

3.1.1.2. Proceso que se utiliza.

FLUJOGRAMA DE SERVICIO

Cliente entra
Telefónica

Se dirige hacia el
Fast Service

Elige al
departamento
que desea
acercarse

Ayuda a resolver
problemas de
activaciones,
cambios de
equipo, cambios
de plan,
explicación de
facturas

Ayuda a resolver
problemas.
Arreglo de
equipos.
Compra de
accesorios y
repuestos.

Ayuda a facturar
equipos,
accesorios,
tarjetas de
prepago,
telefonía
pública, etc.

Toma su turno de
espera

Se dirige a ser
atendido

Salida

Fin

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Maria Cecilia Restrepo		

3.1.1.3. 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.

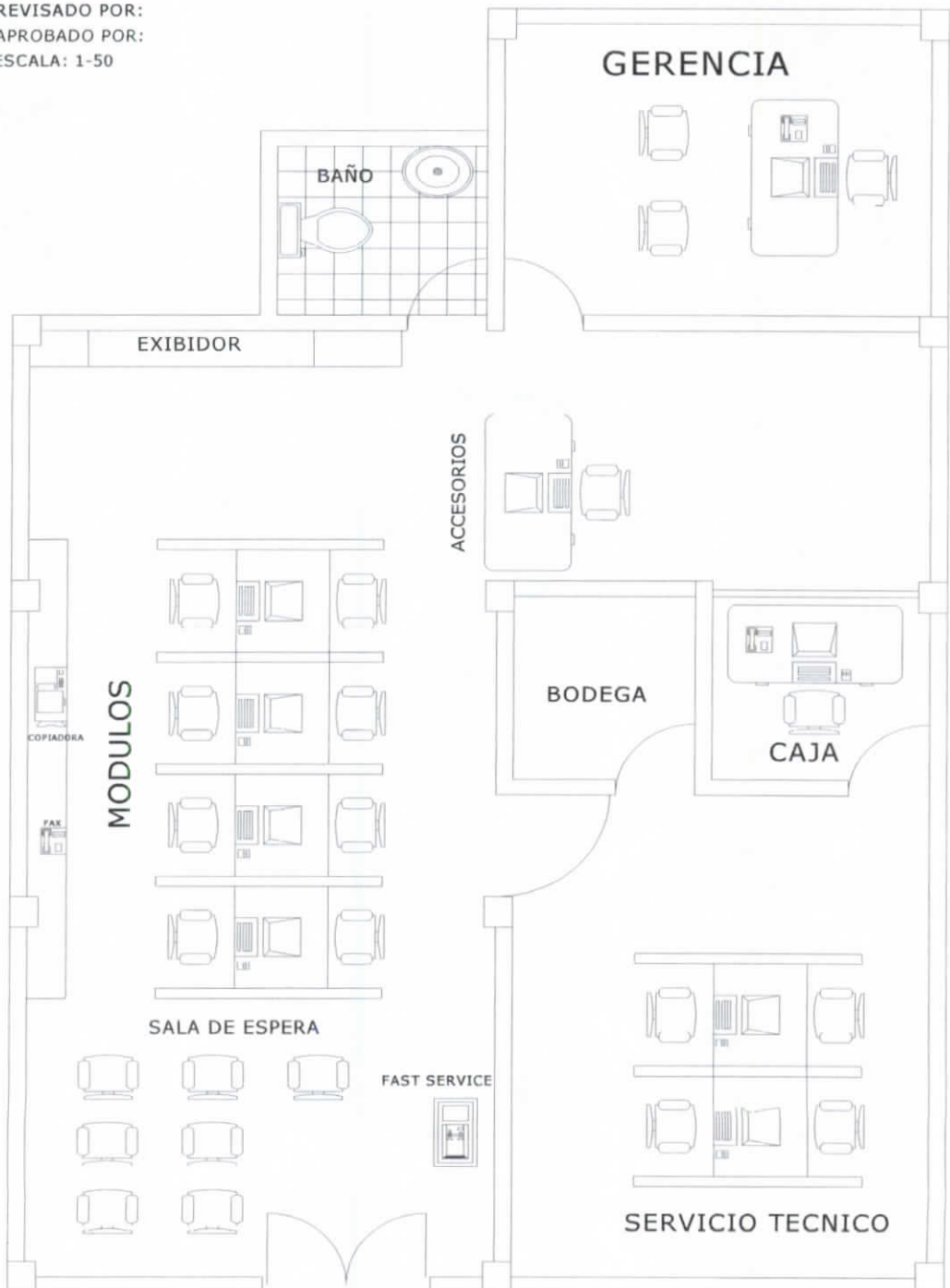
DISTRIBUCION DE MODULOS, MAQUINARIA Y EQUIPO

ELABORADO POR: MARIA CECILIA RESTREPO LALAMA

REVISADO POR:

APROBADO POR:

ESCALA: 1-50



CAPITULO IV

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO

4.1. Nivel directivo, asesor, operativo y auxiliar

La estructura orgánico funcional con que cuenta la oficina de Movistar en la ciudad de Ambato esta conformada por los siguientes niveles:

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

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



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 la 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.

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 resulta conveniente aplicar lo que a continuación se describe:

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.

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.

La capacitación no solamente busca mejorar el servicio al cliente sino mejora las condiciones del personal mediante la aplicación de incentivos: económicos, jerárquicos, sociales, entre otros.

2. ALCANCE

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

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 quienes son los responsables de definir, incentivar, promover, y apoyar la capacitación de 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 INGLÉS.** 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 mínimo un año en la empresa, la recomendación y aprobación de su jefe inmediato, junto con la confirmación de la necesidad del Idioma Inglés para el desempeño de sus funciones; con excepción de: Gerentes/Directores/Vicepresidentes, podrán acceder a los cursos de inglés luego de 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 de acuerdo con el reglamento interno de la Empresa

- La copia de este compromiso, cuanto a la factura y demás documentos de soporte, servirán para que el colaborador realice la orden de compra y todos los tramites relacionados con su capacitación.

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 el 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 caso 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 tienen 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.

3.13.3. 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.

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 ingresa 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 tarjeta de crédito en diferentes rubros como son venta de planes tarifarios, venta de teléfonos, accesorios, consumo telefónico, etc.

- 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, (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.

2.2.1. Reporte Registro Fin de sesión

Incluye:

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.

2.2.2. Auditoria de Transacciones

Este documento se lo debe imprimir luego de una revisión total

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

Cada C.A.V.S 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 C.A.V.S

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 C.A.V.S. o Facturación

Es responsabilidad del Jefe de C.A.V.S 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 C.A.V.S 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 C.A.V.S 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 C.A.V.S 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 ademdums, 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.

5. 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.

5.1. 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.

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 secuencial mente 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.
7. 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

OTECEL S.A.- MOVISTAR, 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.
- j) Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente.

6. 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- Movistar 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.

6.1 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

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.

7.1. 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.

7.2. CUANDO UN CAJERO CAMBIA DE C.A.V.S

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

7.3. 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.

C.A.V.S

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.

8.- 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 MOVISTAR)**

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 Movistar en C.A.V.S Ambato cubre sus necesidades?

SI -----

NO -----

Porqué -----

2. Le gustaría que el C.AV.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.A.V.S Ambato (Matriz) -----

Metrocell -----

Conecel -----

Otro (Explique) -----

5. Porqué adquiere su servicio de a celular en Movistar?

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) -----

Una vez tabuladas las encuestas realizadas a un universo de 100 usuarios del servicio se obtuvo los siguientes resultados:

1.- El 80% de los encuestados responde que si les satisface el servicio que presta Movistar Ambato.

El presente trabajo pretende captar el 20% restante mediante la aplicación de políticas tendientes a mejorar el servicio.

2.- El 90% desea que se amplíe el local debido a que existe una excesiva aglomeración de personas especialmente en determinadas horas pico. Razón por la cual se recomienda buscar un local más amplio para satisfacer así de mejor manera las necesidades de los usuarios.

3.-Del total de encuestados se establece que el 75% de quienes poseen celular en la zona son cónyuges varones y el 25% restante corresponde a los hijos. Se recomienda realizar esfuerzos para captar el mercado potencial de jóvenes en edades de 12 a 25 años.

4.- El 70% de los encuestados compran los aparatos, accesorios y otros en el C.A.V.S Ambato. Se recomienda ampliar la línea de repuesto, accesorios y otros a fin de satisfacer de mejor manera a los clientes.

5.- El 50% de los encuestados adquiere los servicios de Movistar por el precio, el 20% por la calidad en el servicio, el 15% por la Cobertura y el 15% restante por el financiamiento en la venta de equipos.

Se recomienda que se revisen periódicamente los precios con relación a la competencia, que se amplíe la cobertura del servicio y se busquen mejores financiamientos. No está por demás aclarar que el presente trabajo soluciona en su mayor parte la calidad en el servicio, la atención al público entre otros.

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.

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

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.

El análisis de puestos permite 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 resultan útiles como 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 involucren, 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 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.

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

Quien 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 visten 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.

a) 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.

b) 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 que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo algunos cuestionarios cuentan 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.

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.

d) 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

5.1. 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, infraestructura, muebles enseres, equipos, entre otros.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se requiere de varios recursos económicos, materiales, financieros como los que ha continuación se describen ya que son de vital importancia para el normal desenvolvimiento de la oficina principal Ambato.

1) Maquinaria y Equipo

Se adquirirá el siguiente maquina para ofrecer el servicio de Fast Service en el Cava Ambato:

4) Equipos de Oficina

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

Equipos de Oficina

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
4	TELEFONOS	22	88,00
1	FAX	150	150,00
1	FOTOCOPIADORA	1860	1.860,00
VARIOS	SUMINISTROS	50	50,00
	TOTAL		2.148,00

TOTAL INVERSIÓN FIJA

Por lo tanto el total de la inversión fija es de:

INVERSION FIJA

DETALLE	VALOR
Maquinaria y equipo	4.655,00
Muebles y Enseres	1.020,00
Equipo de Computo	2.726,00
Equipo de Oficina	2.148,00
TOTAL	10.549,00

Activos Diferidos

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

1) 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 550 dólares.

2) 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	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
Estudio de Mercado		690,00
Investigación de Mercados	240,00	
Suministros	80,00	
Analisis de Comercialización	120,00	
Asesoramiento	250,00	
Estudio Técnico		490,00
Investigación Técnica - Equipos	180,00	
Analisis de Recursos	160,00	
Asesoramiento	150,00	
Estudio Económico Financiero		340,00
Asesoramiento	220,00	
Investigación de Costos Reales	120,00	
TOTAL		1.520,00

3) 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.

3.1 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	C/U	TOTAL
Creación de la Página	6	50	300,00
Costo mensual	4,2	12	50,40
SUMAN:			350,40

3.2 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.

Inversión en Seguros

Póliza	Valor Asegurado	Tasas	Deducibles	Primas Netas
De Incendios	20.000,00	2,80 por mil	10% Valor del Siniestro y Anexo I	560,00
De Robo	30.000,00	1,30 por ciento	10% Valor del Siniestro y Anexo I	390,00
De maquinarias y equipos	200.000,00	0,60 por ciento	10% Valor del Siniestro y Anexo I	1.200,00
Sub Total				2.150,00
3,5% Super de Bancos				75,25
Derechos Emisión				9,00
IVA				268,11
PRIMA TOTAL ANUAL				2.502,36
PRIMA MENSUAL				208,53

3.3 De los Gastos de Capacitación

La capacitación se la realizará de acuerdo al cronograma y al presupuesto establecido por la Oficina Principal en Quito, para lo cual Movistar mantiene diferentes convenios con empresas especializadas en esta área, destinando para este punto unos 500 dólares.

Por lo tanto el total de la inversión Diferida a realizar será de:

INVERSION DIFERIDA

DETALLE	VALOR
Gastos de Constitución	550,00
Estudio de Factibilidad	1.520,00
Gastos de Puesta en Marcha	
Publicidad	350,40
Seguros	2.502,36
Capacitación	500,00
SUBTOTAL	5.422,76
2 % Imprevistos	108,46
TOTAL	5.531,22

En el siguiente cuadro se presenta la inversión a realizar tanto en activos fijos como en diferidos

INVERSION TOTAL A REALIZAR

DETALLE	VALOR
Inversión Fija	10.549,00
Inversión Diferida	5.531,22
Arriendos por Anticipado	14.400,00
Capital de Trabajo	65.325,25
SUMAN	95.805,47
5% IMPREVISTOS	4.790,27
TOTAL	100.595,74

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

Activo Circulante

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

A continuación se presente un resumen del activo circulante.

ACTIVO CIRCULANTE

DETALLE	TOTAL
Valores e Inversiones	840,00
Inventarios	69.671,00
Cuentas por Cobrar	38.364,42
SUMAN:	108.875,42

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.*

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

$$2.5 = \frac{108.875.42}{PC}$$

$$PC = \frac{108.875.42}{2.5}$$

$$PC = 43.550.17$$

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

Activo Circulante – Pasivo Circulante = Capital de Trabajo

$$108.875.42 - 43.550.17 = 65.325.25$$

FINANCIAMIENTO

1) Determinación de Ingresos

Los ingresos se determinan básicamente en función de las ventas, es decir se obtiene de calcular el número de unidades producidas por el precio de venta de las mismas.

En el caso de Movistar, se cuenta con datos históricos sobre los ingresos anuales, en la zona centro del país; por lo que a continuación, presentamos tanto los históricos como los proyectados.

INGRESOS ANUALES DOLARES Zona Centro

DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VENTAS NETAS	400.000,00	480.000,00	489.600,00	509.184,00	529.551,36	550.733,41

De los datos presentados, un 35% corresponde al Cava Ambato, por lo que se para el presente proyectos se contará con los siguientes ingresos.

Ingresos Cava Ambato

DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VENTAS NETAS	400.000,00	480.000,00	489.600,00	509.184,00	529.551,36	550.733,41
35% CAVS AMBA	140.000,00	168.000,00	171.360,00	178.214,40	185.342,98	192.756,69

2) Determinación de Costos

Costos de producción del Proyecto

Para que pueda operar Movistar Ambato es necesario contar con el recurso económico indispensable y en el presente se debe tener en cuenta que siendo esta una empresa multinacional, el financiamiento esta dado por la oficina Matriz Quito razón por la cual cubriría todos los rubros necesarios, por lo que se presenta el siguiente presupuesto asignado para el Fast Service, Cava Ambato.

COSTO DE PRODUCCION

DETALLE	Cantidad	Costo Unitario	PARCIAL	TOTAL
COSTO DE MATERIA PRIMA				800,00
Rollos de Papel Terrico	40,00	5,00	200,00	
Mantenimiento y Actualización de Solvord	12,00	50,00	600,00	
COSTO DE MANO DE OBRA				11.040,00
Moro de Ora Directa	1	300,00	3.600,00	
Moro de Ora Indirecta (SSA)	2,00	500,00	600,00	
Moro de Ora temporal	2,00	120,00	1.440,00	
INSUMOS				720,00
Energia Electrica Kw/h	1.000,00	0,72	720,00	
DEPRECIACION				2.190,54
SUMAN				14.750,54

Depreciaciones y Amortizaciones.

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

Activos Fijos

DETALLE	VALOR
Maquinaria y equipo	4.655,00
Muebles y Enseres	1.020,00
Equipo de Computo	2.726,00
Equipo de Oficina	2.148,00
TOTAL	10.549,00

Depreciación

DETALLE	Costo	Porcentaje	Vida Util	T.Deprec
Maquinaria y Equipo	4.655,00	10,00%	10	465,50
Muebles y Enseres	1.020,00	10,00%	10	102,00
Equipo de Computo	2.726,00	33,30%	3	907,76
Equipo de Oficina	2.148,00	33,30%	3	715,28

PROYECCIÓN

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	V.S.
Maquinaria y Equipo	465,50	465,50	465,50	465,50	465,50	2.327,50
Muebles y Enseres	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	510,00
Equipo de Computo	907,76	907,76	907,76			
Equipo de Oficina	715,28	715,28	715,28			
SUMAN:	2.190,54	2.190,54	2.190,54	567,50	567,50	2.837,50

Amortización Activos Intangibles

Este rubro representa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión hecha en Activos Intangibles como son los Gastos Pre-operativos entre otros , que para nuestro caso tendrán un costo de 2.070 dólares, y para el calculo de la amortización correspondiente se ha tomado en cuenta el 5% de este valor, basándonos en los parámetros de amortización vigentes.

AMORTIZACIÓN ACTIVO INTANGIBLE

DETALLE	COSTO	%	T. AMORTIZACIÓN
Gastos Pre-operativos	2.070,00	5%	103,50
SUMAN:			103,50

Proyección Amortización

El valor de amortización para los próximos 5 años será de 103.50 dólares, los cuales permanecerán constantes hasta recuperar el total del activo intangible.

PROYECCIÓN DE AMORTIZACION

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Pre-operativos	103,5	103,5	103,5	103,5	103,5

Gastos 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	6000	72000
Suministros de Oficina	20	240
TOTAL		72240

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

Gastos de Venta

Como este gasto depende del tipo y del tamaño de la empresa, para nuestro caso se ha tomado en cuenta todos los rubros que intervienen en la actividad de ventas de la misma. El siguiente cuadro presente su correspondiente detalle.

GASTOS DE VENTA

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Varios	50,00	600,00
TOTAL		600,00

Costos y Gastos Total del Proyecto

El costo del proyecto constituye la información básica del total del desembolso en efectivo que se requerirá una vez que a este se haya decidido convertirlo en realidad. Es así que para nuestro caso se necesitará de: (88.780.54 USD), considerando para este total, tanto los Costos de Producción y los Gastos Administrativos, de Ventas Operacionales y Financieros.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO

DETALLE	TOTAL
Costo de Producción	14.750,54
Gastos de Administración	72.240,00
Gastos Operacionales	1.190,00
Gastos Venta	600,00
SUMAN:	88.780,54

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 no son infinitas si no por el contrario siempre existirá una utilidad y una pérdida mínima a si como una utilidad y una pérdida máxima.

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

$\text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable} = \text{Costo Total}$ $\text{Ingreso} = \text{Ventas Totales}$ $\text{Ingreso Total} = \text{Costo Total} = \text{Punto de Equilibrio}$
--

Clasificación de los Costos Fijos

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

Costos Fijos

DETALLE	TOTAL
DEPRECIACIONES	2.190,54
AMORTIZACION	103,50
SUELDO DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	72.000,00
SUMAN:	74.294,04

Costos Variables

Se ha considerado los siguientes rubros:

DETALLE	TOTAL
COSTO PRODUCCIÓN	14.750,54
SUMINISTROS OFICINA	240,00
GASTOS DE OPERACIÓN	1.190,00
GASTOS DE VENTA	600,00
SUMAN:	16.780,54

Costos Totales

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

Costos Totales

DETALLE	TOTAL
COSTOS FIJOS	74.294,04
COSTOS VARIABLES	16.780,54
TOTAL COSTOS DE INVERSION	91.074,58

Aplicación de la Fórmula:

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

$$\text{PE} = \frac{74.294.04}{1 - (16.780.54 / 168.000)}$$

$$\text{PE} = \frac{74.294.04}{1 - 0.099}$$

$$\text{PE} = \frac{74.294.04}{0.901}$$

$$\text{PE} = 82.457.31$$

Interpretación:

El punto de Equilibrio nos indica que debemos vender 82.457.31 dólares al año para cubrir todos los costos incurridos en el período lo que excede de este valor son utilidades.

Flujo de Efectivo

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

El resultado que arroja el Flujo de Efectivo del presente proyecto constituye el beneficio real de la operación de la planta, es decir el recurso económico que se supone tendrá la empresa, al cabo de los siguientes cinco años de funcionamiento, el valor para cada periodo se obtiene de restar el total de ingresos con los costos y gastos en que incurrirá la empresa y los impuestos de ley que pagará la misma.

Otecel ha proporcionado un flujo de caja con datos históricos al año 2006, por lo que nos podemos dar cuenta que en ese año la empresa se encontraba con un mínimo de recurso económico, sin embargo a finales de ese año, se concretó la compra de la empresa, inyectando capitales, permitiendo así que para este año se pueda establecer un estimativo de la siguiente forma:

El Flujo de Efectivo para el primer año nos indica que la Utilidad Bruta en Ventas es de 230.000 dólares; al restar los gastos y la provisión para imprevistos, obtenemos como resultado la Utilidad Operacional, la misma que es de 99.458.51 USD, así como también la utilidad antes de impuestos, y la utilidad neta es de 91.977.18. Debo aclarar que el valor correspondiente a impuestos y participación

laboral para el periodo 2.006 se cancelaron en el 2006. Se obtiene como resultado del Flujo Neto de Efectivo 91.977.18 dólares para el primer periodo,

Para los próximos cuatro años se ha considerado un incremento del 2 % de manera que las ventas denotan dicho aumento, por ende los FNE también cambian, por lo que la empresa podrá continuar operando en forma normal, ya que mientras mayores sean los Flujos de Efectivo mejor será la rentabilidad económica del proyecto.

Flujo de Efectivo

Ver ANEXO 1

ANEXO 1

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO

OTECEL S.A.

DESCRIPCION	HISTORICO 2005	2.006,00	2.007,00	2.008,00	2.009,00	2.010,00
VENTAS NETAS	140.000,00	168.000,00	171.360,00	178.214,40	185.342,98	192.756,00
- Costo de Producción	42.612,45	14.750,54	15.045,55	15.346,46	15.653,39	15.966,46
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	97.387,55	153.249,46	156.314,45	162.867,94	169.689,59	176.789,54
- Gastos de Administración	58.321,40	72.240,00	73.684,80	75.158,50	76.661,67	78.194,90
- Gastos de Venta		600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
- Gastos Operacionales	1.040,00	1.190,00	1.213,80	1.238,08	1.262,84	1.288,09
- Provisión para Imprevistos	1.120,00	1.532,59	1.563,24	1.594,51	1.626,40	1.658,92
= UTILIDAD OPERACIONAL	36.906,15	77.686,87	79.240,61	84.252,62	89.501,96	94.998,16
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	36.906,15	77.686,87	79.240,61	84.252,62	89.501,96	94.998,16
- 25% Impuestos a la Renta	9.226,54	5.159,59	19.421,72	19.810,15	21.063,15	22.375,49
= Utilidad antes de Part. laboral	27.679,61	72.527,28	59.818,89	64.442,47	68.438,81	72.622,67
- 15% Participación Laboral	4.151,94	2.321,82	11.653,03	11.886,09	12.637,89	13.425,29
= UTILIDAD NETA	23.527,67	70.205,46	48.165,86	52.556,38	55.800,92	59.197,38
FLUJO NETO DE EFECTIVOS	23.527,67	70.205,46	48.165,86	52.556,38	55.800,92	59.197,38

CAPITULO VII

ACTIVIDADES Y CALENDARIO ESTABLECIDO

7.1. Calendario para la preparación del proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

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

7.2. Calendario para la ejecución del proyecto

Actividad	Descripción	Fecha I.	Fecha T.	Observaciones
1	Implantación Proyecto	15/04/06		

5.4.2. 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.

El primer año la utilidad que se obtendrá será de: 45.297.80 dólares, para el segundo año será de: 47.684.69 dólares, para el tercer año de: 51.243.01 dólares, para el cuarto año será de: 55.933.96 y para el último año proyectado será de: 59.816.39 dólares, sin embargo hay que señalar que estos datos pueden cambiar por los factores mencionados anteriormente.

Para el cálculo de las proyecciones de este Estado se consideró un 1.03% (TCP) de incremento, pudiendo este variar conforme el paso del tiempo y a factores económicos.

A continuación se presenta dicho estado:

ESTADO DE RESULTADOS

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Venta	168.000,00	171.360,00	178.214,40	185.342,98	192.756,69
- Costo de Producción	14.750,54	14.902,47	15.055,97	15.211,04	15.367,72
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	153.249,46	156.457,53	163.158,43	170.131,94	177.388,97
- Gastos de Administración	72.240,00	72.984,07	73.735,81	74.495,29	75.262,59
- Gastos de Venta	600,00	606,18	612,42	618,73	625,10
- Gastos Operacionales	1.190,00	1.202,26	1.214,64	1.227,15	1.239,79
- Provisión para Imprevistos	1.532,59	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	77.686,87	81.665,02	87.595,56	93.790,77	100.261,49
- Depreciaciones	2.190,54	2.190,54	2.190,54	567,50	567,50
= UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	75.496,33	79.474,48	85.405,02	93.223,27	99.693,99
- 25% Impuestos a la Renta	18.874,08	19.868,62	21.351,26	23.305,82	24.923,50
= UTILIDAD ANTES DE PART. LABORAL	56.622,25	59.605,86	64.053,77	69.917,45	74.770,49
- 15% Participación Laboral	11.324,45	11.921,17	12.810,75	13.983,49	14.954,10
= UTILIDAD DEL EJERCICIO	45.297,80	47.684,69	51.243,01	55.933,96	59.816,39

Balance Inicial

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

EVALUACIÓN FINANCIERA

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Para el funcionamiento de la sucursal Ambato los socios de Movistar 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 esta es igual 2.19% anual, y un premio al riesgo de; 6.96%, con estos datos se aplica la TMAR

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

Donde:

f = Premio al riesgo 6.96%

i = Inflación 2.19%

$$\text{TMAR} = 0.022 + 0.07 + (0.022)(0.07)$$

$$\text{TMAR} = 0.092 + 0.00154$$

$$\text{TMAR} = 0.093$$

$$\text{TMAR} = 9.35\%$$

El resultado que arroja el cálculo del VAN es la cantidad monetaria que se obtiene luego de transcurridos los 5 años de vida útil del proyecto, lo que significa que este proyecto va a generar 83.971.51 dólares adicionales luego de haber recuperado la inversión inicial.

Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Para nuestro caso cuando la TIR es mayor que la TMAR se debe aceptar el proyecto de no ser así debe ser rechazado.

Aplicación de la Fórmula

Con el fin de conocer el Van 2 que nos solicita en la fórmula del TIR, debemos calcular dicho rubro aplicando el TMAR 2 el mismo que es del 3.57 %.

$$\text{VAN 2} = - \text{inversión inicial (I}_0\text{)} + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \frac{F_4}{(1+i)^4} + \frac{F_5}{(1+i)^5}$$

$$\text{VAN} = -139.355,64 + \frac{70.205,46}{(1+0,14)} + \frac{48.165,86}{(1+0,14)^2} + \frac{52.556,38}{(1+0,14)^3} + \frac{55.800,92}{(1+0,14)^4} + \frac{59.197,38}{(1+0,14)^5}$$

$$\text{VAN} = -139.355,64 + \frac{70.205,46}{1,14} + \frac{48.165,86}{1,30} + \frac{52.556,38}{1,48} + \frac{55.800,92}{1,69} + \frac{59.197,38}{1,93}$$

$$\text{VAN} = -139.355,64 + 61.583,74 + 37.050,66 + 35.511,07 + 33.018,30 + 30.672,22$$

$$\text{VAN} = -139.355,64 + 197.835,98$$

$$\text{VAN} = 58.480,34$$

Luego de realizado el calculo del Van 2 procedemos a calcular el

TIR.

$$\text{TIR} = \text{TMAR1} + \frac{(\text{TMAR2} - \text{TMAR1}) \text{ VAN}}{\text{VAN1} - \text{VAN2}}$$

$$\text{TIR} = 0,0935 + \left(\frac{0,14 - 0,0935}{0,14 - 0,0935} \right) \frac{83.971,51}{83.971,51 - 58.480,34}$$

$$\text{TIR} = 0,0935 + \left(\frac{0,0465}{0,0465} \right) \frac{83.971,51}{86.491,06}$$

$$\text{TIR} = 0,0935 + \left(\frac{0,0465}{0,0465} \right) 0,97$$

$$\text{TIR} = 0,0935 + 0,04515$$

$$\text{TIR} = 0,1386 * 100$$

$$\text{TIR} = 13,86 \%$$

El resultado de la TIR indica que de la cantidad invertida en el proyecto que es de 139.355.64 dólares, va a existir un retorno del 13.86%, y como se indicó anteriormente el proyecto es viable y atractivo ya que la TIR es superior a la TMAR; lo cual indica su rentabilidad como una buena opción de inversión a futuro.

Relación Costo Beneficio

También denominado índice de deseabilidad considera como una medida de rendimiento en contraste con el VAN, que expresa en términos absolutos la contribución económica de una inversión al patrimonio de la empresa.

$$CB = \frac{\text{Ingreso Anual \# 1}}{\text{Costo Total}}$$

$$CB = \frac{168.000}{88.780.54}$$

$$CB = 1.89$$

Cuando el CB es mayor a 1 es considerada que el proyecto debe ser aceptado ya que los beneficios son mayores que los costos. Por lo que para el presente estudio se obtuvo como resultado el 1.89 que es mayor a 1, lo que nos indica que el proyecto es atractivo y genera rentabilidad.

CAPITULO VII

ACTIVIDADES Y CALENDARIO ESTABLECIDO

7.1. Calendario para la preparación del proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

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

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Movistar es 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. Su reto principal consiste en brindar un servicio de excelencia al cliente para lo cual se ha establecido metas a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta a la calidad del servicio como una política institucional, de ahí nace el *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 siguientes aspectos:
 - Proveer de productos y servicios que resuelvan los problemas de los clientes
 - Liberar productos y servicios de acuerdo a la demanda del mercado
 - Reducir la variabilidad en los procesos
 - Tener medidas que indiquen claramente el avance con respecto a la consecución de nuestras metas
 - Bonificar al personal por su contribución al cambio.

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 la 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:

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. ?

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.

BIBLIOGRAFÍA

- PHILIP Y KOTHER. Planificación, Organización y Dirección de mercadotecnia
- ORTIZ M. Dr. Gerencia y evaluación de proyectos.
- SANIN Ángel, Héctor “Guía metodológica general para la preparación y Evaluación de proyectos.
- www.movistar.com.ec
- www.monografias.com

ANEXO 2

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

Movistar 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 turnos 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 12h30 -----

4. El Servicio de Movistar 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.

