



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERAS EN FINANZAS**

**TEMA:**

**“Plan Estratégico para la recuperación de la cartera vencida de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo.”**

**Rosa Karina Barahona Chavarrea**

**Adriana Elizabeth Cruz Calderón**

**Riobamba - Ecuador**  
**2010**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Edwin Pomboza.

**DIRECTOR DE TESIS.**

Ing. Oscar Granizo.

**MIEMBRO TRIBUNAL.**

## **CERTIFICACIÓN AUTORÍA**

Las ideas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

**BARAHONA CHAVARREA ROSA KARINA  
CRUZ CALDERON ADRIANA ELIZABETH.**

## **DEDICATORIA.**

### **Rosa**

A Dios quien hace que brille un nuevo día siempre, guía mis pasos y bendice mi camino, a mis padres por la paciencia, el esfuerzo diario por sus hijos, sembrando siempre el deseo de trabajar siempre por un objetivo, logrando nuestros propósitos y el apoyo incondicional, a mis hermanos por su presencia continua en mis logros, a mi abuelita que siempre ha estado con nosotros.

### **Adriana**

A Dios por todas las bendiciones que ha puesto en mi vida, a mis padres que con esfuerzo y dedicación han estado presentes apoyándome en la consecución de ésta meta, a mis hijos que han sido la motivación para superarme y poder ser el mejor ejemplo, y a Franklin por ser ese complemento en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

El que persevera alcanza, la constancia de un esfuerzo da buenos frutos, y la consecuencia es vivir agradecidos por la vida, que cada día amanece una nueva esperanza para quienes se proponen una meta y consiguen sus propósitos.

Agradecemos a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior quienes nos abrieron las puertas del saber, confiando en una esperanza, impulsando propósitos, forjando conocimientos a cada instante, ofreciéndonos experiencias inolvidables para nuestro diario vivir, a nuestros maestros de quienes aprendimos que siendo responsables en nuestros deberes estamos aportando al cumplimiento de nuestras metas.

Agradecer a las personas quienes nos apoyaron para que este trabajo fuera posible, las ideas impartidas en la investigación sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones de muchas de las empresas que perciben problemas de este calibre.

Y sobre todo agradecidas con nuestro padre celestial, con los que nos han acompañado durante toda nuestra carrera, nuestros padres, por su perseverancia y la confianza depositada en nuestros esfuerzos, a nuestros compañeros para que sientan con el corazón el deseo de superación, evitando entrar en la trampa del miedo y la ansiedad, porque la vida no es para trabajar por dinero sino aprender a tener dinero trabajando.

**BARAHONA CHAVARREA ROSA KARINA**

**CRUZ CALDERON ADRIANA ELIZABETH.**

## ÍNDICE

TÍTULO	PÁG
CARÁTULA	
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	I
CERTIFICACIÓN AUTORÍA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	1
ÍNDICE DE CUADROS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	10
1. Antecedentes	10
1.1. Generalidades de la empresa	10
1.1.1. Reseña histórica de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P.	10
1.1.2. Localización de CNT E.P. Agencia Chimborazo	12
1.1.3. Filosofía de la empresa	13
1.1.3.1. Visión	13
1.1.3.2. Misión	13
1.1.3.3. Valores	13
1.1.3.3.1. Transparencia	13
1.1.3.3.2. Organización flexible	14
1.1.3.3.3. Atención de calidad	14
1.1.3.3.4. Dinamismo	14
1.1.3.3.5. Responsabilidad social	14
1.1.4. Organigrama Estructural	14
1.1.5. Cartera de Productos	15
1.1.5.1. Personas	15
1.1.5.1.1. Telefonía Fija	15
1.1.5.1.1.1. Fonocontrol	15
1.1.5.1.1.2. Línea telefónica residencial	17
1.1.5.1.1.3. Línea temporal	18
1.1.5.1.1.4. Servicios adicionales	18
1.1.5.1.2. Telefonía pública	20
1.1.5.1.2.1. Cabinas y locutorios	20
1.1.5.1.2.2. Tarjetas prepago contigo	21

1.1.5.1.2.3.	Teléfonos públicos	21
1.1.5.2.3.	Internet	22
1.1.5.1.3.1.	Dial up-andinanet	22
1.1.5.1.3.2.	Fast boy	23
1.1.5.1.3.3.	Internet equipado	24
1.1.5.1.3.4.	Pack dobles - Fast.boy	26
1.1.5.1.3.5.	Gran pack- paquete triple Fast.boy	26
1.1.5.2.	Empresas	27
1.1.5.2.1.	Servicios de transmisión de datos	27
1.1.5.2.1.1.	6txdat - servicio de transmisión de datos Internacionales	27
1.1.5.2.1.2.	2txdat - 4txdat - servicio de transmisión de Datos interurbano	28
1.1.5.2.1.3.	1txdat - 3txdat - servicio de transmisión de Datos locales	28
1.1.5.2.1.4.	7txdat - servicio de transmisión de datos Satelital	29
1.1.5.2.1.5.	5txdat - servicio de transmisión de datos Offnet	30
1.1.5.2.2.	Internet	30
1.1.5.2.2.1.	Banda ancha PYMES	31
1.1.5.2.2.2.	Internet Corporativo Premium	31
1.1.5.2.2.3.	Streaming	32
1.1.5.2.2.4.	Web hosting	32

## **CAPÍTULO II**

2.	<b>Análisis de la Situación Actual</b>	34
2.1.	Fundamentación Teórica	34
2.1.1.	Planificación Estratégica	34
2.1.1.1.	Concepto	34
2.1.1.2.	Niveles de Planificación Estratégicas	34
2.1.1.3.	Etapas del Proceso de Planeación Estratégica	35
2.1.1.4.	Proceso de Planeación Estratégica	35
2.1.1.4.1.	Los Estrategas	36
2.1.1.4.2.	Principios Corporativos	36
2.1.1.4.2.1.	Matriz Axiológica	37
2.1.1.4.3.	Diagnostico Estratégico	39
2.1.1.4.3.1.	Cultura Organizacional	39
2.1.1.4.3.2.	Análisis Interno	40
2.1.1.4.3.3.	Análisis Externo	41
2.1.1.4.3.4.	Análisis FODA	43

2.1.1.4.4.	Direccionamiento Estratégico	43
2.1.1.4.4.1.	Objetivos Corporativos	44
2.1.1.4.5.	Opciones Estratégicas	45
2.1.1.4.5.1.	Estrategias Corporativas	46
2.1.1.4.5.2.	Formulación Estratégica	47
2.1.1.5.	Planeación Estratégica Funcional	50
2.1.1.6.	Planeación Estratégica Operativa	51
2.1.1.7.	Índices de Gestión	52
2.1.1.7.1.	Clasificación de los Índices de Gestión	52
2.1.1.7.1.1.	Índices de Gestión Corporativos	52
2.1.1.7.1.2.	Índices de Gestión por Unidad Estratégica de Negocio	52
2.1.1.7.1.3.	Índices de Gestión Operativos	53
2.1.1.7.2.	Índices de Gestión por Categorías	53
2.1.1.7.2.1.	Índices de Ejecución Empresarial	53
2.1.1.7.2.2.	Índices de Eficiencia	54
2.1.1.7.2.3.	Índices de Equidad	54
2.1.1.7.2.4.	Índices de Actividad	55
2.1.1.7.2.5.	Índices Funcionales y Operativos	55
2.1.1.8.	Monitoría Estratégica	60
2.1.1.8.1.	Cómo realizar la Monitoria Estratégica	60
2.2.	Análisis Situacional de Cartera Vencida de CNT E.P. Agencia Chimborazo	62
2.2.1.	Comportamiento de Cartera Vencida	62
2.2.2.	Procesos Implementados para la Disminución De Cartera Vencida	67
2.2.3.	Evolución y desarrollo de medidas Adoptadas	69
2.2.4.	Porcentajes de Cartera Vencida en la Provincia de Chimborazo	69
2.2.5.	Porcentajes de Recuperación de Cartera Vencida en la Provincia de Chimborazo	71

### **CAPÍTULO III**

3.	<b>Formulación de Estrategias</b>	72
3.1.	Plan Estratégico para la Recuperación de Cartera vencida Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo	72
3.1.1.	Determinación de la misión de la unidad de Recuperación de Cartera	73
3.1.2.	Determinación de la Visión de la Unidad de	73

	Recuperación de Cartera	
3.1.3.	Valores	73
3.1.4.	Objetivos	73
3.1.5.	Análisis FODA	74
3.1.5.1.	Análisis Interno	74
3.1.5.2.	Análisis Externo	76
3.1.6.	Nudos Críticos de la Recuperación de Cartera	77
3.1.6.1.	El Problema de la Morosidad	77
3.1.6.2.	Factores que Influyen en el Impacto de la Morosidad	77
3.1.6.2.1.	La Dimensión de la Empresa	77
3.1.6.2.2.	Los Tipos de Interés	77
3.1.6.2.3.	El Mercadeo y la Actividad Comercial	78
3.1.6.2.4.	Margen de Beneficios Aportados por los Productos o Servicios Comercializados	78
3.1.7.	Alternativas Estratégicas	78
3.1.7.1.	Importancia del Cobro y Consecuencia de Morosidad	78
3.1.7.2.	La Liquidez como elemento vital	79
3.1.7.3.	Los problemas que ocasionan los impagos	79
3.1.7.3.1.	El Margen de Contribución	79
3.1.7.3.2.	Gastos que provoca	80
3.1.7.3.3.	Aumento de los riesgos	80
3.1.8.	Estrategias ofensivas o de crecimiento	80
3.1.9.	Estrategias defensivas	81
3.1.9.1.	Averiguar las causas de la mora	81
3.1.9.2.	Recopilar información	81
3.1.9.3.	Actuar de inmediato en gestión de cobranzas	81
3.1.10.	Estrategias Globales	82
3.1.11.	Estrategias Concéntricas	82
3.1.11.1.	Objetivos de la Cobranza	82
3.1.12.	Análisis del Portafolio Competitivo	83
3.1.13.	Proyectos Estratégicos	84
3.1.13.1.	Políticas de Cobranzas	84
3.1.13.1.1.	Lineamientos para establecer Políticas de Cobranzas	84
3.1.13.1.2.	Las 3M de la Administración de Cobranzas	85
3.1.13.2.	Recomendaciones para evitar tener clientes Morosos	85
3.1.13.3.	La Documentación de la deuda como parte Fundamental de la Cobranza	86

3.1.13.4.	Técnicas de Cobranza	86
3.1.13.4.1.	Cómo detectar y superar Estrategias Evasivas del moroso	86
3.1.13.4.2.	Segmentación	88
3.1.13.4.3.	Clasificación básica de deudores	88
3.1.13.4.4.	Métodos Raites	89
3.1.13.4.5.	Métodos para ejecutar Cobranzas Persuasivas	91
3.1.13.4.6.	Método de Correspondencia	91
3.1.14.	Planes de Acción	100
3.1.14.1.	Estrategias	100
3.1.14.1.1.	La visita al Deudor	100
3.1.14.1.2.	Desarrollo de la Entrevista y Reglas De Actuación	101
3.1.14.1.3.	Cómo Negociar Eficazmente con los Morosos?	101
3.1.14.1.4.	Errores más frecuentes de negociación	102
3.1.14.1.5.	Principios fundamentales de la negociación	102
3.1.14.1.6.	Recomendaciones Prácticas	104
3.1.15.	Presupuestación Estratégica	105
3.1.16.	Planeación Estratégica Funcional	106
3.1.16.1.	Qué departamento no debe asumir la gestión De cobros	106
3.1.16.2.	Quién debe asumir la gestión de cobro	106
3.1.16.3.	Principios que deben regir en el Departamento De Cobranzas	107
3.1.16.4.	Ubicación del Departamento de Cobranzas	108
3.1.16.5.	Estructura del Área de Cobranzas	110
3.1.16.5.	Planeación Estratégica Operacional	110
 <b>CAPÍTULO IV</b>		
4.	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	112
4.1.	Conclusiones	112
4.2.	Recomendaciones	113
 <b>RESUMEN</b>		
<b>SUMMARY</b>		
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		

## ÍNDICES DE CUADROS

<b>N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG</b>
1	Ubicación geográfica CNT E.P. Agencia Chimborazo	13
2	Planes de Fonocontrol	16
3	Planes de Fonocontrol	16
4	Tarifa Internacional	17
5	Tarifa Residencial	17
6	Tarifa por Instalación	18
7	Tarifas por Instalaciones Temporales	18
8	Servicios Adicionales	19
9	Tarifas Nacionales	20
10	Tarifas Internacionales	20
11	Valores Nominales y Caducidad	21
12	Tarifas Nacionales	21
13	Tarifas Internacionales	22
14	Precios	24
15	Tarifas	26
16	Tarifas	27
17	Configuración y planes	28
18	Configuración y planes	29
19	Configuración y planes	29
20	Configuración y planes	30
21	Precios	31
22	Precios	32
23	Planes y precios	33
24	Etapas del proceso de planeación Estratégica	35
25	Ejemplos de grupos de referencia	38
26	Matriz Axiológica	38
27	Perfil de capacidad interna	40
28	El POAM	41
29	Perfil de capacidad externa POAM	42
30	Hoja de trabajo FODA	43
31	Matriz de Estrategias	48
32	Fechas programadas de información	56
33	Control de Gestión Corporativa	58
34	Monitoría Estratégica	61
35	Monitoría Estratégica - Cuadro de	62

	Control	
36	Proceso de cartera vencida CNT E.P. Agencia Chimborazo	62
37	Proceso de Fechas de Facturación	63
38	Edades de Cartera Consolidado de la CNT E.P. Agencia Chimborazo - Enero 2010	64
39	Edades de Cartera Consolidado de la CNT E.P. Agencia Chimborazo - Febrero 2010	65
40	Edades de Cartera Consolidado de la CNT E.P. Agencia Chimborazo - Marzo 2010	66
41	Recuperación de cartera vencida	71
42	Análisis Interno	74
43	Análisis Externo	76
44	Estrategías Globales	82
45	Réplicas a seguir frente a estrategias de morosos	87
46	Presupuesto del departamento de Cartera	105

## ÍNDICES DE GRÁFICOS

N°	TÍTULO	PÁG
1	Estructura Organizacional Región 3	14
2	Niveles	34
3	Proceso de Planeación Estratégica	36
4	Cultura Corporativa	39
5	Preguntas Básicas	44
6	Opciones Estratégicas	46
7	Difusión del Plan Estratégico	49
8	Planeación Estratégica Corporativa	50
9	Planeación Estratégica Funcional y Operativa	51
10	Índices de gestión - modelo de cascada	56
11	Tipos de Monitoría	60
12	Proceso de Recuperación de Cartera Vencida	68
13	Cartera vencida por localidades - Enero 2010	69
14	Cartera vencida por localidades - Febrero 2010	70
15	Cartera vencida por localidades -	70

	Marzo 2010	
16	Recuperación de cartera vencida	71
17	Proceso declarativo	72
18	Ubicación del departamento de cartera	109
19	Estructura del Área de Cobranzas	110
20	Operatividad del Departamento de Cartera	111

## **ANEXOS**

ANEXO 1.	118
ANEXO 2.	119
ANEXO 3.	120
ANEXO 4.	121
ANEXO 5.	122

## **INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta de gestión dentro de las empresas e instituciones que desean alcanzar niveles de excelencia en sus objetivos. Es así que esta herramienta permite elaborar una hoja de ruta a través de un diagnóstico y análisis interno y externo que permita conocer los nudos críticos y posteriormente plantear estratégicamente los planes, programas y proyectos que permitirán el mejoramiento continuo y la calidad.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo, en el desarrollo de sus actividades no ha diseñado o estructurado un Plan Estratégico para evitar la existencia de servicios impagos, lo que ha producido un alto índice de cuentas incobrables, que implican pérdidas de clientes y conflictos en la gestión de líneas telefónicas, posteriormente estas líneas se declaran vacantes después de un ciclo de morosidad determinado.

El objetivo de la propuesta de un plan estratégico se basa en la realidad que está atravesando la CNT E.P. Agencia Chimborazo, con una cartera vencida y con métodos débiles de mejoramiento de control y recuperación, es por ello, que con un plan estratégico integral y sistémico se logre aportar al mejoramiento de esta área importante dentro de la institución.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1.GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

##### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP.**

En 1949 se crea la Empresa de Teléfonos de Quito, ETQ., organismo autónomo que se encargaría de la instalación y explotación del servicio telefónico automático en la capital de la República, sirviéndose del equipamiento contratado en 1945.

En 1950 se inicia el servicio telefónico automático urbano en Quito, al entrar en operación la central telefónica Mariscal Sucre, con capacidad para 3.000 líneas y 1.000 abonados conectados.

En 1957 el país incorpora una nueva técnica telegráfica: los teleimpresores. La empresa Radio Internacional del Ecuador reemplaza sus equipos de operación radiotelegráfica (CW), por estos equipos provistos de sistemas nacionales para la intercomunicación entre Quito y Guayaquil, e internacionales.

En octubre de 1972, el Gobierno Nacional tomó la decisión de integrar definitivamente todo el sector de las telecomunicaciones en un solo organismo rector: El Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, IETEL. Para ello expidió la Ley Básica de Telecomunicaciones mediante decreto supremo.

Pocos días después se inaugura la primera estación terrena del Ecuador, la cual incorpora al país a los beneficios de la comunicación vía satélite.

El 10 de Agosto de 1992 se publica, en el registro oficial No. 996, la Ley Especial de Telecomunicaciones, en virtud de la cual se crea la Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL.

Con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, y domicilio principal en la ciudad de Quito.

Esta ley crea, además, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, como un organismo encargado de la ejecución de las políticas de telecomunicaciones en el país, y a la Superintendencia de Telecomunicaciones, encargada de cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL, controlando y regulando el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones.

Mediante resolución No. 96.1.1.12132 del 31 de julio de 1996, emitida por la Superintendencia de Compañías, se aprueba la transformación de EMETEL en EMETEL S. A., resolución que se inscribe en el Registro Mercantil del cantón Quito, el 3 de octubre de 1996.

El Art. 45, creado por el Art. 15 de la Ley Reformativa mencionada, determina que, luego de la inscripción en el Registro Mercantil del cantón Quito, EMETEL S. A. se escindirá en el número de compañías anónimas que recomienden los estudios que para el efecto llevarán a cabo consultores internacionales debidamente calificados.

De estas sociedades, una debería tener su domicilio en la ciudad de Quito y otra en la ciudad de Guayaquil.

A lo largo de dicha jurisdicción ANDINATEL S.A. inicia las operaciones de servicio de telefonía, mediante la instalación, operación de equipo y terminales telefónicos para acceso a redes de telefonía local, larga distancia nacional, larga distancia internacional, telefonía móvil, transmisión de datos y otros servicios que paulatinamente se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo.

En enero de 2002, se oficializa la apertura del mercado de las telecomunicaciones en telefonía fija para las empresas en el negocio que demuestren interés por explotarla en nuestro país, por lo que el ambiente de los negocios telemáticos cambia radicalmente en nuestro país.

ORGANIZACIONES como ANDINATEL S.A., Pacifictel y Etapa, empiezan a plantearse nuevos objetivos ante el potencial ingreso de la competencia.

Nuestra ORGANIZACIÓN, por su lado, da énfasis en la digitalización de la red, con lo que se facilitará la implementación y gestión de nuevos servicios de telecomunicaciones.

La gestión hacia los nuevos servicios se cristalizaría en junio del 2002, cuando nuestra ORGANIZACIÓN presentó al mercado dos nuevas unidades estratégicas de negocios, como lo son Andinadatos y Andinanet, áreas específicas de operación que rápidamente se posicionaron en rangos estelares de predilección de los clientes, ya que la tecnología y el servicio facilitaron su favorable gestión.

El 30 de Octubre de 2008 se fusionan las dos empresas de telecomunicaciones Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. dando lugar a una nueva empresa la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A.

El 03 de Febrero del 2010, por Decreto Ejecutivo N° 218, publicado en el Registro Oficial 122; se creó la Empresa Pública CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P., como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha.

### **1.1.2. LOCALIZACIÓN DE CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO**

## CUADRO No. 1

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO

<b>PAÍS:</b>	<b>ECUADOR</b>
<b>PROVINCIA:</b>	<b>CHIMBORAZO</b>
<b>CIUDAD:</b>	<b>RIOBAMBA</b>
<b>CANTÓN:</b>	<b>RIOBAMBA</b>
<b>PARROQUIA:</b>	<b>MALDONADO</b>
<b>DIRECCIÓN MATRIZ:</b>	Tarqui y Veloz
<b>SUCURSALES:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sector Terminal Terrestre, Av. La Prensa y Daniel León Borja.</li><li>2. Sector Plaza Barriga, Primera Constituyente y Vargas Torres</li><li>3. Alausi.</li><li>4. Guamote.</li></ol>

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 1.1.3. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

#### 1.1.3.1. VISION

Liderar la provisión de soluciones integrales en telecomunicaciones, con expansión sostenida y equidad social.

#### 1.1.3.2. MISIÓN

CNT une a los ecuatorianos con soluciones integrales en telecomunicaciones, tecnología de punta y alta calidad de servicio.

#### 1.1.3.3. VALORES

##### 1.1.3.3.1. TRANSPARENCIA:

Nos desenvolvemos con apertura y claridad, propiciando un entorno de trabajo ético y honesto.

#### **1.1.3.3.2. ORGANIZACIÓN FLEXIBLE:**

Somos una empresa desconcentrada que coordina integralmente sus procesos en un ambiente profesional, amable e inclusivo.

#### **1.1.3.3.3. ATENCIÓN DE CALIDAD:**

Prestamos Nuestros servicios con pasión por el servicio, con la mejor tecnología y altos estándares de atención al cliente.

#### **1.1.3.3.4. DINAMISMO:**

Nos adaptamos al entorno del mercado con agilidad, competitividad e innovación, potenciando nuestras habilidades y recursos de manera constante.

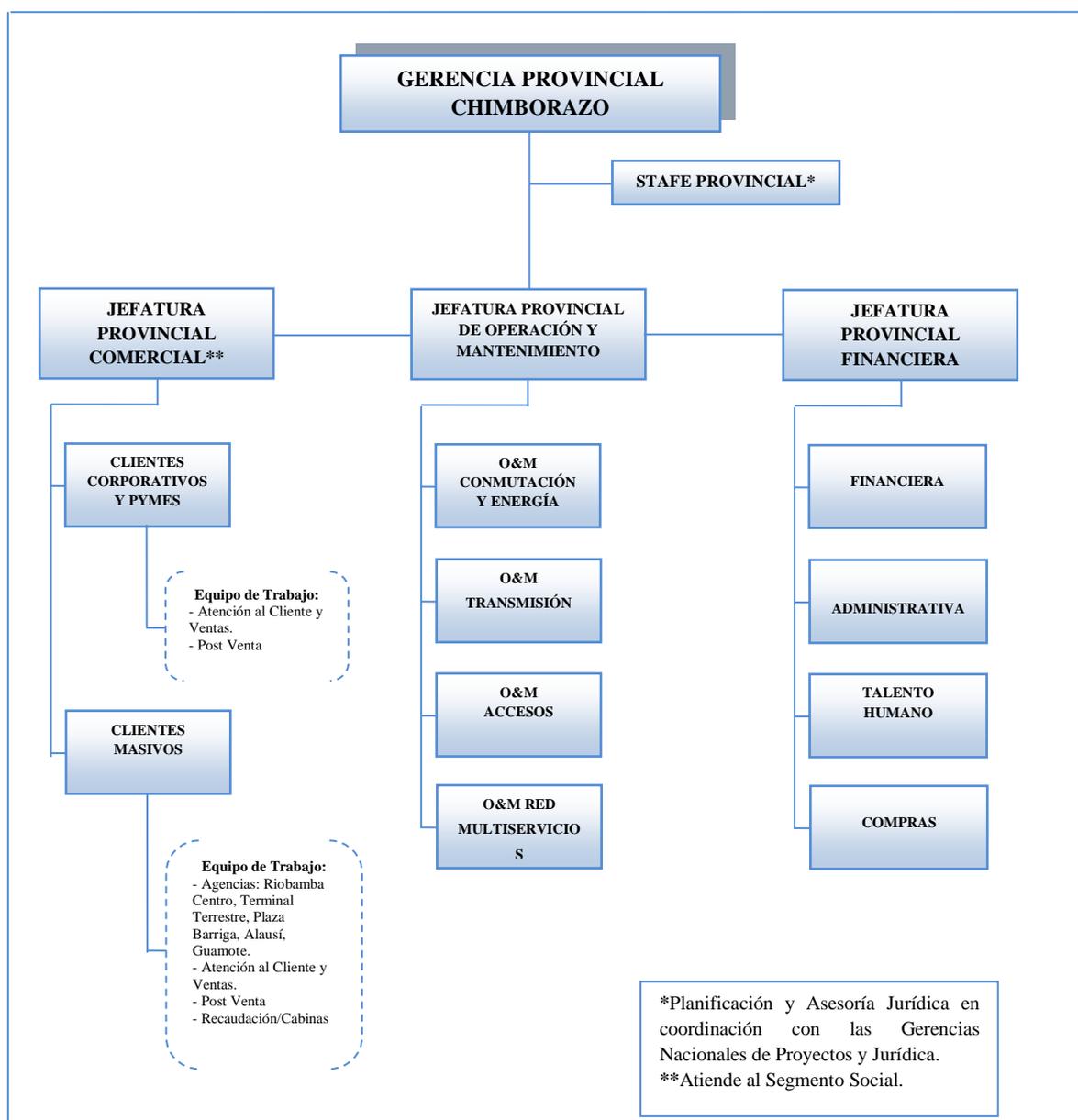
#### **1.1.3.3.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL:**

Nos integramos en la comunidad procurando el bien común, centrados en la equidad social, el respeto por el entorno y el cumplimiento de la legislación vigente.

### **1.1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

#### **GRÁFICO No. 1**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REGIÓN 3**



**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

## 1.1.5. CARTERA DE PRODUCTOS

### 1.1.5.1. PERSONAS

#### 1.1.5.1.1. TELEFONÍA FIJA

##### 1.1.5.1.1.1. FONOCONTROL

Es una alternativa que la CNT ofrece a los usuarios de telefonía fija para que puedan controlar su gasto mensual en llamadas a celulares y/o internacionales, sin necesidad de desbloquear su línea telefónica, tienen la opción de llamar, a estos destinos, a través de la contratación de minutos por un valor fijo mensual a las mejores tarifas del mercado y con los mejores beneficios adicionales para su internet de banda ancha.

**a. PLANES DE FONOCONTROL**

**CUADRO No. 2**

**PLANES DE FONOCONTROL**

Plan Celular de 5\$	Plan Internacional de 5\$
Plan Celular de 10\$	Plan Internacional de 10\$
Plan Celular de 15\$	Plan Internacional de 15\$
Plan Celular de 20\$	Plan internacional de 20\$

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.  
**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz  
**FECHA:** Noviembre 2010

**CUADRO No. 3**

**PLANES DE FONOCONTROL**

<b>Plan Controlado</b>	<b>Plan \$10</b>	<b>Plan \$15</b>	<b>Plan \$20</b>
<b>Fono Control + Internet Banda Ancha</b>	Doble Ancho de Banda Lunes a Viernes	Doble Ancho de Banda Lunes a Viernes	Doble Ancho de Banda Lunes a Viernes Fines de Semana todo el día

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo  
**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz  
**FECHA:** Noviembre 2010

#### CUADRO No. 4

#### TARIFA INTERNACIONAL

	\$5	\$10	\$15	\$20
<b>Tarifa Vigente</b>	<b>Fijo y Celular</b>			
<b>EEUU</b>	\$0,1700	\$0,1600	\$0,1500	\$0,1400
<b>Colombia</b>	\$0,1700	\$0,1600	\$0,1500	\$0,1400
<b>España</b>	\$0,1700	\$0,1600	\$0,1500	\$0,1400
<b>Italia</b>	\$0,1700	\$0,1600	\$0,1500	\$0,1400
<b>Minutos</b>	<b>\$5</b>	<b>\$10</b>	<b>\$15</b>	<b>\$20</b>
<b>EEUU</b>	29,41	62,50	100	142,85
<b>Colombia</b>	29,41	62,50	100	142,85
<b>España</b>	29,41	62,50	100	142,85
<b>Italia</b>	29,41	62,50	100	142,85

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

#### 1.1.5.1.1.2.LÍNEA TELEFÓNICA RESIDENCIAL

La mayor comunicación al menor precio y con la mejor calidad.

#### CUADRO No. 5

#### TARIFAS RESIDENCIAL

<b>Categoría</b>	<b>Instalaciones Principales dentro de una Zona Urbana ZBU</b>	<b>Pensión Básica Mensual</b>	<b>Derecho de Minutos</b>
<b>A</b>	\$ 30,00	\$ 0,93/Mes	200
<b>B</b>	\$ 60,00	\$ 6,20/Mes	150
<b>C</b>	\$ 60,00	\$ 12,00/Mes	N/A

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

### 1.1.5.1.1.3. LÍNEA TEMPORAL

Servicio de telefonía fija básica por cierto periodo de tiempo.

**CUADRO No. 6**

#### TARIFA POR INSTALACIÓN

Zona de Instalación	\$ Instalación Principal	\$ Depósito de Garantía
Dentro de la Zona Básica Urbana (ZBU)	4,80	5,76
Dentro de la Periférica Urbana (ZPU) o Zona Rural (ZR)	9,60	5,76
Instalaciones principales para clientes remotos	Pagarán el valor de Inscripción según literales A) o B), más los derechos de inscripción de los circuitos temporales que constituyen el sistema	
Instalaciones principales para clientes en Radio Enlace Local	9,60	48,00
<b>PROPIEDAD DE LOS EQUIPOS</b> En relación a los equipos, se mantiene bajo propiedad de CNT por lo que en el contrato de servicio el usuario asume la obligación de pago en caso de daño o pérdida.		

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

**CUADRO No. 7**

#### TARIFAS POR INSTALACIONES TEMPORALES

	\$ Acceso Local	\$ Acceso Regional	\$ Acceso Nacional
RDSI Básico	34,00	70,00	142,00
RDSI Primario	510,00	1050,00	2130,00

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

### 1.1.5.1.1.4. SERVICIOS ADICIONALES

**CUADRO No. 8****SERVICIOS ADICIONALES**

<b>SERVICIO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>
<b>Bloqueos Y Desbloques</b>	Permite bloquear la línea telefónica tanto tráfico entrante como para tráfico saliente por un periodo mínimo de 1 mes y máximo de 11 meses.	\$1,44
<b>Cambio De Numero</b>	Efectúe el cambio de número asignado al cliente de acuerdo a la disponibilidad de nuestra central telefónica.	\$2,16
<b>Cesión De Derecho</b>	Cambio de razón social a partir del acto legal de ceder derechos de uso a otra persona natural o jurídica.	\$7,24
<b>Código Secreto</b>	Permite controlar el consumo que se realiza desde su teléfono a números internacionales y operadoras.	\$0,48
<b>Detección Numero Llamante</b>	Permite visualizar el número de la llamada entrante.	\$0,72 por mes o fracción
<b>Discado Directo Internacional</b>	Llamadas de larga distancia desde el Ecuador a cualquier parte del mundo y viceversa.	En relación a la distancia
<b>Exoneración 3ra Edad</b>	Las personas mayores de 65 años aplican al 50% de la tarifa básica.	La tarifa residencial.
<b>Facturación Detallada</b>	Detalles de las llamadas efectuadas desde un número telefónico a otros.	\$ 0,72
<b>Fax Virtual</b>	Para un abonado que no dispone de línea telefónica.	\$ 2,00
<b>Identificador De Llamadas</b>	Se visualiza el número de la llamada entrante.	\$ 0,72
<b>Llamada En Espera</b>	Permite receptor dos llamadas telefónicas simultáneas.	\$ 0,00
<b>Llamada Sin Marcar</b>	Realice llamadas directamente sin marcación al momento de levantar el auricular.	\$ 0,48
<b>Marcación Abreviada</b>	Puede llamar directamente a un número registrado en la central telefónica.	\$ 0,48
<b>Números Reservados</b>	Reserve la información de un número telefónico y su titular.	\$ 1,44
<b>Operadora Llamadas</b>	Todos los clientes de telefonía fija de la CNT pueden obtener el servicio de Operadora 116.	Dependiendo del destino
<b>Rastreo De Llamadas</b>	Le permite registrar los números entrantes.	\$ 1,44
<b>Rectificación De Nombre O Dirección</b>	Restricción de llamadas entrantes y salientes por un periodo mayor a 30 días y menor a 11 meses.	\$ 1,44
<b>Transferencias De Llamadas</b>	Las llamadas realizadas a un teléfono sean transferidas a otro número.	\$ 0,00
<b>Traslado</b>	Es el traslado de la línea telefónica.	\$ 7,20

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

## 1.1.5.1.2. TELEFONÍA PÚBLICA

### 1.1.5.1.2.1. CABINAS Y LOCUTORIOS

Es la oportunidad de comenzar tu negocio propio.

#### CUADRO No. 9

##### TARIFAS NACIONALES

Tipo	PVP
Local (Onnet / Offnet)	\$ 0,100
Regional (Onnet / Offnet)	\$ 0,135
Nacional (Onnet / Offnet)	\$ 0,135
Celulares (Porta / Movistar / Alegre)	\$ 0,220

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### CUADRO No. 10

##### TARIFAS INTERNACIONALES

DESTINOS INTERNACIONALES	Tarifa Regular (USD min)
ESTADOS UNIDOS (REDES FIJA Y MOVIL)	0,25
ESPAÑA, ITALIA (REDES FIJA Y MOVIL)	0,4
PACTO ANDINO, CANADÁ, CHILE, COLOMBIA, VENEZUELA (REDES FIJA Y MÓVIL)	0,25
ARGENTINA, BRASIL, ALEMANIA, FRANCIA, REINO UNIDO	0,36
CUBA (REDES FIJAS Y MOVILES)	1,04
RESTO DE AMÉRICA	0,473
RESTO DE EUROPA Y JAPÓN	0,507
RESTO DEL MUNDO	0,78
INMARSAT (Móvil marítimo) e (IRIDIUM)	8,84
FRONTERIZO TULCÁN – IPIALES	0,052
RESTO DE EUROPA Y JAPÓN	0,507
FRONTERIZO – FRONTERIZO	0,104

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 1.1.5.1.2.2.TARJETAS PREPAGO CONTIGO

Mantén el acceso al servicio de telefonía pública más cerca de ti.

**CUADRO No. 11**

#### VALORES NOMINALES Y CADUCIDAD

Valores Nominales	Caducidad
Tarjeta Prepago Contigo de \$3	30 días
Tarjeta Prepago Contigo de \$5	45 días
Tarjeta Prepago Contigo de \$8	60 días

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

### 1.1.5.1.2.3.TELÉFONOS PÚBLICOS

Terminales de comunicación instalados en las vías públicas, centros de concentración y tráfico de personas, colegios universidades, que les proporcionan a nuestros clientes una gran facilidad de acceso a comunicación urgente, con calidad de voz y tarifas convenientes hacia cualquier destino del mundo (llamadas locales, regionales, nacionales, celulares e internacionales).

**CUADRO No. 12**

#### TARIFAS NACIONALES

Tipo	PVP
Local (Onnet / Offnet)	\$ 0,100
Regional (Onnet / Offnet)	\$ 0,135
Nacional (Onnet / Offnet)	\$ 0,135
Celulares (Porta / Movistar / Alegro)	\$ 0,220

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

### CUADRO No. 13

#### TARIFAS INTERNACIONALES

DESTINOS INTERNACIONALES	Tarifa Regular (USD min)
ESTADOS UNIDOS (REDES FIJA Y MOVIL)	0,25
ESPAÑA, ITALIA (REDES FIJA Y MOVIL)	0,4
PACTO ANDINO, CANADÁ, CHILE, COLOMBIA, VENEZUELA (REDES FIJA Y MÓVIL)	0,25
ARGENTINA, BRASIL, ALEMANIA, FRANCIA, REINO UNIDO	0,36
CUBA (REDES FIJAS Y MOVILES)	1,04
RESTO DE AMÉRICA	0,473
RESTO DE EUROPA Y JAPÓN	0,507
RESTO DEL MUNDO	0,78
INMARSAT (Móvil marítimo) e (IRIDIUM)	8,84
FRONTERIZO TULCÁN – IPIALES	0,052
RESTO DE EUROPA Y JAPÓN	0,507
FRONTERIZO – FRONTERIZO	0,104

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

#### 1.1.5.1.3. INTERNET

Este servicio garantiza una conexión permanente a internet a través de una de las redes más avanzadas de América Latina, cuenta con todos los servicios de un Centro de operaciones de red (NOC), redundancia de plataforma y redundancia internacional, acompañado de nuestra plataforma tecnológica aseguran un performance óptimo con altos estándares internacionales. Sus productos son:

##### 1.1.5.1.3.1.DIAL UP - ANDINANET

Conéctate a Internet desde tu línea telefónica con la mejor tarifa y los paquetes más convenientes.

## **a. PRECIOS**

Existen 3 tipos de Servicios.

- **Ilimitado:** Una cuenta de DIAL-UP para acceder sin límite de tiempo a Internet a cambio de un pago recurrente al mes.  
Pago mensual: USD13.50.  
Pago trimestral: USD 37.50.  
Pago Semestral: USD 72.00.  
Pago Anual: USD 138.
- **Por Horas:** Una cuenta de DIAL-UP que permite acceder cierta cantidad de horas con promociones de horas libres en noches o fines de semana a cambio de un pago recurrente mensual.  
Pago: USD 10.00 al mes incluye noches libres 22:00 – 08:00
- **Por Consumo:** Una cuenta DIAL-UP que permite acceder a Internet sin estar atado a un plan y cuyo costo se añade como un concepto adicional en el pago de la planilla telefónica.  
Pago por minuto de: USD0.015, valor máximo de cobro: USD 25,00 al mes.  
Una vez que se llega al techo de USD25,00 sólo existirá el costo de una llamada local.

### **1.1.5.1.3.2.FAST BOY**

La banda ancha de la familia ecuatoriana, la mayor velocidad al mejor precio soportada en una red de última tecnología.

## CUADRO No. 14

### PRECIOS

PLAN	TARIFA MENSUAL Inc. IVA	INSCRIPCION Inc. IVA	BENEFICIOS
FAST BOY Plan Estudiantes 600X250	\$ 20,16	\$ 56,00	Este plan te permite: estudiar, navegar, páginas sociales, banca en línea y compras en línea
FAST BOY Plan Estudiantes 1024X250	\$ 27,89	\$ 56,00	Descargar Archivos, bajar musica, videos, VoInternet
FAST BOY Plan Multimedia 1400X250	\$ 33,49	\$ 56,00	Juegos en línea, Peer to Peer , Flash Video
FAST BOY Plan Multimedia 1600X250	\$ 44,69	\$ 56,00	Todos los beneficios que brinda el internet a gran velocidad
FAST BOY Plan Multimedia 2000X500	\$ 55,89	\$ 56,00	Perfecto para un Heavy User
FAST BOY Plan Profesionales 3100X500	\$ 72,80	\$ 56,00	Plan pensado en profesionales, que su prioridad es la descarga y envío de archivos pesados a mayor velocidad, Video conferencia, Internet TV
FAST BOY Plan Profesionales 4100X500	\$ 95,09	\$ 56,00	Plan pensado en profesionales, que su prioridad es la descarga y envío de archivos pesados a mayor velocidad, Video conferencia, Internet TV

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### 1.1.5.1.3.3.INTERNET EQUIPADO

Ahora navegar en Internet desde tu propia computadora está al alcance de todos.

**a. BENEFICIOS:**

- Plazo 24 meses sin intereses
- Crédito directo con CNT
- Sin uso de teléfono
- Entrega inmediata
- Pago a través de la planilla telefónica
- Licencia de antivirus 1 año
- Navegación ilimitada al Internet las 24 horas
- Respaldo y garantía de las mejores marcas
- Soporte Técnico las 24 horas
- Garantía extendida por 2 años

**b. PRODUCTOS:**

En la primera cuota se cancelara el valor del IVA del equipo.  
Planes Fast Boy sujetos a disponibilidad técnica.

- COMPAQ PRESARIO – DESKTOP
- COMPAQ PRESARIO – LAPTOP
- MINI HP – NETBOOK

**c. REQUERIMIENTOS Y CONDICIONES**

- Que el cliente de la CNT que dispongan de Línea Residencial.
- Que en el lugar de residencia del cliente exista disponibilidad técnica para la instalación del servicio de Banda Ancha.
- Que el cliente identificado cumpla con los requisitos de CALIFICACION DE CREDITO.
- Que el cliente que se suscribe al producto disponga de una cuenta bancaria

- FIDELIZACION DEL CLIENTE. Si usted es cliente de Fast boy puede calificar para este producto.

#### **1.1.5.1.3.4.PACK DOBLES - FAST.BOY**

Servicio que empaqueta los servicios de telefonía fija mas internet banda ancha residencial. Clientes Masivos - Aplicación a nivel nacional.

Instalación: USD. \$5,00

#### **CUADRO No. 15**

##### **TARIFAS**

<b>PLAN</b>	<b>PRECIO MENSUAL</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>FAST BOY PACK DOBLE 1</b>	USD. \$25,90	NO INCLUYE IVA
<b>FAST BOY PACK DOBLE 2</b>	USD. \$32,00	NO INCLUYE IVA
<b>FAST BOY PACK DOBLE 3</b>	USD. \$36,00	NO INCLUYE IVA

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### **1.1.5.1.3.5.GRAN PACK - PAQUETE TRIPLE FAST.BOY**

Servicio que empaqueta los servicios de telefonía fija más internet banda ancha residencial de CNT más plan celular prepago de Alegro.

Clientes Masivos - Aplicación a nivel nacional.

##### **a. TARIFAS DEL SERVICIO**

Inscripción de Empaquetamiento: USD. \$5,00

Inscripción de Internet: USD. \$50,00

\* Aplica promoción de inscripción sin costo en base a las políticas vigentes

## CUADRO No. 16

### TARIFAS

PLAN	PRECIO MENSUAL	OBSERVACIÓN
<b>FAST BOY PAQUETE TRIPLE 1</b>	USD. \$32,99	INCLUYE IVA
<b>FAST BOY PAQUETE TRIPLE 2</b>	USD. \$45.83	INCLUYE IVA

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

### 1.1.5.2.EMPRESAS

#### 1.1.5.2.1. SERVICIOS DE TRANSMISIÓN DE DATOS

##### 1.1.5.2.1.1.6TXDAT - SERVICIO DE TRANSMISIÓN DE DATOS

##### INTERNACIONALES

Servicio de transmisión de datos entre dos puntos que se encuentran en diferentes países.

Aplicación a nivel internacional.

#### a. REQUERIMIENTOS Y CONDICIONES PERSONA NATURAL:

- Copia de la cédula de Identidad
- Papeleta de Votación

#### b. REQUERIMIENTOS Y CONDICIONES PERSONA JURÍDICA

- Copia de la cédula de Identidad.
- Papeleta de Votación del representante legal.
- Nombramiento del representante Legal.
- RUC de la empresa.

### **1.1.5.2.1.2.TXDAT - 4TXDAT - SERVICIO DE TRANSMISIÓN DE DATOS INTERURBANO**

Servicio de transmisión de datos entre dos puntos que se encuentren en diferentes provincias.

Aplicación a nivel nacional.

Para planes superiores a 1 Mbps se aplican variaciones de velocidad en pasos de 1 Mbps.

**CUADRO No. 17**

#### **CONFIGURACIÓN Y PLANES**

<b>Tipo</b>	<b>AB KBPS</b>
Interurbano	128
Interurbano	256
Interurbano	512
Interurbano	1000
Interurbano	2000
Interurbano	4000
Interurbano	5000
Interurbano	10000
Interurbano	34000
Interurbano	45000
Interurbano	100000
Interurbano	150000
Interurbano	1000000

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### **1.1.5.2.1.3.1TXDAT - 3TXDAT - SERVICIO DE TRANSMISIÓN DE DATOS LOCALES**

Servicio de transmisión de datos entre dos puntos que se encuentren dentro de una misma provincia.

Aplicación a nivel nacional.

Para planes superiores a 1 Mbps se aplican variaciones de velocidad en pasos de 1 Mbps.

## CUADRO No. 18

### CONFIGURACIÓN Y PLANES

Tipo	AB
Local	128
Local	256
Local	512
Local	1000
Local	2000
Local	4000
Local	5000
Local	10000
Local	34000
Local	45000
Local	100000
Local	150000
Local	1000000

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 1.1.5.2.1.4.7TXDAT - SERVICIO DE TRANSMISIÓN DE DATOS SATELITAL

Servicio que consiste en el establecimiento de un enlace de transmisión de datos para conectividad entre dos puntos para lo cual se utiliza uno o dos enlaces de acceso satelital. Para planes superiores a 1 Mbps se aplican variaciones de velocidad en pasos de 1 Mbps.

## CUADRO No. 20

### CONFIGURACIÓN Y PLANES

Tipo	AB KBPS
Satelital	64
Satelital	128
Satelital	192
Satelital	256
Satelital	384
Satelital	512
Satelital	768

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### 1.1.5.2.1.5.5TXDAT - SERVICIO DE TRANSMISIÓN DE DATOS OFFNET

Servicio de transmisión de datos entre dos puntos, uno de los cuales se realiza a través de un tercer operador.

Aplicación a nivel nacional.

Para planes superiores a 1 Mbps se aplican variaciones de velocidad en pasos de 1 Mbps.

#### CUADRO No. 19

#### CONFIGURACIÓN Y PLANES

<b>Tipo</b>	<b>AB KBPS</b>
Offnet	128
Offnet	256
Offnet	512
Offnet	1000
Offnet	2000
Offnet	4000
Offnet	5000
Offnet	10000
Offnet	34000
Offnet	45000
Offnet	100000
Offnet	150000
Offnet	1000000

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### 1.1.5.2.2. INTERNET

Red con tecnología de punta IP/MPLS TE soportada en enlaces de fibra óptica monomodo DWDM, la misma que posee cobertura a nivel nacional con anillos redundantes y una salida internacional de 5 vías con protocolo de enrutamiento BGP y funcionalidades Multihoming, lo que asegura una alta disponibilidad.

### 1.1.5.2.2.1.BANDA ANCHA PYMES

Es un producto pensado y diseñado para las pequeñas y medianas empresas, con todos los beneficios que necesita su empresa para poder ser competitiva en un mundo globalizado que exige la perfección, CNT lo hace posible.

**CUADRO No. 21**

#### **PRECIOS**

<b>Plan</b>	<b>Tarifa</b>	<b>Inscripción</b>
2F 256X128 INTERNET CORPORATIVO	\$ 49,50	\$ 80,00
2F 512X256 INTERNET CORPORATIVO	\$ 59,50	\$ 80,00
2F 1024X512 INTERNET CORPORATIVO	\$ 99,00	\$ 80,00
2F 1542X512 INTERNET CORPORATIVO	\$ 118,00	\$ 80,00
2F 2048X768 INTERNET CORPORATIVO	\$ 140,00	\$ 80,00
2F 3042X768 INTERNET CORPORATIVO	\$ 170,00	\$ 80,00
2F 4000X768 INTERNET CORPORATIVO	\$ 200,00	\$ 80,00

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 1.1.5.2.2.2.INTERNET CORPORATIVO PREMIUM

Para Corporaciones que su necesidad básica comienza en:

- a. Internet de alta capacidad
- b. Disponibilidad; siempre conectado mediante enlaces redundantes de Fibra óptica.
- c. Redundancia en la salida internacional al Internet.
- d. Servicio técnico (24 horas al día, 365 días al año).

### 1.1.5.2.2.3.STREAMING

Brindar a los clientes un valor agregado por medio del cual puedan difundir su contenido o programación multimedia por Internet a una cobertura mundial en formato en vivo o pregrabado. El contenido puede ser información, imágenes, vídeo, aplicaciones flash o cualquier contenido accesible vía Web.

Tarifa básica fija por mes por operación y mantenimiento: \$ 219.00

Tarifa variable por cantidad de circuitos simultáneos máximos conectados:

#### CUADRO No. 22

##### PRECIOS

ITEM	Usuarios	Valor conexión 128 Kbps	Valor conexión 256 Kbps	Valor conexión 512 Kbps	Unidad
Tabla 1	1 – 100	\$ 3,50	\$ 7,00	\$ 14,00	USD/Urs/mes
Tabla 2	101 – 500	\$ 3,25	\$ 6,50	\$ 13,00	USD/Urs/mes
Tabla 3	501 – 1000	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 12,00	USD/Urs/mes
Tabla 4	1001 - 5000	\$ 2,75	\$ 5,50	\$ 11,00	USD/Urs/mes
Tabla 5	5001 - adelante	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 10,00	USD/Urs/mes

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

### 1.1.5.2.2.4.WEB HOSTING

Es el servicio en el que se provee a los usuarios un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía Web, de esta forma la CNT fomenta el contenido nacional, que es fundamental para el crecimiento del sector de Internet, como complemento a este servicio la CNT puede proveer de dominios de primer y segundo nivel.

### CUADRO No. 23

#### PLANES Y PRECIOS

<b>Plan</b>	<b>Cargo Anual</b>	<b>Inscripción</b>
10 MB	\$70,00	\$0,00
50MB	\$100,00	\$0,00
100MB	\$150,00	\$0,00
1000MB	\$359,00	\$0,00
<b>Dominios</b>	<b>Cargo Anual</b>	<b>Inscripción</b>
De primer nivel (.com)	\$30,00	\$0,00
De segundo nivel (.com.ec)	\$50,00	\$0,00

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

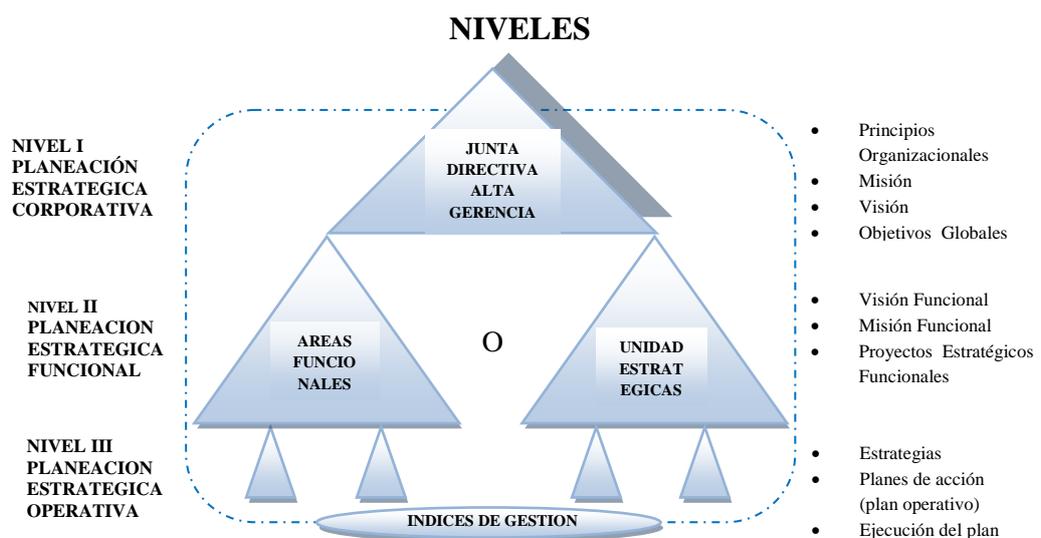
##### 2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

###### 2.1.1.1.CONCEPTO

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus actores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

###### 2.1.1.2.NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS

GRÁFICO No. 2



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 18.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.3.ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CUADRO No. 24

#### ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<b>0.- Definición del Horizonte de Tiempo (3años)</b>
<b>1.- Principios Corporativos</b>
<b>2.- Diagnostico Estratégico-</b> Análisis FODA, Donde estamos hoy
<b>3.- Direccionamiento Estratégico.</b> Misión, Estándares, Visión, Objetivos estratégicos. Donde queremos estar.
<b>4.- Proyección Estratégica</b> Áreas Estratégicas- Proyectos Estratégicos.
<b>5.- Plan Operativo</b> Estrategias- Planes de Acción, Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión.
<b>6.- Monitoria Estratégica</b> Índices de Gestión Cuál es el nivel de desempeño organizacional Cuales los logros del proceso

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 19.

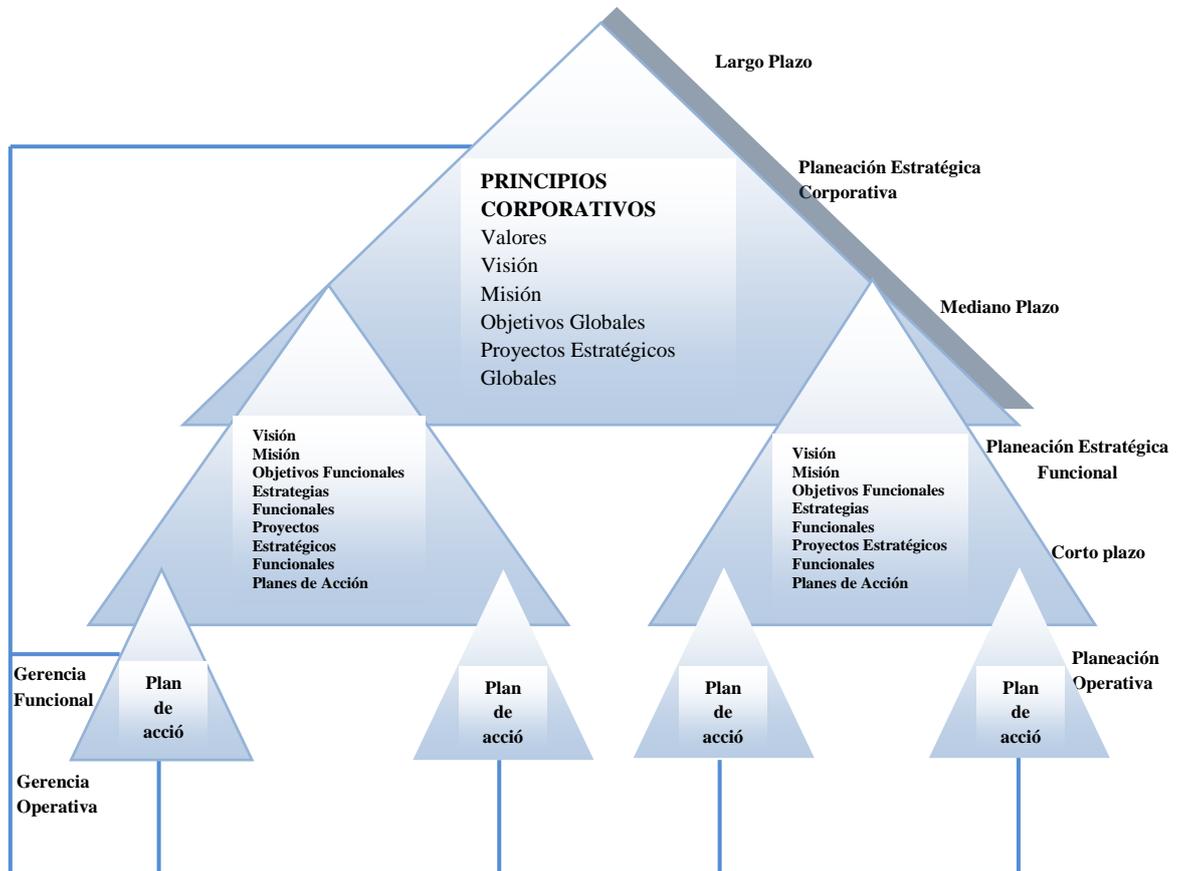
**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.4.PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### GRÁFICO No. 3

#### PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: SERNA, Gómez Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Primera Edición. Pág. 16.

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz

FECHA: Noviembre 2010

#### 2.1.1.4.1. LOS ESTRATEGAS

En general se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

#### 2.1.1.4.2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen en su cultura.

Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

A nivel empresarial, también tiene que existir y operacionalizarse en la práctica, de tal manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

#### **2.1.1.4.2.1.MATRIZ AXIOLÓGICA.**

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- a.** Los principios y valores corporativos. Es decir, debe establecer cual ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- b.** Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas, instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Sus grupos de referencia: el Estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo. Por ejemplo:

## CUADRO No. 25

### EJEMPLOS DE GRUPOS DE REFERENCIA

<b>Grupos de Referencia</b>	<b>Principios</b>
Estado	Pago Oportuno
Sociedad	Responsabilidad Social
Cliente	Negocios Transparentes
Colaborador	Respeto-Participación
Accionista	Rentabilidad Justa
Empresa	Reglas claras – Honestidad

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 70.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

- c. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz, en la cual se buscan horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- d. Realizada la matriz, esta servirá de base para la formulación de los principios corporativos. Esta como se dijo será la base de la Cultura Corporativa y por ellos deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

## CUADRO No. 26

### MATRIZ AXIOLÓGICA

Grupo de referencia Principios	Sociedad	El Estado	La Familia	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	Los Accionistas
<b>RESPECTO</b>	X	X	X	X	X	X	
<b>RENTABILIDAD</b>				X	X	X	X
<b>HONESTIDAD</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>RESPONSABILIDAD</b>	X	X	X	X		X	X
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				X	X	X	X
<b>COMPETITIVIDAD</b>				X	X	X	X

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 71.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.4.3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Sirve de marco de referencia para analizar la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

#### 2.1.1.4.3.1.CULTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO No. 4



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 93.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.4.3.2. ANÁLISIS INTERNO

El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.

#### a. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta en el medio externo.

### CUADRO No. 27

#### PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

- a. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- b. Integre los Grupos Estratégicos.
- c. Identifique Fortalezas y Debilidades con lluvia de ideas.
- d. Agrupe por capacidades:
  - Capacidades Directiva
  - Capacidad Competitiva
  - Capacidad Financiera
  - Capacidad Técnica o Tecnológica
  - Capacidad de Talento Humano.
- e. Califique y de prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala:  
Alta – Media – Baja
- f. Pondere el impacto de la Fortaleza y Debilidades en el éxito actual de Negocio.
- g. Interprete la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 107.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.4.3.3. ANÁLISIS EXTERNO

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nicho” que se ajusta particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe, identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que la dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

El perfil de las amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

**CUADRO No. 28**

#### EL POAM

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Tecnológicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Economía	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Política	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Geográficos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 122.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

## **a. COMO ELABORAR EL POAM**

El POAM tiene una metodología para su elaboración:

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas.
- El grupo estratégico, selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
- Priorización y Calificación de los factores externos de la misma manera como se procedió en PCI.
- Calificación del Impacto.
- Elaboración del POAM.

### **CUADRO No. 29**

#### **PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA POAM**

- Obtenga información sobre cada uno de los factores objeto de Análisis.
- Identifique Oportunidades y Amenazas, con lluvia de ideas.
- Agrupe las oportunidades y amenazas en:
  - Factores Económicos
  - Factores Políticos.
  - Factores Sociales.
  - Factores Tecnológicos
  - Factores Geográficos.
  - Factores Competitivos
- Califique y de prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala:  
Alta – Media – Baja
- Pondere el impacto de la Oportunidad y la Amenaza en el éxito actual de Negocio.
- Interprete la matriz identificando sus Oportunidades y Amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 124.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### 2.1.1.4.3.4. ANÁLISIS FODA

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**CUADRO No. 30**

#### HOJA DE TRABAJO FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Enumerar Fortalezas claves	Enumerar Oportunidades claves
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar Debilidades claves	Enumerar Amenazas claves

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 146.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

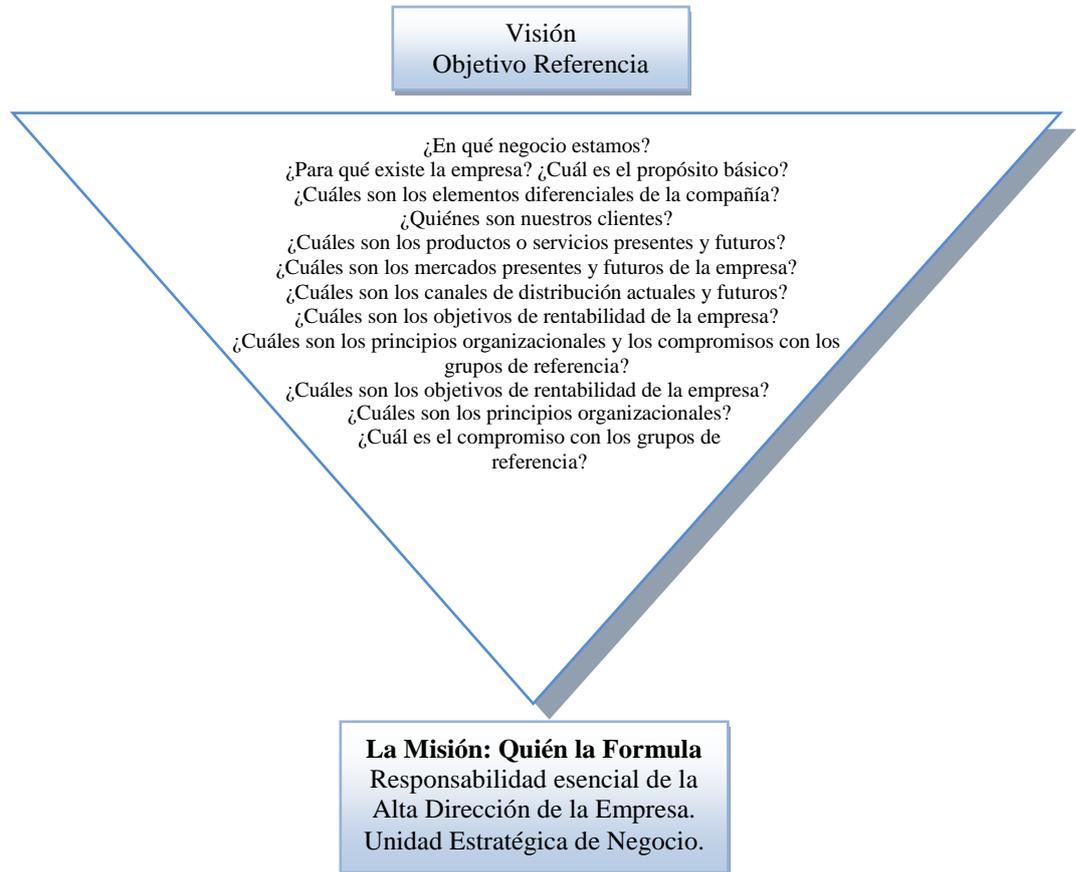
#### 2.1.1.4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

## GRÁFICO No. 5

### PREGUNTAS BÁSICAS



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 178.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### 2.1.1.4.4.1.OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Los objetivos corporativos ya sean cortos, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que deben ser posible aplicables una auditoria mediante indicadores globales de gestión.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- a. La rentabilidad y utilidades en dinero porcentaje de ventas TIR.
- b. Participación en el mercado
- c. Ventas en dinero o en unidades
- d. Productividad/ eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- e. Tecnología/ Innovación: numero de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- f. Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.
- g. Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- h. Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- i. Calidad del producto: los reclamos, devoluciones, etc.
- j. Servicio al cliente.
- k. Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

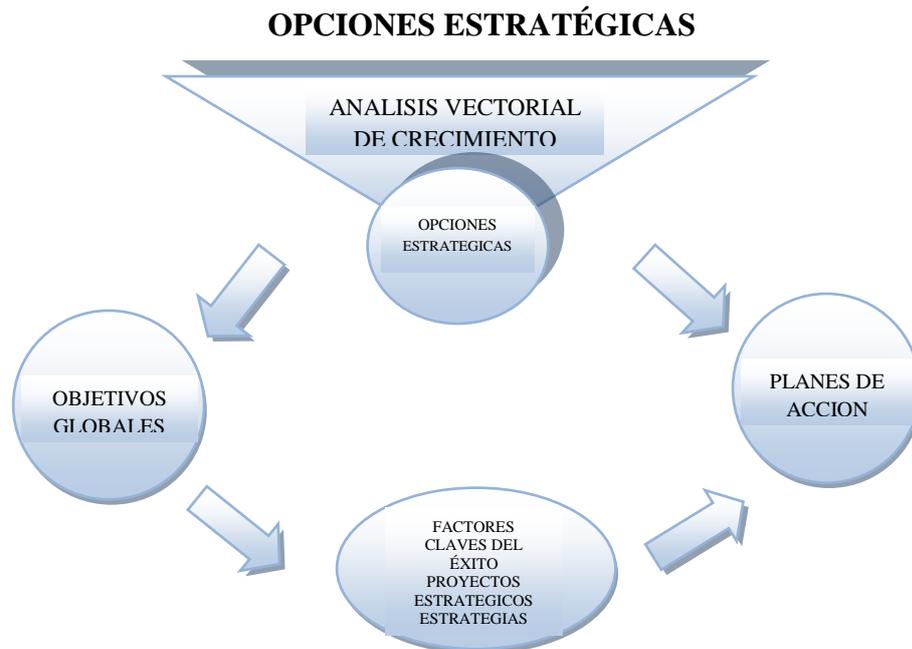
#### **2.1.1.4.5. OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnostico estratégico y el análisis DOFA, deberán explotarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ellos, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnostico, la compañía deberán definir los vectores de su comportamiento futuro en el (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y

determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

**GRÁFICO No. 6**



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 13.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### **2.1.1.4.5.1. ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS**

Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas. De éstos se destacan:

**a. Alternativas estratégicas;** las cuales se integran alrededor de:

- Estrategias ofensivas.
- Estrategias defensivas.
- Estrategias genéricas.

- Estrategias concéntricas.
- b. Análisis vectorial del crecimiento;** examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía.
- c. Análisis del portafolio competitivo;** se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

#### **2.1.1.4.5.2.FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATEGICO el cuál debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

##### **a. OBJETIVOS GLOBALES.**

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocio.

##### **b. PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

##### **c. ESTRATEGIAS BÁSICAS**

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el “cómo” de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Por cada proyecto deberá elaborarse una matriz como la siguiente:

**CUADRO No. 31**

**MATRÍZ DE ESTRATEGIAS**

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Responsable</b>
<b>Estrategia 1.-</b>	
<b>Estrategia 2.-</b>	
<b>Estrategia 3.-</b>	
<b>Estrategia 4.-</b>	
<b>Estrategia 5.-</b>	

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 229.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

**d. PLANES DE ACCIÓN**

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

**e. PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA**

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

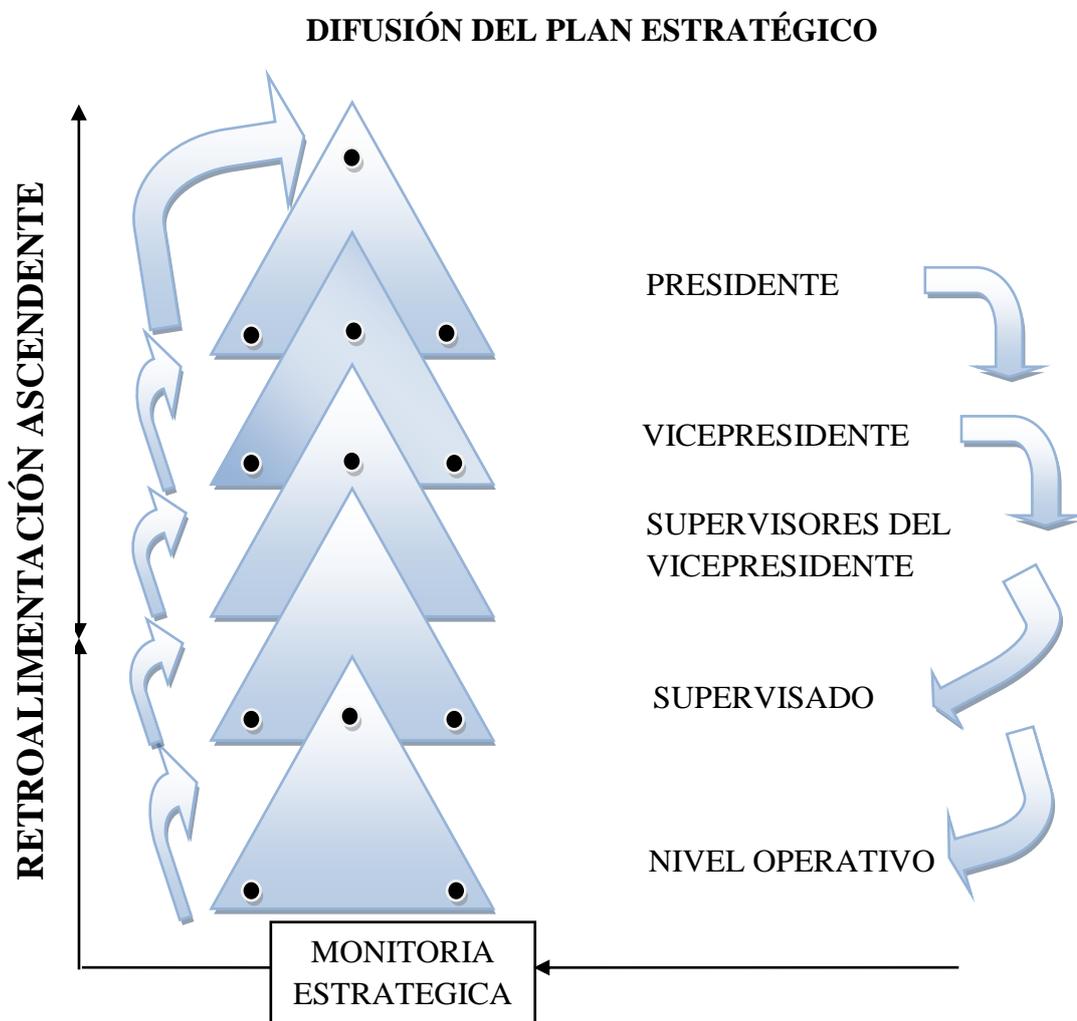
Utilizando la Presupuestación, ampliamente conocidas, deben elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica incorporarlo en las vigencias presupuestales anuales de cada compañía.

**f. DIFUSIÓN ESTRATÉGICA.**

Previa a la Ejecución del Plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan debe diseñarse un programa para la “venta interna del plan.”

**GRÁFICO No. 7**



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág. 234

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL

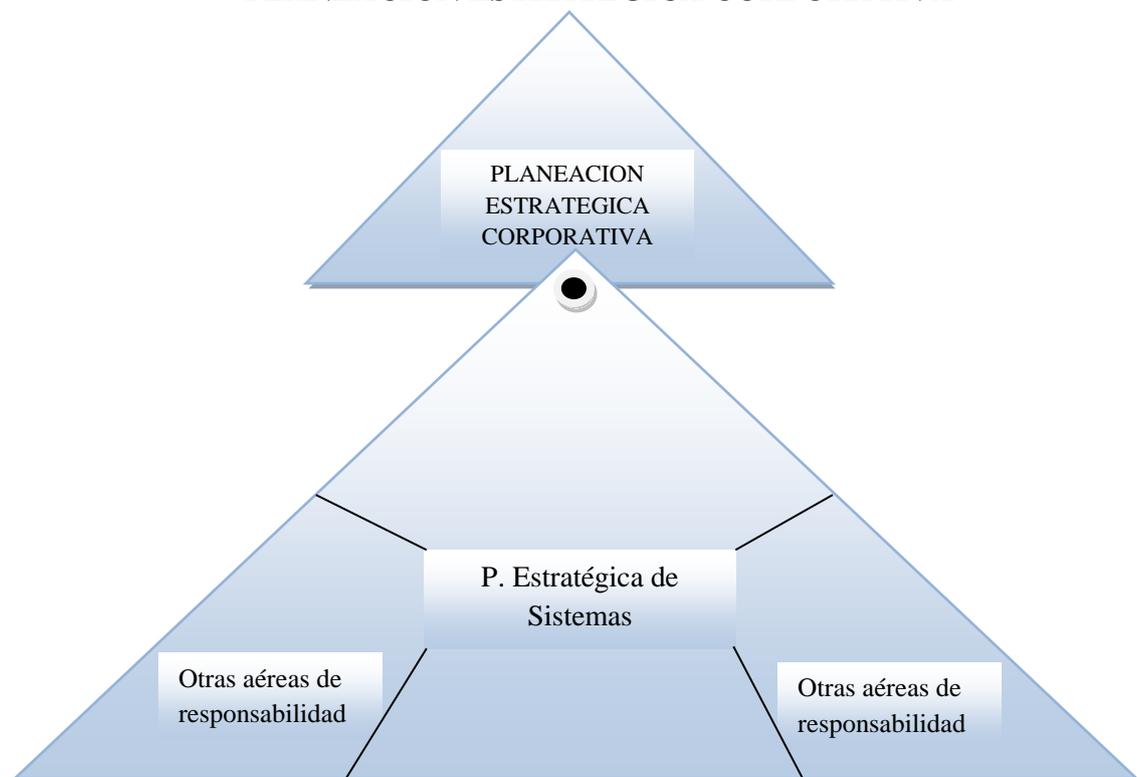
La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las Unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales.

La planeación estratégica operativa se ejecuta a nivel de cada unidad operativa. Siguiendo la metodología de planeación en cascada, cada unidad funcional o unidad estratégica de negocio debe realizar su propia planeación estratégica.

Es de advertir, que las unidades estratégicas involucradas en este proceso, dependen claramente de la estructura organizacional de cada compañía.

**GRÁFICO No. 8**

#### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág.239

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

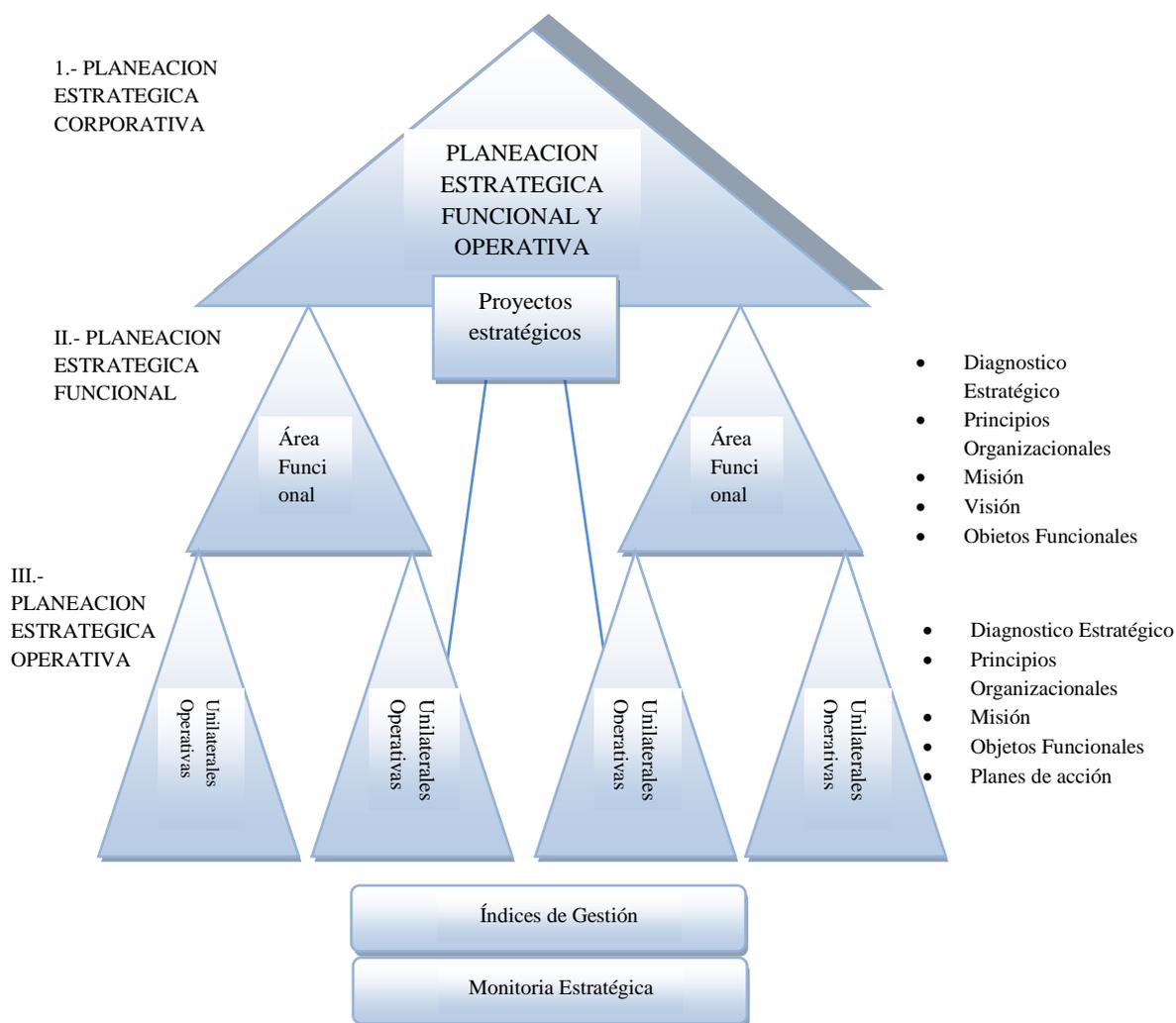
**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA

La Planeación estratégica operativa, ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas tales como: Contabilidad, servicios de mercados, ventas, etc., las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

**GRÁFICO No. 9**

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág.239

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

### **2.1.1.7.ÍNDICES DE GESTIÓN**

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión.

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidad con los grupos de referencia.

En otras palabras, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados.

#### **2.1.1.7.1. CLASIFICACIÓN DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN**

Los índices de gestión se clasifican en tres grandes categorías a saber:

##### **2.1.1.7.1.1.ÍNDICES DE GESTIÓN CORPORATIVOS**

Los índices de gestión corporativos, o MACRO-INDICES, son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas. Permiten monitorear el comportamiento total de la organización.

Son índices de Gestión Corporativos:

- a.** Rentabilidad global de la compañía
- b.** Índices de crecimiento
- c.** Participación en el mercado
- d.** Índices de Gestión por unidad estratégica de negocio.

##### **2.1.1.7.1.2.ÍNDICES DE GESTIÓN POR UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.**

Los índices de gestión por unidades estratégicas de negocios son los resultados de cada área funcional de una compañía. Por tanto, la definición de estos índices, corresponde al tipo de estructura organizacional que tenga cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se agrupan

por áreas funcionales, de mercadeo, finanzas, producción, administración, recursos humanos, tecnología, etc.

#### **2.1.1.7.1.3.ÍNDICES DE GESTIÓN OPERATIVOS**

Los índices de gestión operativos son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes estratégicas de negocio. Se miden, por tanto, en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de negocio. Son índices de gestión operativos los resultados que se producen en área tales como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

#### **2.1.1.7.2. ÍNDICES DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS.**

Los índices de gestión tanto al nivel macro de unidades estratégicas y operativas se agrupan en seis categorías a saber:

##### **2.1.1.7.2.1.ÍNDICES DE EJECUCIÓN EMPRESARIAL**

El presupuesto es el punto de partida en la planeación de una gestión empresarial. Debe reflejar los objetivos, las metas y los programas de una organización, dicha estrategia deberá conducir al desempeño de la misión y al logro de la visión a largo plazo. Por ello, y con razón se afirma que, el presupuesto es EL PLAN ESTRATEGICO de la compañía.

Cada empresa debe definir con claridad una metodología y seguirla automáticamente en cada uno de los niveles. En el nivel corporativo, este análisis deben ser macro, pero desagregarse en cascada hacia las unidades estratégicas y operativas, donde el estudio y monitoria de la ejecución presupuestal debe ser micro.

#### **2.1.1.7.2.2.ÍNDICES DE EFICIENCIA.**

Los índices de eficiencia miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficacia en la utilización de los recursos. Sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización. Son índices de eficacia:

- a.** Índice de participación en el mercado
- b.** Índice de crecimiento en ventas
- c.** Índice de desarrollo de nuevos productos
- d.** Índice de rotación
- e.** Índices de deserción de clientes.

Los índices de eficacia deben integrarse con los de eficiencia y así obtener la productividad de la empresa. Dicha productividad consiste en ser eficiente (logro de objetivos y metas) con la mejor utilización de los recursos, y eficacia.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{Eficiencia} + \text{Eficacia}$$

#### **2.1.1.7.2.3.ÍNDICES DE EQUIDAD**

La equidad mide justicia, imparcialidad o igualdad con que una organización retribuye sus grupos de interés: Accionistas. Colaboradores, Sociedad, El Estado. Algunos índices de equidad:

- a.** COLABORADORES:
  - Índices de inversión en Capacitación
  - Índice de Beneficios extralegales
  - Índice de inversión en Bienestar Laboral
  - Índice de colaboradores con vivienda
  - Índice de colaboradores con apoyo educativo

**b. ACCIONISTAS:**

- Rentabilidad por Acción

**c. COMUNIDAD:**

- Índices de inversión en programas sociales y comunitarios.

**d. ESTADO:**

- Cumplimiento de obligaciones tributarias.

#### **2.1.1.7.2.4.ÍNDICES DE ACTIVIDAD**

Las organizaciones planean un sinnúmero de actividades que no es posible controlar cuantitativamente, pero si, en el tiempo de su realización. Es posible por tanto, controlar la desviación en tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución.

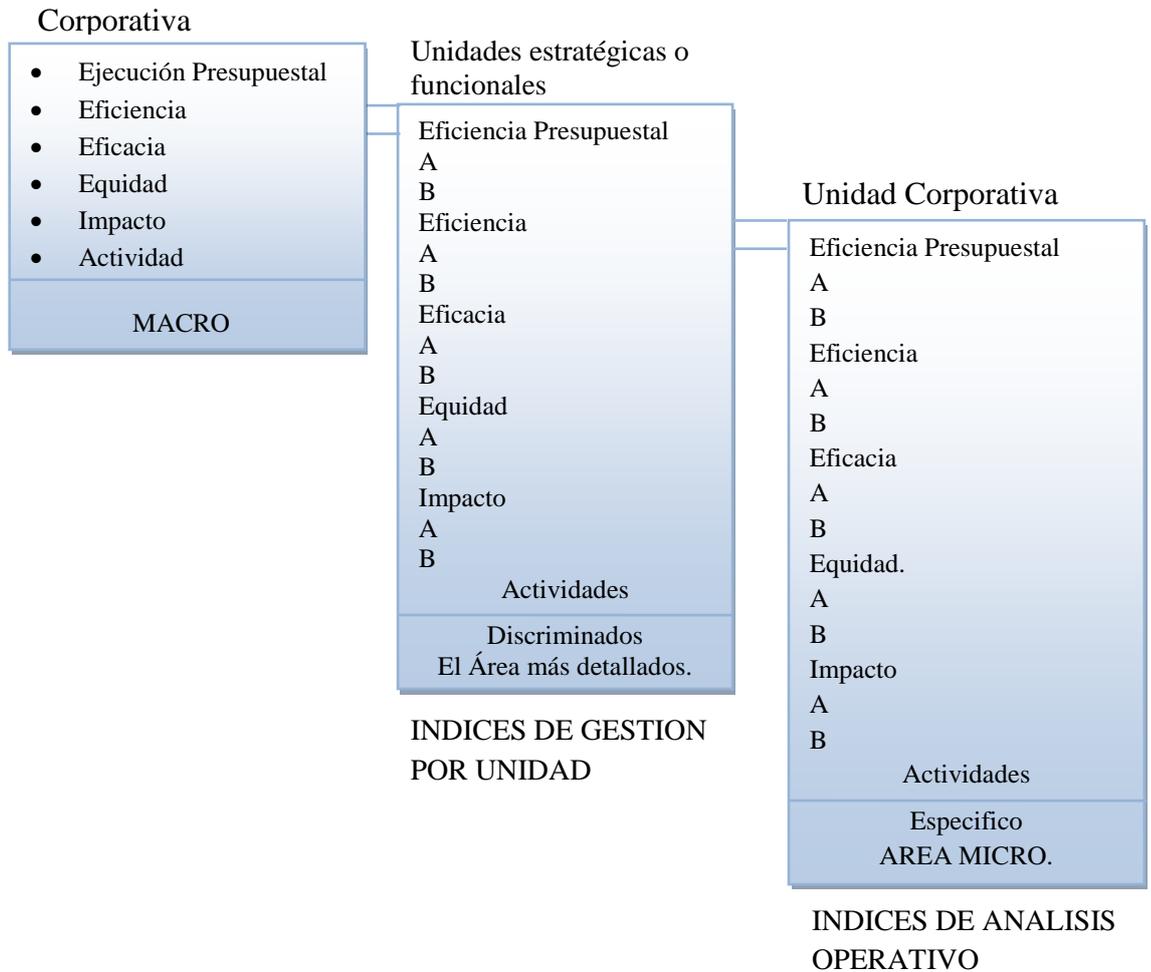
Los índices de actividad facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales. Son ejemplo de índices de actividad:

#### **2.1.1.7.2.5.ÍNDICES FUNCIONALES Y OPERATIVOS.**

Deben diseñarse índices de gestión en cada una de las unidades estratégicas o funcionales y en el nivel operativo, esto quiere decir que, el esquema de índices de gestión que se ha descrito anteriormente debe repetirse en las áreas de Mercadeo, Finanzas, producción, Administración, Recursos Humanos, Informática, Investigación y desarrollo, etc., y luego bajar el nivel de unidades operativas y allí repetir el mismo ejercicio, lógicamente a nivel más micro. En cada caso es muy importante definir los índices que se manejarán, en cada nivel.

## GRÁFICO No. 10

### ÍNDICES DE GESTIÓN – MODELO DE CASCADA



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág.256

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

## CUADRO No. 32

### FECHAS PROGRAMADAS DE INFORMACIÓN



**CUADRO No. 33**  
**CONTROL DE GESTIÓN CORPORATIVA**  
 INDICES (modelo base)

PERIODICIDAD INDICES	Primera Revisión			Segunda Revisión		Tercera Revisión		Cuarta Revisión	
	Presupuesto	Ejecutado	Derivación	Ejecutado	Desviación	Ejecutado	Desviación	Ejecutado	Desviación
<b>1.EFICICENCIA</b>									
1.1. Ingresos									
1.2. Costos									
1.3. Gastos									
1.4. Utilidad antes de impuestos									
1.5. Utilidad neta									
<b>2.INDICES DE EFICACIA</b>									
2.1. Retorno de Inversión									
2.2. Productividad en Ventas									
2.3. Margen Utilidad Operacional									
2.4. Rendimiento Activos									
2.5. Rendimiento de Capital									
2.6. Margen Bruto Utilidad									
2.7. Utilidad por acción									
<b>3.INDICES DE EFICIENCIA CUANTIFICABLE</b>									
3.1. Índice participación en el mercado									
3.2. Índice Crecimiento en Venta									
3.3. Índices de Venta									
3.4. Índices de desarrollo de nuevos productos									
3.5. Índices de Recuperación cartera									
3.6. Índices Rotación de Inventario									
3.7. Índices porcentaje Diversificación									

<b>4.INDICES DE EQUIDAD</b>									
4.1.Indices de Inversiones en Capacitación									
4.2.Indices Beneficios extralegales									
4.3.Indices Inversión en Bienestar Laboral									
4.4.Indices de colaboradores con vivienda									
4.5.Accionistas									
Índices rentabilidad por acción									
4.6.Estado									
Índices pagos de impuestos Sociedad									
<b>5. INDICES DE IMPACTO</b>									
5.1.Índice Satisfacción Cliente Interno									
5.2.Índice Satisfacción Cliente Externo									
5.3.Índice Respuesta Reclamos									
5.4.Índice Despachos									
5.5.Índice Ventajas									
5.6.Índice Desviaciones									
5.7.Índice de Reprocesos									
5.8.Índice Visitas Clientes									
5.9. Indices Ejecutividad de Visitas.									

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág.258-259

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

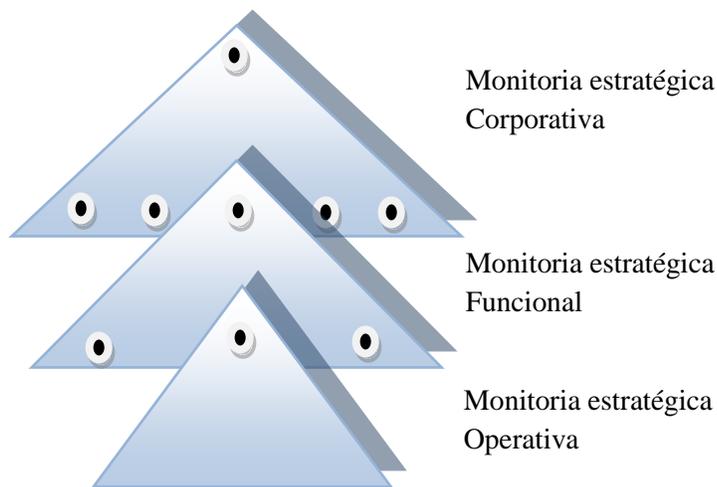
**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.1.1.8.MONITORÍA ESTRATÉGICA

Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de PENSAR ESTRATEGICA que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización.

**GRÁFICO No. 11**

#### TIPOS DE MONITORÍA



**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág.270

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

#### 2.1.1.8.1. CÓMO REALIZAR LA MONITORÍA ESTRATÉGICA.

Como base en los índices de desempeño esperados o estándar y con el índice Global de éxito definido en los planes de acción, se diseñará un sistema que permita obtener la información, facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y

por tanto, el índice de Gestión en el desarrollo del proceso de Planificación. La monitoria estratégica, debe realizarse cada cuatro meses con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

**CUADRO No. 34**

**MONITORÍA ESTRATEGICA**

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO <input type="text"/>	Responsable: <input type="text"/>
ESTRATEGIAS BÁSICAS	CÓDIGO <input type="text"/>	Unidad Estratégica: <input type="text"/>
		1. Indicador de Éxito Global: <input type="text"/>
		2. Fecha de la Monitoría: <input type="text"/>

3.- Acciones Planeadas	4.- Metas o Resultados Esperados Global	5.- Logros Índice de Desempeño Parcial	6.- Índice de Gestión Parcial	7.- Índice de Gestión Acumulado

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág.273.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

**CUADRO No. 35**

**MONITORÍA ESTRATÉGICA – CUADRO DE CONTROL**

ACCIONES	META GLOBAL	FEBRERO		
		META PARCIAL	LOGRO PARCIAL	INDICE DE GESTION ACUMULADO

**FUENTE:** SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Primera Edición. Pág.274.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz

**FECHA:** Noviembre 2010

**2.2.ANÁLISIS SITUACIONAL DE CARTERA VENCIDA DE CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO**

**2.2.1. COMPORTAMIENTO DE CARTERA VENCIDA**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo a través de la expansión de su servicio y cobertura, ha incrementado gradualmente sus clientes, sin embargo a pesar de sus esfuerzos por lograr una cartera vencida moderada se puede denotar que no se logran estos objetivos.

Los estados de las líneas telefónicas son las siguientes:

**CUADRO No. 36**

**PROCESO DE CARTERA VENCIDA CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO**

<b>ESTADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>90</b>	<b>8 en adelante</b>
<b>Coherente</b>	X	X					
<b>Mes impago</b>			X	X	X		
<b>Vacantes</b>						6 al 8	En adelante La pérdida definitiva del servicio

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

A partir del tercer mes impago del servicio telefónico, este valor se traslada al departamento de cobranzas para realizar un seguimiento de la cancelación de la deuda por el servicio consumido.

Las fechas de corte se realizan a partir de los últimos dígitos de los números telefónicos en las semanas correspondientes:

### CUADRO No. 37

#### PROCESO DE FECHAS DE FACTURACIÓN

FECHA DE CORTE MENSUAL	NUMERACIÓN
14 AL 11	0 - 1 - 2 - 3
21 AL 18	4 - 5 - 6
28 AL 25	7 - 8 - 9
7 AL 4	ALEDAÑOS

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones cuenta con un sistema interno (SISTEMA OPEN) para el registro, control, verificación, implementado únicamente para dicha institución.

La CNT E.P. Agencia Chimborazo no cuenta con un departamento, y personal exclusivo para realizar la gestión de recuperación de cartera vencida, lo realizan únicamente por medio del departamento de compras públicas conjuntamente con el jurídico de la institución.

Los reportes mensuales que se emiten desde la central de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Quito, registran desde el primer trimestre, constando las edades de la cartera vencida en la Provincia de Chimborazo en cada uno de los sectores donde tienen cobertura.

**CUADRO No. 38**

**EDADES DE CARTERA CONSOLIDADO DE LA CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO - ENERO 2010**

LOCALIDAD	DÍAS								TOTAL
	DEUDA 1-30	DEUDA 31-60	DEUDA 61-90	DEUDA 91-120	DEUDA 121-150	DEUDA 151-180	DEUDA 181-360	DEUDA > 360	
	EN USD								EN USD
ALAUSI	24.481,35	3.564,75	756,89	247,17	85,41	121,68	1.468,99	19.142,66	49.868,90
CAJABAMBA	6.314,90	2.069,48	592,42	241,93	325,70	84,62	769,07	13.571,88	23.970,00
CALPI	3.266,22	349,42	93,63	158,63	76,85	97,91	246,01	8.378,90	12.667,57
CHAMBO	9.306,56	1.437,49	460,13	192,07	161,57	203,58	1.476,25	13.922,61	27.160,26
CHUNCHI	13.096,47	2.471,93	842,49	686,63	502,73	209,29	1.311,43	22.539,58	41.660,55
COLUMBE	899,57	156,91	56,04	142,51	23,97	200,92	952,43	2.750,71	5.183,06
CUBIJIES	1.369,51	235,06	103,52	185,37	216,47	177,33	322,52	39,69	2.649,47
CUMANDA	4.252,42	1.471,88	1.046,12	642,60	382,37	365,25	8.628,38	141,90	16.930,92
GUAMOTE	6.480,55	1.244,47	313,55	207,18	247,25	36,31	175,05	14.048,16	22.752,52
GUANO	18.428,44	4.667,40	723,29	593,87	452,89	398,08	1.892,12	24.339,51	51.495,60
GUASUNTOS	1.802,49	295,56	19,66	49,52	0,00	0,00	7,85	547,44	2.722,52
HUIGRA	4.122,07	529,86	310,62	19,87	17,47	17,60	669,61	13.773,31	19.460,41
LICTO	1.184,41	179,08	114,15	112,52	7,47	30,23	427,23	39,50	2.094,59
PALLATANGA	4.787,47	779,39	418,91	242,95	176,88	120,20	530,47	10.035,95	17.092,22
PENIPE	3.082,48	769,27	520,04	72,32	93,17	269,01	517,16	5.786,72	11.110,17
PUNIN	1.385,96	412,74	81,53	122,28	308,53	346,86	3.545,63	0,00	6.203,53
QUIMIAC	774,66	376,57	142,09	55,19	76,04	43,97	1.905,85	306,49	3.680,86
RIOBAMBA	563.025,49	80.352,23	25.545,64	12.948,68	8.653,17	10.152,76	59.686,55	568.868,71	1.329.233,23
SAN ANDRES	8.869,89	1.789,73	626,79	535,68	383,17	361,41	1.131,36	8.049,18	21.747,21
SAN JUAN	4.011,39	758,33	529,75	286,53	312,39	419,18	1.769,33	5.681,26	13.768,16
SIBAMBE	890,31	64,94	28,03	25,85	7,61	0,00	193,31	44,30	1.254,35
TIXAN	726,14	79,77	19,89	14,84	0,00	0,00	104,68	928,19	1.873,51
YALANCAI	904,05	203,01	22,20	27,25	36,63	38,82	611,25	48,34	1.891,55
<b>TOTAL</b>	<b>683.462,80</b>	<b>104.259,27</b>	<b>33.367,38</b>	<b>17.811,44</b>	<b>12.547,74</b>	<b>13.695,01</b>	<b>88.342,53</b>	<b>732.984,99</b>	<b>1.686.471,16</b>

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz.

FECHA: Noviembre 2010

**CUADRO No. 39**

**EDADES DE CARTERA CONSOLIDADO DE LA CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO - FEBRERO 2010**

LOCALIDAD	DÍAS								TOTAL
	DEUDA 1-30	DEUDA 31-60	DEUDA 61-90	DEUDA 91-120	DEUDA 121-150	DEUDA 151-180	DEUDA 181-360	DEUDA > 360	
	EN USD								EN USD
ALAUSI	20.846,19	4.290,10	931,33	278,96	82,00	124,34	1.178,92	19.357,69	47.089,53
CAJABAMBA	4.836,86	1.737,31	515,28	203,19	213,22	326,96	837,30	13.587,01	22.257,13
CALPI	2.337,17	693,17	129,17	22,39	27,84	24,80	237,54	8.417,23	11.889,31
CHAMBO	7.964,81	1.115,52	364,66	175,93	165,30	140,85	1.446,23	14.027,46	25.400,76
CHUNCHI	12.739,57	3.630,50	940,56	535,11	438,68	265,32	1.345,38	22.714,92	42.610,04
COLUMBE	717,24	324,27	63,45	136,50	17,74	47,53	912,32	2.961,01	5.180,06
CUBIJIES	945,69	439,75	131,56	231,38	122,63	207,62	369,59	70,79	2.519,01
CUMANDA	4.156,05	2.248,71	1.024,76	558,12	624,28	300,52	6.418,69	2.670,90	18.002,03
GUAMOTE	5.886,77	1.641,27	362,65	165,27	142,18	245,10	179,45	14.080,07	22.702,76
GUANO	14.842,59	4.137,61	640,11	455,29	371,61	351,16	2.002,86	24.404,61	47.205,84
GUASUNTOS	995,95	190,52	65,39	4,28	38,05	0,00	0,00	555,29	1.849,48
HUIGRA	4.031,25	1.103,46	189,57	206,87	1,05	1,12	659,74	13.800,78	19.993,84
LICTO	951,12	316,97	69,85	82,02	68,13	22,74	403,76	70,46	1.985,05
PALLATANGA	5.267,58	1.361,52	494,98	357,55	210,73	119,39	422,99	10.074,05	18.308,79
PENIPE	2.329,12	920,62	610,24	466,26	60,98	93,17	779,91	5.792,98	11.053,28
PUNIN	799,38	174,01	272,37	47,86	188,78	310,65	3.755,32	0,00	5.548,37
QUIMIAC	687,74	242,47	262,84	6,32	21,66	21,53	1.546,96	703,15	3.492,67
RIOBAMBA	500.863,18	84.306,06	27.563,51	12.767,48	9.797,53	8.109,10	56.275,36	576.026,77	1.275.708,98
SAN ANDRES	7.452,33	2.194,78	601,11	352,24	404,34	305,17	959,59	8.285,32	20.554,88
SAN JUAN	2.893,69	740,25	322,90	397,95	309,74	300,52	1.597,42	6.031,01	12.593,48
SIBAMBE	432,41	47,38	21,20	14,55	8,56	7,61	158,80	78,81	769,32
TIXAN	528,40	78,35	55,23	19,89	14,84	0,00	57,10	975,77	1.729,58
YALANCA Y	503,28	170,89	49,13	21,10	29,34	38,88	588,02	85,82	1.486,46
<b>TOTAL</b>	<b>603.008,37</b>	<b>112.105,49</b>	<b>35.681,85</b>	<b>17.506,51</b>	<b>13.359,21</b>	<b>11.364,08</b>	<b>82.133,25</b>	<b>744.771,90</b>	<b>1.619.930,66</b>

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz.

FECHA: Noviembre 2010

**CUADRO No. 40**

**EDADES DE CARTERA CONSOLIDADO DE LA CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO - MARZO 2010**

LOCALIDAD	DÍAS								TOTAL
	DEUDA 1-30	DEUDA 31-60	DEUDA 61-90	DEUDA 91-120	DEUDA 121-150	DEUDA 151-180	DEUDA 181-360	DEUDA > 360	
	EN USD								EN USD
ALAUSI	15.736,27	4.674,32	995,68	206,69	172,95	58,72	1.085,60	19.548,17	42.478,40
CAJABAMBA	3.194,42	798,37	189,58	127,15	154,30	213,22	1.110,25	13.641,02	19.428,31
CALPI	2.132,12	637,24	455,44	76,78	15,45	20,80	211,85	8.402,04	11.951,72
CHAMBO	6.390,13	1.604,31	281,73	214,20	165,65	158,29	1.506,00	14.013,20	24.333,51
CHUNCHI	303,08	3.814,38	454,94	310,26	287,17	426,49	1.401,68	22.881,56	29.879,56
COLUMBE	491,67	543,60	107,78	39,90	136,50	17,74	923,45	2.997,41	5.258,05
CUBIJES	1.134,75	233,62	217,92	84,20	186,23	122,63	577,21	70,79	2.627,35
CUMANDA	2.924,88	2.273,62	1.449,94	751,19	558,12	624,28	4.774,68	4.435,65	17.792,36
GUAMOTE	151,75	2.261,75	251,42	14,90	150,27	127,24	344,67	14.124,68	17.426,68
GUANO	14.580,47	3.942,74	1.952,81	324,94	336,38	371,61	2.285,03	24.473,60	48.267,58
GUASUNTOS	1.007,86	114,93	56,75	8,18	4,28	38,05	0,00	481,31	1.711,36
HUIGRA	241,14	1.772,13	251,01	0,00	89,13	1,05	588,18	13.873,46	16.816,10
LICTO	419,58	348,86	80,62	69,85	82,02	68,13	331,46	165,50	1.566,02
PALLATANGA	76,17	2.071,40	184,94	0,00	285,81	176,33	504,78	10.111,65	13.411,08
PENIPE	1.695,23	946,51	247,49	53,38	56,99	59,91	862,55	5.799,31	9.721,37
PUNIN	764,30	323,74	56,14	220,03	38,04	188,78	4.065,97	0,00	5.657,00
QUIMIAC	634,91	242,36	95,21	247,14	6,32	21,66	1.200,14	1.071,50	3.519,24
RIOBAMBA	379.220,25	109.228,32	25.432,35	10.943,71	8.890,24	9.143,42	56.957,08	579.171,47	1.178.986,84
SAN ANDRES	6.362,42	1.987,39	907,23	360,47	245,62	304,96	1.061,39	8.293,17	19.522,65
SAN JUAN	2.884,12	880,28	202,29	118,67	302,70	282,08	1.499,99	6.295,61	12.465,74
SIBAMBE	553,09	53,47	16,08	14,04	7,01	8,56	166,41	78,81	897,47
TIXAN	340,34	100,62	9,65	0,00	0,00	0,00	48,10	984,77	1.483,48
YALANCAY	615,22	124,10	96,69	23,01	21,10	29,34	459,08	253,64	1.622,18
<b>TOTAL</b>	<b>441.854,17</b>	<b>138.978,06</b>	<b>33.993,69</b>	<b>14.208,69</b>	<b>12.192,28</b>	<b>12.463,29</b>	<b>81.965,55</b>	<b>751.168,32</b>	<b>1.486.824,05</b>

**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

### **2.2.2. PROCESOS IMPLEMENTADOS PARA LA DISMINUCIÓN DE CARTERA VENCIDA**

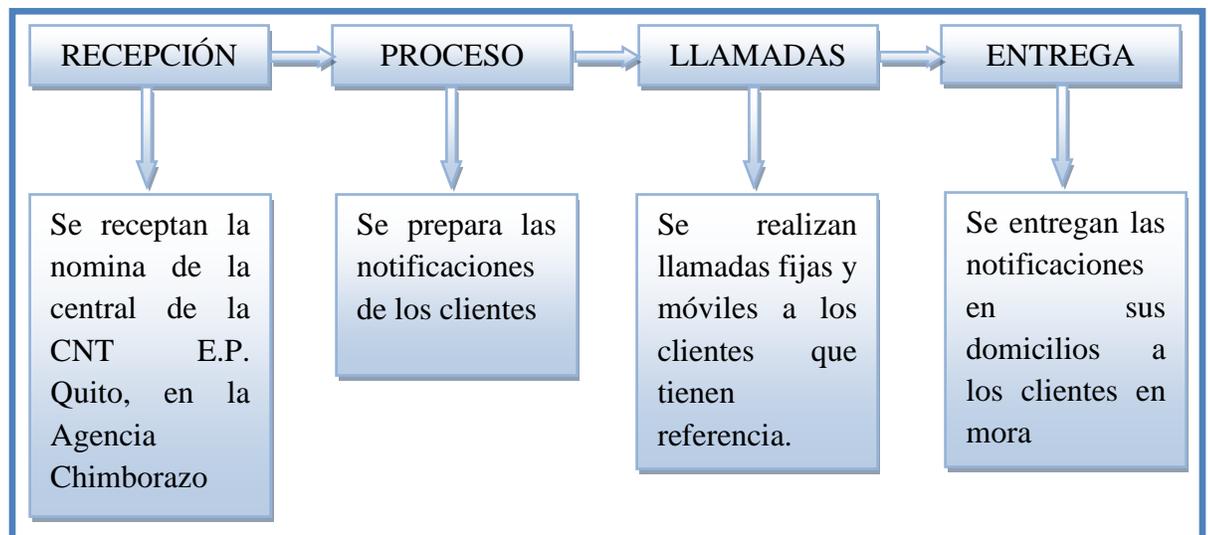
La CNT E.P. Agencia Chimborazo ha desarrollado alternativas de recuperación de cartera vencida, siendo las siguientes:

- 1º** Se reciben las listas emitidas por la central de la CNT E.P. Quito, a cada una de las agencias del país para que los encargados de cartera realicen la gestión pertinente.
- 2º** Luego de recibir las nominas de clientes que tienen deuda con la corporación a partir de los 3 meses de morosidad, se procede a seleccionarlos por tiempo de morosidad y el valor adeudado. Se verifica en el sistema OPEN los montos adeudados, fechas de corte, para priorizar sectores críticos de recuperación.
- 3º** Se inicia con la localización mediante llamadas telefónicas, a fijos y convencionales, comunicándole al cliente el monto de su deuda, activando sus propias líneas telefónicas suspendidas solamente para recibir llamadas. Hay clientes que se han localizado mediante llamadas telefónicas y que han concientizado, obteniendo la reacción inmediata al pago, pero existen clientes que se no se han localizado por este medio, a estos se los localizaría mediante otra alternativa.
- 4º** Se procede a la preparación de notificaciones de cobro, indicando los acuerdos y deberes que tienen con la corporación al momento de adquirir el servicio, se lo realiza mediante los debidos respaldos necesarios de cobro y las autorizaciones correspondientes.

- 5° Se identifica los domicilios de los clientes mediante los números de armarios y números de cajas, mediante el sistema OPEN, para una llegada más eficaz a lugares de residencia de los dueños de las líneas telefónicas en mora. Se entregan las notificaciones en los respectivos domicilios, realizando la gestión en el vehículo destinado para ello; en dichas notificaciones se compromete al cliente al pago inmediato, con la firma correspondiente al momento de la entrega.
- 6° Los clientes que no procedieron a la cancelación de la deuda del servicio, luego de ser notificados, las líneas telefónicas respectivas se declaran vacantes
- 7° La notificación judicial se lo realiza al momento que se declaran vacantes las líneas telefónicas, trasladando a estos clientes a la central de riesgos, con la calificación de insolventes.

**GRÁFICO No. 12**

**PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**



**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.  
**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.  
**FECHA:** Noviembre 2010

### 2.2.3. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE MEDIDAS ADOPTADAS

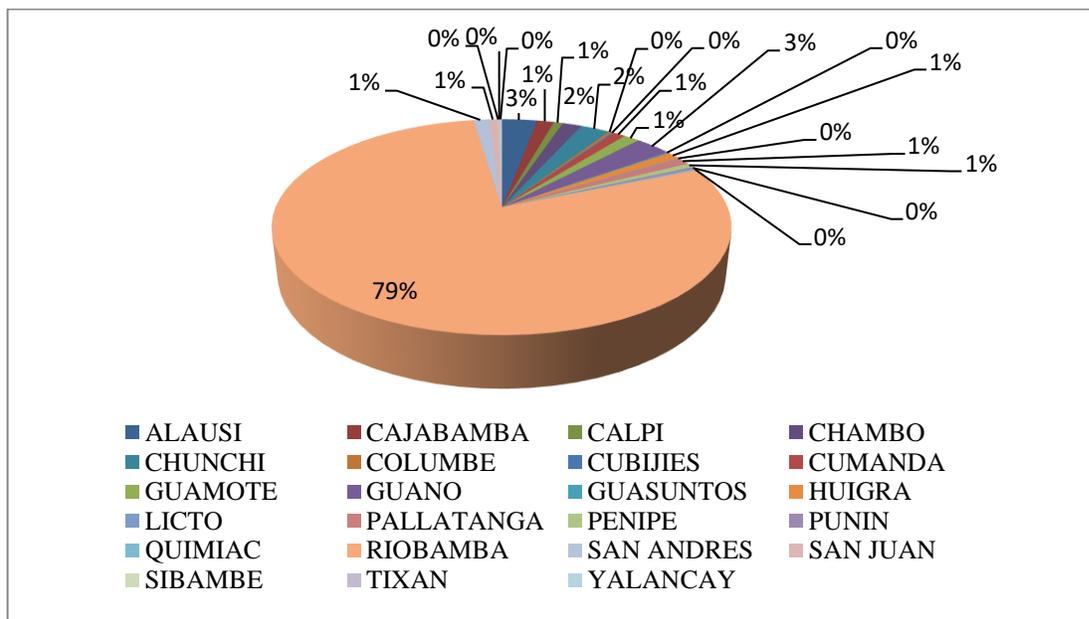
Los procesos adoptados hasta el momento no han sido efectivos, debido a que no existe un departamento, ni el personal especializado para la recuperación de cartera vencida, ya que lo efectúan personas pasantes en la corporación, dirigidos por el departamento de compras públicas.

La recuperación ha evolucionado en un porcentaje mínimo, ya que la cartera vencida tiene tendencia a incrementarse progresivamente.

### 2.2.4. PORCENTAJES DE CARTERA VENCIDA EN LA PROVINCIA DE CHIBORAZO

GRÁFICO No. 13

CARTERA VENCIDA POR LOCALIDADES – ENERO 2010



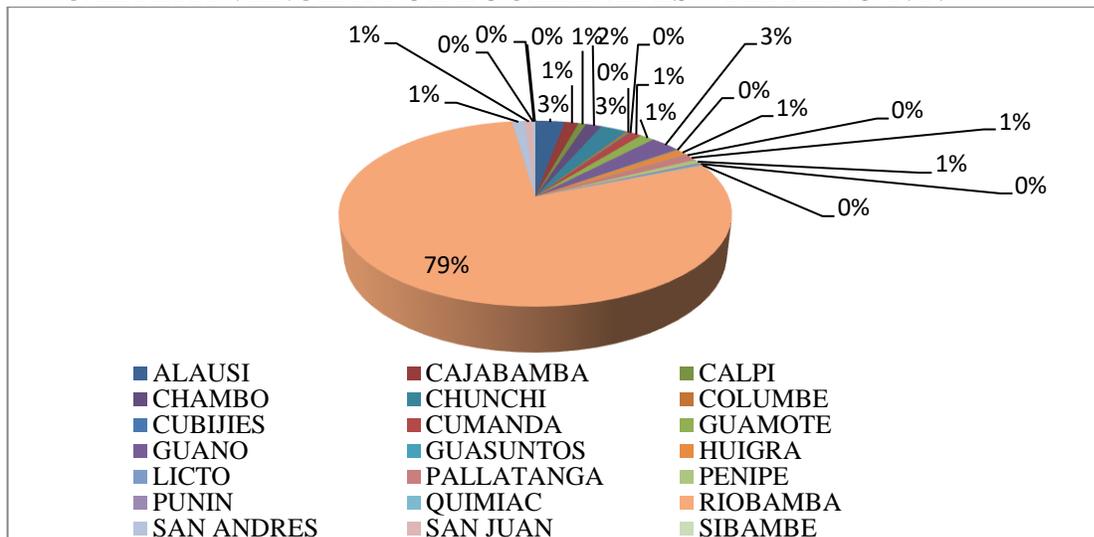
FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz.

FECHA: Noviembre 2010

**GRÁFICO No. 14**

**CARTERA VENCIDA POR LOCALIDADES – FEBRERO 2010**



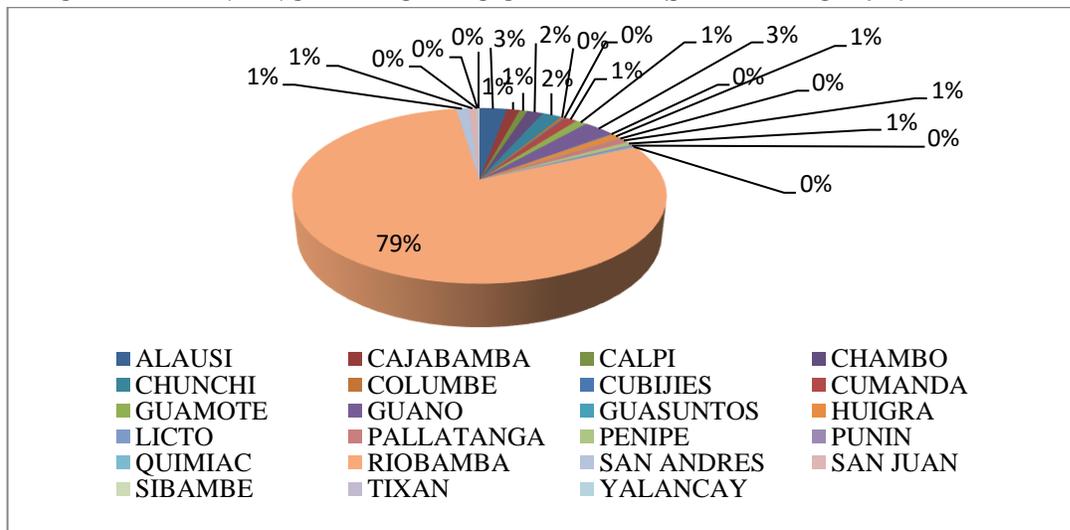
**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

**GRÁFICO No. 15**

**CARTERA VENCIDA POR LOCALIDADES – MARZO 2010**



**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

**2.2.5. PORCENTAJES DE RECUPERACIÓN CARTERA VENCIDA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**CUADRO No. 41**

**RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

MES	CARTERA	VALOR
	VENCIDA	RECUPERADO
<b>ENERO</b>	1.686.471,16	0,00
<b>FEBRERO</b>	1.619.930,66	66.540,50
<b>MARZO</b>	1.486.824,05	133.106,61
<b>TOTAL</b>	<b>1.486.824,05</b>	<b>199.647,11</b>

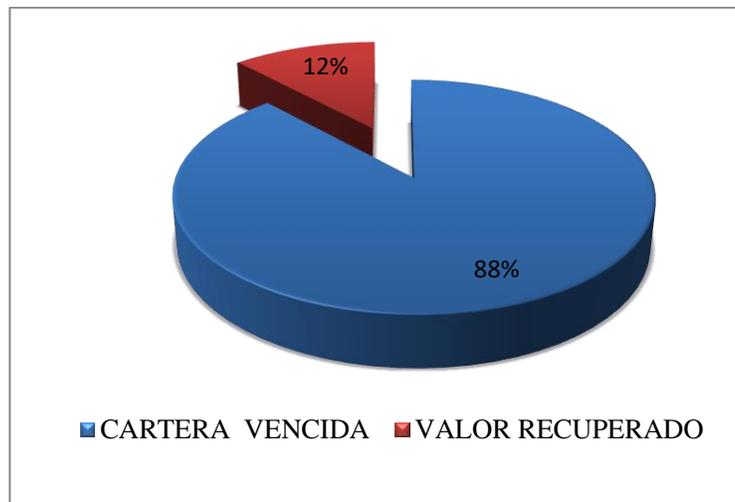
**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

**GRÁFICO No. 16**

**RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**



**FUENTE:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P. Agencia Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

## CAPÍTULO III

### 3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

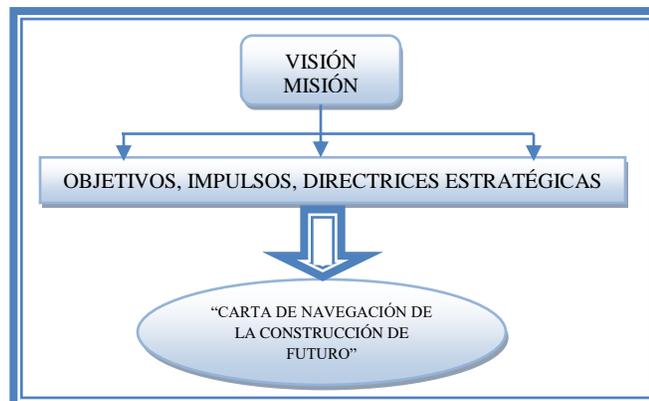
#### 3.1.PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.P. AGENCIA CHIMBORAZO.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización, y/o unidad. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y / o unidad.

En este caso, el departamento o unidad de cartera vencida busca una alineación de su misión, visión y objetivos con los existentes a nivel Institucional, lo que se pretende es que la unidad de recuperación de cartera contribuya a lograr los objetivos institucionales dentro de los procesos que ejecuta.

#### GRÁFICO No. 17

##### PROCESO DECLARATIVO



**FUENTE:** Manual de Gestión Estratégica

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

### **3.1.1. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**MISIÓN.-** Soluciones integrales en la recuperación de cartera, a través de la implementación de estrategias, con personal capacitado y especializado, procurando el fortalecimiento, calidad y cumplimiento de los objetivos de la corporación.

### **3.1.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN DE LA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.**

**VISIÓN.-** Ser una unidad líder en el desempeño, rendimiento y optimización de la recuperación de cartera vencida contribuyendo al mejoramiento de los procesos internos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo.

### **3.1.3. VALORES**

- Responsabilidad
- Confidencialidad
- Eficacia
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo
- Liderazgo.

### **3.1.4. OBJETIVOS**

- Alcanzar porcentajes mínimos de cartera vencida a nivel regional.

- Desarrollar mecanismos y estrategias que permitan una cartera moderada y dentro de los estándares normales.
- Evitar el prejuicio económico a la institución y contribuir a una cultura puntual de pago.

### 3.1.5. ANÁLISIS FODA

#### 3.1.5.1. ANÁLISIS INTERNO

**CUADRO No. 42**

**ANÁLISIS INTERNO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>ACTIVIDADES COMERCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura e infraestructura para satisfacer la demanda de los servicios de Telefonía fija e Internet.</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES DE PROCESOS INTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura y talento humano comprometido.</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta gerencia comprometida</li> <li>• Alta liquidez</li> <li>• Baja rotación de personal</li> <li>• Alta experiencia y conocimiento de las telecomunicaciones.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES COMERCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas realizadas sin un previo análisis al cliente.</li> <li>• No existe un servicio pre-venta y post-venta.</li> <li>• Falta de formación especializada en ventas.</li> <li>• No existen políticas de cobro y manejo de reclamos de clientes.</li> <li>• Atención al cliente deficiente.</li> <li>• No se realiza un seguimiento a clientes que tienen un historial deficiente.</li> <li>• No realizan un estudio de mercado para el mejoramiento de las ventas.</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES DE PROCESOS INTERNOS</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un departamento de cartera vencida</li> <li>• Las funciones del departamento de cartera son ejecutadas por el departamento de compras públicas.</li> <li>• Falta de procesos integrados</li> <li>• Existe duplicidad de funciones.</li> <li>• Falta de organización en el departamento donde se realizan las actividades de cobro.</li> <li>• Demoro en el proceso de cobro de cartera vencida</li> <li>• Manejo deficiente de los productos de la empresa.</li> <li>• Manejo deficiente de urgencias en cartera.</li> <li>• No existe un seguimiento de recuperación de cartera vencida.</li> <li>• No existe una valoración específica de cartera vencida.</li> <li>• No existe una clasificación del deudor.</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación interna, los empleados desconocen objetivos y metas de los procesos de cartera</li> <li>• No contar con un organigrama estructural y funcional del departamento de cartera</li> <li>• El proceso de recuperación de cartera es realizado por personal no especializado.</li> </ul>
--	---

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.  
**FECHA:** Noviembre 2010

### 3.1.5.2. ANÁLISIS EXTERNO

CUADRO No. 43

#### ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>ÁMBITO POLÍTICO - LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo esquema de empresa pública</li> <li>• Programas de ampliación y cobertura del gobierno</li> </ul> <p><b>ÁMBITO ECONÓMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema monetario fijo (Dolarización)</li> <li>• Incremento de la inversión y de la población</li> <li>• Expansión de mercado. Ingreso al mercado de nuevos productos.</li> </ul> <p><b>ÁMBITO TECNOLÓGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de punta.</li> <li>• Innovación constante de productos y servicios.</li> </ul> <p><b>ÁMBITO SOCIO – CULTURAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución al desarrollo del país, creación de nuevas fuentes de trabajo</li> </ul> <p><b>ÁMBITO COMUNICACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las comunicaciones en el país.</li> </ul>	<p><b>ÁMBITO POLÍTICO – LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo económico. No hay continuidad en la política económica.</li> </ul> <p><b>ÁMBITO ECONÓMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Incremento del desempleo</li> <li>• Disminución del poder adquisitivo</li> </ul> <p><b>ÁMBITO TECNOLÓGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incentivos para el área comercial.</li> <li>• Falta de cobertura telefónica e internet para ciertos sectores.</li> </ul> <p><b>ÁMBITO GESTIÓN DE RIESGOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca iniciativa privada, medidas de contingencia deficientes ante desastres naturales.</li> </ul>

ELABORADO POR: Karina Barahona y Adriana Cruz.

FECHA: Noviembre 2010

### **3.1.6. NUDOS CRÍTICOS DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Esta fase de la planificación nos permite detectar los puntos más complicados del proceso de cobro de cartera. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones brinda servicios bajo la modalidad de pos pago se detecta lo siguiente:

#### **3.1.6.1.EL PROBLEMA DE LA MOROSIDAD**

- a. Se considera morosidad desde el primer mes impago.
- b. Los condicionantes de la morosidad, no son ocasionados por una única causa.
  - La coyuntura económica.- expansión y bonanza.
  - El Sistema Financiero.- grifo de dinero.
  - El comportamiento de pagos de las administraciones públicas.
  - La cultura empresarial y los hábitos de pago.
  - Excesiva permisividad ante los retrasos en el pago.
  - El tejido y la estructura empresarial.
- c. El marco legal.- lentitud procesos, desconfianza.

#### **3.1.6.2.FACTORES QUE INFLUYEN EN EL IMPACTO DE LA MOROSIDAD**

##### **3.1.6.2.1. LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA**

La CNT es una institución cuya estructura tiende al crecimiento, de igual forma esta capitalizada y tiene recursos financieros para afrontar los impagos además de tener los riesgos bien diversificados.

##### **3.1.6.2.2. LOS TIPOS DE INTERÉS**

La morosidad ocasiona un costo financiero para la institución, al tener que financiar por un periodo adicional, las cuentas por cobrar vencidas.

### **3.1.6.2.3. EL MERCADEO Y LA ACTIVIDAD COMERCIAL**

La situación del mercadeo puede ayudar o perjudicar la manera como la CNT recupera los efectos negativos de la morosidad.

Encontrarse en un mercado dinámico puede facilitar la recuperación a través de nuevas operaciones.

### **3.1.6.2.4. MARGEN DE BENEFICIOS APORTADOS POR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS COMERCIALIZADOS**

La CNT al no cobrar una venta sufre una pérdida económica pura que equivale al costo del servicio vendido y un lucro cesante, que es el margen comercial que han dejado de percibir (beneficio de la venta)

Un impagado significa la pérdida directa de la inversión realizada en el servicio vendido (o inversión en infraestructura) y no cobrada debido al no poder obtener el beneficio esperado.

Para calcular la pérdida directa de los créditos fallidos hay que contabilizar los recursos empleados para financiar desde la venta hasta su contabilización como incobrable.

## **3.1.7. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

### **3.1.7.1.IMPORTANCIA DEL COBRO Y CONSECUENCIA DE LA MOROSIDAD**

- a. Es la clave para poder cerrar el ciclo de maduración del dinero. Paga los platos rotos del resto de etapas.
- b. El resultado de esta fase queda reflejado en la cuenta de resultados de la empresa de telecomunicaciones CNT.
- c. El objetivo debe ser acelerar al máximo la entrada de los cobros aumentando la liquidez, reduciendo los gastos y necesidades financieras.

### **3.1.7.2.LA LIQUIDEZ COMO ELEMENTO VITAL**

La CNT necesita liquidez

- a. Los impagos son como retenciones del líquido vital que perjudican la salud de toda la institución.
- b. Los flujos de cobro deben funcionar bien para obtener la liquidez que permite la buena marcha de la institución.

### **3.1.7.3.LOS PROBLEMAS QUE OCASIONAN LOS IMPAGOS**

#### **3.1.7.3.1. EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN**

- a. Relación ventas de productos (servicios) impagos vs. Margen bruto.
- b. Cuanto mejor es el margen más peligrosos son los impagados (morosos) fallidos.
- c. Un buen margen permite compensar gastos de morosos y pérdidas de fallidos.
- d. Consecuencia de los impagados en la estructura financiera.
- e. Aumento de activo circulante por aumento de cuentas vencidas e impagadas.
- f. Incremento del pasivo a corto plazo con costo, para financiar cuentas de clientes vencidos.
- g. Imagen financiera negativa en los análisis de los estados financieros.

- h.** Disminución de los márgenes de beneficios.
- i.** Descenso de la rentabilidad.
- j.** Perdidas por incobrables.

### **3.1.7.3.2. GASTOS QUE PROVOCA**

- a.** Gastos administrativos por la gestión de cobro.
- b.** Gastos en recopilación de información financiera sobre clientes.
- c.** Gastos de gestión de cobro, desplazamiento, teléfono, correo, personal.

### **3.1.7.3.3. AUMENTO DE LOS RIESGOS**

- a.** Es un principio del “Credit Management” que el nivel del riesgo comercial aumenta en proporción al plazo de cobro.
- b.** Los retrasos en el pago de los deudores incrementan el riesgo, deteriora la calidad de cuentas por cobrar y aumentan las posibilidades de incobrables.

### **3.1.8. ESTRATÉGIAS OFENSIVAS O DE CRECIMIENTO**

Siguiendo estas reglas, las probabilidades de cobro serán mayores:

- a.** Aprobar estrategia pro-activa
- b.** Políticas bien definidas.- que hacer en cada caso.
- c.** Procedimientos claros
- d.** Unificar criterios, sistematizar procesos
- e.** Disponer herramientas informáticas (gestión y seguimiento)
- f.** Segmentar cartera
- g.** Priorizar objetivos
- h.** No dejar reposar el crédito moroso

- i.** Transmitir al deudor constante presión
- j.** La CNT deberá ser pragmática y buscar acuerdos de pago negociado
- k.** Transcurrido cierto plazo, fortalecer la documentación que acredita la deuda impaga
- l.** El que gestiona primero, cobra primero.
- m.** Para instancias judiciales contar con un buen departamento jurídico.

### **3.1.9. ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS**

#### **3.1.9.1.AVERIGUAR LAS CAUSAS DE LA MORA**

- a.** No tiene liquidez ni intenciones de pago.”Morosidad de origen”
- b.** Compró con intención de pago solo coaccionado por la justicia, ”Morosidad profesional”
- c.** Deudor con mala organización interna “ Morosidad por incompetencia”

#### **3.1.9.2.RECOPIRAR INFORMACIÓN:**

- a.** Nombres, teléfonos, dirección, contactos, vendedor, historia facturación, moras, pedidos en curso, gestiones de cobro pendientes.
- b.** Informe de ventas

#### **3.1.9.3.ACTUAR DE INMEDIATO EN GESTIÓN DE COBRANZA**

- a.** Cobranza amistosa o persuasiva
  - Gestión interna.-Actividad poco grata, especialistas.
  - Gestión externa.- Outsourcing: costos, reputación?

- b. Cobranza prejudicial
- c. Cobranza judicial.

### 3.1.10. ESTRATÉGIAS GLOBALES

**CUADRO No. 44**

#### ESTRATÉGIAS GLOBALES

ANTES	ACCIONES	PROPUESTA	ACCIONES
Cobro suave y delicado	Cobranza lenta desde el principio	Cobro rápido	Perseverancia y firmeza.
Cartas	Cuando tenía varios meses de atraso	Cobro de telefónico, Estados de cuenta, Recordatorios de pago	Seguimiento constante
No existía tecnología	Mecánico	Tecnología de punta	Efecto positivo para ejecutar cobro.
Pocas cuentas	Negociación Frustrada	Volumen de cuentas	Negociaciones rápidas
Políticas cerradas	No podían cambiarse, se temía reacción de los clientes.	Políticas abiertas	Cambios drásticos y dinámicos, nada permanente.
Métodos lentos	Procesos engorrosos	Métodos efectivos	Procesos ágiles

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

### 3.1.11. ESTRATÉGIAS CONCÉNTRICAS

#### 3.1.11.1. OBJETIVOS DE LA COBRANZA

- a. En la persuasiva o amistosa Cliente Deuda Ventas/Facturación. Normalmente la realizan funcionarios de la empresa.

- En la prejudicial Deuda Cliente Ventas/Facturación. Normalmente la realizan funcionarios de la empresa; pero se recomienda que esta cobranza la realicen agentes externos, como abogados o casos de cobranzas.

**b.** En la judicial o coactiva Deuda.

- El proceso está reglamentado en el Código de Procedimiento Civil.
- El director de cartera debe conceder los lineamientos generales del proceso judicial, para controlar eficazmente las cuentas entregadas para su cobro por esa vía.

### **3.1.12. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO COMPETITIVO**

Justificación separación etapas.

- a.** Separar la gestión por etapas (tempranas, normalización y recuperación), con gestores responsables por cada uno de ellas (contenedores).
- ETAPA PREVENTIVA
  - ESTAPA COBRANZA/NORMALIZACION
  - ETAPA RECUPERACIÓN CASTIGOS
- b.** Segmentación de las etapas con políticas diferenciadas de cobro ajustadas a los perfiles de los clientes incorporando técnicas estadísticas.
- c.** Incorporación de un software de cobranzas que permita manejos segmentados (necesarios para aprovechar al máximo trabajo estadístico), incorporación de políticas de cobranza diferenciadas y medición de la gestión por áreas de responsabilidad.

- d. Política de compensaciones asociado a los rendimientos y cumplimientos de metas.

### **3.1.13. PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

#### **3.1.13.1. POLÍTICAS DE COBRANZAS**

- a. **Normales.-** sin apremio al cliente, dado que se prioriza mantener la relación línea convencional de acción
- b. **Duras.-** Prioriza recuperación del impago. Conservación del cliente es secundario.
- c. **Tolerantes.-** Prefiere asumir pérdidas que deterioran relación con cliente.

#### **3.1.13.1.1. LINEAMIENTO PARA ESTABLECER POLÍTICAS DE COBRANZAS**

- a. A quienes corresponde la responsabilidad del cobro?
- b. Que tareas se incluyen en el departamento o área de recobros?
- c. Cuáles son los objetivos y metas del departamento?
- d. Cuáles son las funciones y responsabilidades del personal de cobros?
- e. De qué manera se ha de actuar con los deudores en función del importe adecuado y la antigüedad del impago?
- f. Cuándo y quién va a bloquear el suministro o cancelar la línea a un deudor como medida de presión?
- g. De qué manera los clientes van a abandonar los saldos vencidos?
- h. Qué medios se utilizarán para el cobro de impagos?
- i. Por debajo de que importe no se gestionará los impagos?
- j. Qué intereses de mora y gastos se aplicará a los gastos impagos?
- k. Qué tipo de instrumentos de pago se aceptará del deudor?
- l. Qué tipo de acuerdos se pueden establecer con un deudor?

- m.** Qué garantías se pedirán al deudor que solicite un aplazamiento?
- n.** En qué casos se admitirán renovaciones de deuda y cómo se realizarán?
- o.** Cuándo se considera moroso a un deudor?
- p.** En qué circunstancias pasará el expediente a asesoría jurídica?
- q.** Qué tratamientos se dará a los créditos incobrables?
- r.** Cuándo se puede establecer excepciones a las normas y quién las puede autorizar?

#### **3.1.13.1.2. LAS 3 M DE LA ADMINISTRACIÓN DE COBRANZAS**

- a.** Monitoreo de llamadas.- Número de llamadas durante el día, calidad de gestión, cumplimiento de políticas.
- b.** Medición del desempeño.- Reportes de gestión.
- c.** Motivación e incentivo a cobradores.- Pago fijo + variable.

#### **3.1.13.2. RECOMENDACIONES PARA EVITAR TENER CLIENTES MOROSOS**

- a.** Documentar las operaciones
- b.** Fijar las condiciones de pago en el cierre de la venta
- c.** Obtener información del cliente por fuentes externas e internas
- d.** Para el caso de PYMES, recordar que siempre hay un emprendedor detrás, quien tiene historia empresarial sobre la cual se puede investigar referencias. BURÓ
- e.** Establecer políticas de riesgos coherentes.
- f.** Determinar límites de riesgo a asumir, para los diferentes clientes que se mantienen en portafolio.
- g.** Gestionar paralelamente la gestión comercial y la de riesgos.
- h.** Otorgar líneas y hacer seguimiento de su estatus.

### **3.1.13.3. LA DOCUMENTACIÓN DE LA DEUDA COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA COBRANZA**

- a.** Lo ideal es manejar un contrato que vincula al deudor.
- b.** No se pueden prescindir de: solicitud de servicio, factura aceptando precio y condiciones de pago. Estos documentos son indispensables para probar la transacción comercial.

### **3.1.13.4. TÉCNICAS DE COBRANZA**

#### **3.1.13.4.1. CÓMO DETECTAR Y SUPERAR ESTRATEGIAS EVASIVAS DEL MOROSO**

- a.** Moroso profesional: Basadas en las 5 D's de Brachfield
  - Demora: hay que demorar el pago todo lo que se pueda.
  - Dilación: hay que dilatar cualquier acuerdo con el acreedor, lo máximo posible, prologar negociaciones utilizando artimañas de toda clase.
  - Desánimo: hay que desanimar al interlocutor, no cediendo a las negociaciones e intentando provocar confusión.
  - Disuasión: hay que disuadir al acreedor de que siga reclamando el pago. Hacer ver que no vale la pena seguir intentos de cobro. Que dedique tiempo a las otras cosas más importantes.
  - Desistiendo: conseguir el abandono definitivo por parte del acreedor.
- b.** Moroso experimentado:
  - Aparte de no pagar facturas vencidas intenta tener enganchado al proveedor para asegurarse continuidad del suministro.

- Si no le continúan despacho, no podrá seguir trabajando y las facturas quedarán impagadas.
- Si el acreedor cede, incrementará deuda y forma círculo vicioso difícil de salir.
- Situación de alto riesgo ya que en muchas ocasiones proveedores se ven obligados a seguir despachando a crédito por miedo a perderlo definitivamente como cliente.
- Piensa que si rompe relación, cliente irá a comprar a competencia, no recuperando jamás el crédito pendiente.
- Hay que afrontar decisión de cortar el suministro de servicio.

#### CUADRO No. 45

#### RÉPLICAS A SEGUIR FRENTE A ESTRATEGIAS DE MOROSOS

TÁCTICA	REPLICA
Alejar desconocimiento o falta de documentación	Diligente. Rápido envío de copia factura.
Desviar atención de impago hacia defecto de productos o servicios	No confrontar de entrada. Pedir pruebas documentadas de reclamo contra-argumentar.
Promesas de pago ambiguas	Concretar el cuándo, cuanto y como se va a pagar.
Apelar a emotividad de acreedor	Escuchar, mostrar solidaridad pero no aceptar argumentos.
Amenaza en que va a perder un cliente	Revisar volumen de compras. Perdida de mal pagador no es tragedia.
Cansar al acreedor	Paciencia y constancia. Cuidado con guerra de nervios.
Agresivo, enfrentamiento	Evitar discusiones, no dejarse intimidar, utilizar argumentos objetivos.
Apelar a la insolvencia	Fraccionar pagos en cómodos plazos. Que hizo con la mercancía vendida?

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

#### **3.1.13.4.2. SEGMENTACIÓN**

- a.** La lógica nos dice que es imposible reclamar a todos los morosos de la misma manera.
- b.** No se puede ejercer misma presión a cliente que debe \$500 hace un mes que a un moroso de \$450 de 120 días.
- c.** Primer paso a seguir es analizar la cartera impagada y segmentación en base a diferentes parámetros.
- d.** Criterios que se pueden usar:
  - Monto de la deuda; antigüedad; crédito documentado; localización geográfica; comportamiento de pagos previos; solvencia; tamaño; exposición de riesgo adicional a los vencido.
- e.** Realizada la segmentación, hay que establecer procedimientos específicos para cada segmento.

#### **3.1.13.4.3. CLASIFICACIÓN BÁSICA DE DEUDORES**

- a.** Cuantía de la deuda.
- b.** Forma de atender los pagos
  - Moroso habitual
  - Moroso crónico
  - Moroso intencional
  - Moroso Conflictivo
  - Pagador irregular
- c.** Riesgo de crédito del deudor.
  - Alto
  - Medio
  - Bajo

- d. Por hábitos de pago.
  - Muy cumplidor
  - Cumplidor
  - Poco cumplidor
  -

#### **3.1.13.4.4. MÉTODO RAITES**

Basado en métodos de negociación y comunicación. Método versátil que se pueda utilizar en gestiones telefónicas o en visitas cara a cara.

RAITES, acrónimo de:

##### **a. RECONOCIMIENTO:**

Primer paso es conseguir que el deudor reconozca su deuda. Si se trata de visita personal, llevar los respaldos del caso, Planilla de consumo para no ser sorprendido.

Hay que superar exitosamente esta etapa ya que en caso que el cliente no reconozca la deuda, el proceso no puede seguir.

Documento probatorio privado que puede ser el contrato de prestación de servicios de telefonía fija que firma el cliente, con cláusulas estrictas de cumplimiento.

Cláusula de vencimiento anticipado, para que en caso que el deudor no pague, se puede declarar vencida el total de la deuda.

##### **b. ACEPTACIÓN:**

Buscar que el cliente manifieste expresamente que está dispuesto a pagar la deuda que ya reconoció en la primera etapa.

**c. IMPORTE:**

Etapa que genera mayores polémicas porque deudores se niegan muchas veces a cargos legales e intereses de mora. Pueden ser elementos de negociación con el fin de recuperar el capital e intereses y gastos judiciales como herramienta para negociar.

**d. TIEMPO:**

Compromiso de pago en día y hora.

Muchas veces se descuida esta parte y no se generan acuerdos concretos.

**e. EJECUCIÓN:**

Luego de reconocida y aceptada la deuda, además de definido el tiempo en el cual va a pagarla, hay que acordar como se lo va a ejecutar.

Ideal que exista documentos, mismos que dará muchas fortalezas en el reclamo en instancias legales.

**f. SEGUIMIENTO:**

Posterior a culminarla la visita o la gestión telefónica, hay que realizar informe de gestión y agendar fecha de vencimiento del acuerdo.

Gestor de cobranzas debe hacer seguimiento 24 horas antes del vencimiento de la próxima letra.

### 3.1.13.4.5. MÉTODOS PARA EJECUTAR COBRANZAS PERSUASIVAS

#### CUATRO ETAPAS DE UN COBRO ESCRITO

- La etapa de rutina Impersonal.
- La etapa de las exhortaciones impersonales.
- La etapa de exhortaciones personales telefónica o visita.
- La etapa de acción drástica o legal.

Cobro Extrajudicial:

Negociación convenio de pago

Reestructuración de cuenta

Cobro a terceros

Procesos especiales cobro difícil

### 3.1.13.4.6. MÉTODO DE CORRESPONDENCIA

#### a. CARTAS DE COBRO

Bien utilizadas son de gran apoyo a la gestión. Son útiles cuando existe un gran volumen de impagos de pequeños montos.

- **Ventajas:**

Dejan constancia escrita del reclamo.

Método sencillo y económico.

Permite reclamación rápida.

Permiten gestión masiva.

- **Desventajas:**

Efectividad baja.

Van directamente al basurero.

A veces no llegan al tomador de decisiones.

Si existe error en cantidad, el moroso se acogerá al mismo.

- **Características:**

Breve y clara.

Argumentos simples.

Darle una salida al deudor.

Decir cuánto debe.

Qué tiene que hacer.

Usar un tono profesional.

Saber comunicarse.

Firmada por alguien de cargo relevante.

Incluir persona de contacto.

Modificar con frecuencia formato del sobre y carta.

Cuidar:

- Vocabulario.

- Estructura de las frases.

- Tono emotivo.

- Frases muy comunes.

Evitar el sarcasmo.

Motivar a los clientes.

No mencionar que es primer aviso (luego esperan al tercero para pagar).

No indicar que es último aviso si no es cierto.

- **Clases:**

Diferentes modelos en base a exigencia que se desea hacer al deudor.

Frecuencia y tipo de carta en base a políticas de crédito.

Primera carta muy cortés, siguientes con fuerte presión y sentido de urgencia.

La última carta debe ser intimidadora.

APELACIÓN A:

Juego limpio

Honor

Buena reputación

ÚLTIMA OPORTUNIDAD

- **Condiciones:**

Tamaño: la carta y el sobre deben ser grandes.

Repetición: de ella depende el éxito.

Presentación: excelente en diseño, contenido, etc. Los colores cercanos al rojo son los más vistosos.

Novedad en las frases y en la tipografía.

**b. CARTA CERTIFICADA:**

- **Características:**

Excelente vía para cerciorarse que el deudor recibió el requerimiento.

Los couriers son un buen medio para la entrega de este tipo de correspondencia.

Imponen cierta presión psicológica adicional, dado que un tercero la entrega.  
No tienen valor probatorio en una demanda.

**c. FAX:**

Cada vez más en desuso debido al email.

Una característica útil es su falta de confidencialidad.

A veces consigue lo que la carta o llamada no logra: Atención.

Medios rápidos. Deben ser mensajes cortos fijando plazo definitivo.

**d. CORREO ELECTRÓNICO:**

Le ponen mayor atención que a las cartas.

Preferible utilizarlo como refuerzo a las llamadas y cartas en caso de que no hayan sido atendidas.

Medio muy económico.

**e. EL TELÉFONO:**

- **Ventajas:**

Medio rentable

Muy accesible si tiene celular.

Demanda atención.

Suspende otras actividades.

Respuestas rápidas.

Puede concluirse con facilidad.

Permite aclarar dudas y ofrecer soluciones.

Coge por sorpresa al deudor.

Facilita contacto con clientes lejanos.

Permite gestiones de gran volumen.

- **Desventajas:**

No se aprovecha el lenguaje no verbal.

Potencial mala interpretación de palabras o tonos.

No se puede validar si el deudor está prestando atención.

Relación directa entre número de gestores y expedientes que se pueden trabajar.

Rotar los números desde los cuales se llama a celular del deudor.

- **Para que sea efectivo:**

Utilizar una metodología organizada de las gestiones.

Planificar y sistematizar acciones.

En caso de justificarse, adquirir herramientas informáticas de soporte.

Que automatice funciones de cobro, conserve históricos de acciones realizadas.

Equipo de gestores especializados, capacitados y con un buen script.

Medio bastante eficiente costo/beneficio.

Objetivo principal del gestor: conseguir promesa de pago concreta.

Objetivo secundario: nueva fecha y hora de contacto.

- **Componentes de comunicación telefónica:**

La voz:

Imprescindible que sea agradable.

Voz chillona; gangosa; tartamudeo; sensual o problemas de dicción no son recomendados pero se puede trabajar.

Puntos determinantes:

Timbre; tono; velocidad; volumen; respiración; ritmo; pausas; dicción; acento regional; énfasis; vocalización.

Entrenamiento en fonación.

Velocidad de pensamiento 500 palabras por minuto, contrasta con velocidad de palabra – 180 palabras c/60s.

Regla que por teléfono hay que hablar más despacio que cara a cara.

Premisa que el deudor es extranjero.

Lenguaje:

Expertos indican que con lenguaje corporal comunicamos el 50% de nuestras ideas.

Lenguaje natural, sin tecnicismos, no vulgar.

Frases positivas que refuerzan argumento, evitar frases negativas.

Evitar caer en automatización del script.

Expresarse con naturalidad, evitar muletillas.

Uso del silencio:

Quince segundos de silencio en teléfono parecen eternos.

Utilizarlo para separar ciertos conceptos importantes dentro de la conversación.

Mantener silencio prolongado después de pregunta o afirmación es técnica para estimular respuestas del deudor.

Transmisiones de emociones:

Agresividad a través de tono de voz.

Administrar correctamente el momento en que hay que imponerlo.

Seguridad.- a través de tono y ritmo de conversación.

Hostilidad.- evitar proyectarlo. Si el deudor replica, asumir que es hacia la empresa y no personal.

Transmitir vehemencia es muy eficaz, para que el deudor sienta que no se cansarán nunca de llamarlos.

- **Lo que hay que evitar en conversaciones telefónicas:**

Interrupciones

Palabras soeces

Extremos altos o bajos en el tono de voz

Voz monótona

Expresiones o frases de relleno

Tono arrogante, agresivo

Festejar las gracias del moroso

Discutir con el deudor

Reaccionar negativamente ante lo que dice

Hacer juicio de valor.

- **Métodos para comunicar mejor y persuadir:**

#### La escucha activa:

Error común es no dejar hablar al deudor.

Se debe dejar hablar y la comunicación será mucho más fluida.

Requiere actitud paciente.

Al menos en el primer contacto, dejar hablar libremente sin interrupciones, dedicándole completa atención.

Gestor no debe llegar a conclusiones prematuras.

Utilizar frases de apoyo para evidenciarle al deudor que se le está prestando atención “entiendo lo que me dice”; “quiere ud. decirme que...”; “a ver si le he entendido bien...”

#### La asertividad:

La cualidad de saber afirmarse sin agresividad, pero sin temor a los demás, expresándose serena, clara y tranquilamente.

Ser asertivo es:

Defender siempre los intereses de la empresa

Hablar con claridad, sinceridad, firmeza, sin temor

No admitir imposiciones de los demás

Saber decir no

Saber convencer a los demás.

#### La empatía:

Capacidad de ponerse en la situación de otra persona.

Proceso con cierta carga emotiva para ponerse “en los zapatos” del deudor e intentar comprenderlo.

En cobranzas, permite entender las posiciones de los morosos.

Antes de salir a cobrar, se debe entender cómo piensa el deudor.  
Efecto positivo de la comunicación dado que el moroso percibe que sus explicaciones interesan, se siente más confiado y se abre más.

Con actitudes frías y distantes se ponen a la defensiva.

- **Organización del equipo humano de telecobros**

Turnos máximos de 6 a 7 horas, lo óptimo es máximo 5 horas haciendo llamadas.

Descansos cada 2 horas, de mínimo 15 minutos. Al medio día, 30 minutos de almuerzo.

Entre 150 y 200 llamadas al día con 40 y 60 contactos efectivos.

Rotación de personal, ideal que no esté más de 2 años haciendo cobranzas telefónicas.

Equipos mayores a 15 personas, deben controlarse con un supervisor.

- **El proceso de organizar y ejecutar las llamadas:**

Preparar llamada reuniendo toda la información disponible

Monto vencido

Origen de la deuda

Saldo no vencido

Record histórico del cliente

Hábitos de pago y perfil del deudor

Averiguar nombre y cargo de la persona responsable de hacer el pago

Realizar la llamada identificándose y aplicando frases directas “Señor X, lo llamo porque...”

Seguir con una pregunta abierta como ¿Cuál es la solución a este impago?

Luego, dejar hablar al deudor, proporcionará pistas al gestor para diseñar estrategias de cobro.

Ante evasivas o imprecisiones del deudor, luego que se ha extendido en sus explicaciones, hay que ir cercándolo.

“Cuándo, Cuánto, y Cómo va a pagar”

Antes de cerrar, resumir el acuerdo, confirmarlo y mencionar que se hará seguimiento previo al vencimiento.

### **3.1.14. PLANES DE ACCIÓN**

#### **3.1.14.1. ESTRATEGIAS**

##### **3.1.14.1.1. LA VISITA AL DEUDOR:**

- a.** Utilizar cuando llamadas, cartas, etc, no han resultado, siempre que el monto vencido lo justifique.
- b.** Limitación del número de visitas en una jornada (de 20 a 30).
- c.** No se lo puede usar masivamente.
- d.** Planificación de rutas.
- e.** Eficacia determinada porque se puede observar de primera mano la situación de la empresa o persona.
- f.** Signos externos pueden indicar problemas de solvencia o moroso profesional.
- g.** Demanda igual o mayor preparación que la gestión telefónica.
- h.** Uso de las mismas herramientas, técnicas y procedimientos de gestión que vía telefónica.
- i.** Las competencias requeridas para el gestor de calle son muy similares a las del telecobrador.

- j.** Mismos métodos de comunicación.
- k.** Previo a la visita se deberá realizar profundo análisis para conocer viabilidad de un acuerdo con el deudor.
- l.** Conocer la respuesta a las siguientes preguntas:
  - Cuáles han sido las causas reales de la mora?
  - Nivel de voluntad del deudor para pagar?
  - Moralidad y antecedentes mercantiles del deudor?
  - Solvencia real?
  - Situación de liquidez y capacidad de generar fondos?
- m.** Si en base a las respuestas se concluye que no hay ni voluntad ni capacidad de pago, preferible pasar directamente a jurídico.

#### **3.1.14.1.2. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA Y REGLAS DE ACTUACIÓN**

- a.** Uso de argumentos preparados previamente y técnica del RAITES.
- b.** Reglas básicas de negociación.
- c.** Cortesía: deudor no es enemigo.
- d.** Iniciativa: siempre debe ser llevada por el acreedor.
- e.** Tenacidad e insistencia: demostrar cada uno de los argumentos del deudor.
- f.** Firmeza.
- g.** Mal acuerdo es mejor que buen pleito.
- h.** Seguir una metodología.
- i.** Todo moroso es cobrable siempre que se lo gestione bien.

#### **3.1.14.1.3. ¿CÓMO NEGOCIAR EFICAZMENTE CON LOS MOROSOS?**

- a.** Dominan método japonés. Digo si, pienso no.
- b.** “Haré lo que pueda para pagar”; “Enseguida que pueda pagarles los llamaré”; “Voy a pagar lo antes que pueda”. Todas significan, no te quiero pagar.

- c. El gestor de cobros debe ser un buen negociador.

#### **3.1.14.1.4. ERRORES MÁS FRECUENTES DE NEGOCIACIÓN:**

- a. Estrategia “voy hacerme amigo tuyo”
  - Posibles ventajas: evitan conflictos, negociación parece más fácil, gestor queda con sensación de conseguir algo positivo por ser “amigo”.
  - Desventajas: deudor pierde respeto; abusa de confianza, sin presión para , gestor se sentirá engañado.
  
- b. Estrategia belicosa “voy a ir en plano duro”
  - Error pensar que para cobrar es necesario enfrentarse con el deudor, luchar y combatirlo.
  - Posibles ventajas: pone contra la pared al moroso, si lo toma desprevenido lo hará pagar, gestor da rienda suelta a sus emociones (terapia personal).
  - Desventajas: respuesta igualmente dura del moroso, gestor llega al agotamiento psicológico al poco tiempo, con facilidad se rompen relaciones y la negociación se cae.
  - Conclusión: estrategia ni dura ni blanda. Basada en principios.

#### **3.1.14.1.5. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA NEGOCIACIÓN**

- a. El deudor no es importante, la deuda sí.
  - Dejar de lado sentimientos y opiniones sobre moroso y dirigir su esfuerzo al cobro.
  - Actuar racionalmente objetivo y dejar prejuicios de lado.

- b.** Lo que interesa es cobrar no demostrar la razón.
- El recobro no es algo personal, evitar posturas flexibles donde el ego, principio, imagen u honor impidan llegar a un acuerdo.
  - “Entre el honor y dinero, lo segundo es lo primero”
  - Pragmáticos para llegar a acuerdos, aún a costa de concesiones.
- c.** Siempre existe alternativa, usar imaginación.
- Si es necesario salir de esquemas eventualmente para llegar a acuerdos, es preferible.
- d.** Antes de actuar, conocer al deudor y la deuda.
- Averiguar si hay voluntad de pago.
  - Conocer solvencia real del deudor.
  - Evaluar situación de liquidez e ingresos.
- e.** Ante objeciones, utilizar datos objetivos.
- Evitar dar juicios de valor.
  - Utilizar lógica, razón, cifras y pruebas.
- f.** Ser duro con la deuda, no con el deudor.
- Lo cortés no quita lo valiente.
  - Separar problema de la persona.
- g.** En primera fase, dejar hablar al deudor.

- Si se demuestra interés por situación, deudor facilita información de manera espontánea.
  - Deudor se obliga a escuchar luego.
  - Mientras exista mayor información, más probable conseguir objetivo.
- h.** Primer contacto amistoso y positivo.
- i.** Evitar discusiones y enfrentamientos.
- j.** Reclamos bien cuantificados desde el inicio.
- k.** Conocer los límites de la negociación.
- Hasta que monto se puede negociar y plazos que se puede otorgar. Saber márgenes de acción.
- l.** Negociar con el tomador de decisiones.

#### **3.1.14.1.6. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS**

- a.** Nunca ser el primero en proponer forma de pago, antes de averiguar cómo está dispuesto a pagar el deudor.
- b.** Dominar arte del regateo. Nunca dar como buena la primera propuesta del moroso.
- c.** De no ser posible, proponer pago más alto y plazo más corto.
- d.** Evitar la intransigencia frente a propuestas razonables.
- e.** Exagerar la importancia de las concesiones y dificultad que ha tenido para conseguirlas “hemos realizado una excepción con Ud.”
- f.** Obtener promesas de pago concretas
- g.** Evitar pedirle explicaciones por no haber cumplido acuerdos.

- h. No acusarlo de haber mentido.
- i. Constancia, perseverancia. El gestor que se hace pesado consigue mejores resultados que el gestor agresivo.
- j. Las prisas son malas consejeras, no dejarse presionar por solicitud de acuerdos rápidos de parte del deudor.
- k. No dejarse impresionar por reacciones emotivas de moroso.
- l. Gestor debe estar convencido de su éxito.

### 3.1.15. PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

**CUADRO No. 46**

#### **PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA**

DETALLE	VALOR MENSUAL USD	VALOR ANUAL USD	TOTAL USD
<b>TALENTO HUMANO</b>			96600
Jefe de Departamento	1250	15000	
Supervisor	800	9600	
Equipo de cobranzas			
10 personas: Call Center	320	38400	
5 Personas para notificaciones	320	19200	
Abogado	1200	14400	
<b>EQUIPOS Y SISTEMAS</b>			35750
15 PC Marca Dell i5		16350	
Sistema de cobro integrado		2500	
5 motocicletas		13500	
5 GPS		3400	
<b>MATERIALES</b>		15000	15000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 147.350,00</b>

**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

### **3.1.16. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL**

#### **3.1.16.1. QUÉ DEPARTAMENTO NO DEBE ASUMIR LA GESTIÓN DE COBROS**

- a.** Administración/Contabilidad: departamentos funcionales no demostrarán entusiasmo en asumir cobranza. Usualmente, es un departamento sobrecargado de trabajo.
- b.** Financiero: sin estructura para visitar ni cobrar a deudores.
- c.** Comercial: solo deberían ser nexos de información y relación. No gestor. Poco tiempo asignado y solo para primeros días de morosidad.

#### **3.1.16.2. QUIÉN DEBE ASUMIR LA GESTIÓN DE COBRO**

- a.** Un grupo especializado, profesionales capacitados para esta gestión.
- b.** Grupo experto que debe recibir reconocimiento de la dirección
- c.** Han de ser personas poco emotivas
- d.** Muy asertivas
- e.** Capaces de dominar estrés y trabajar muchas horas.
- f.** Depende de los volúmenes de ventas de líneas telefónicas y servicios adicionales que tiene la CNT E.P.

- g.** Puede constituirse desde un asistente de gerencia hasta departamentos muy especializados.

### **3.1.16.2.1. PRINCIPIOS QUE DEBEN REGIR EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.**

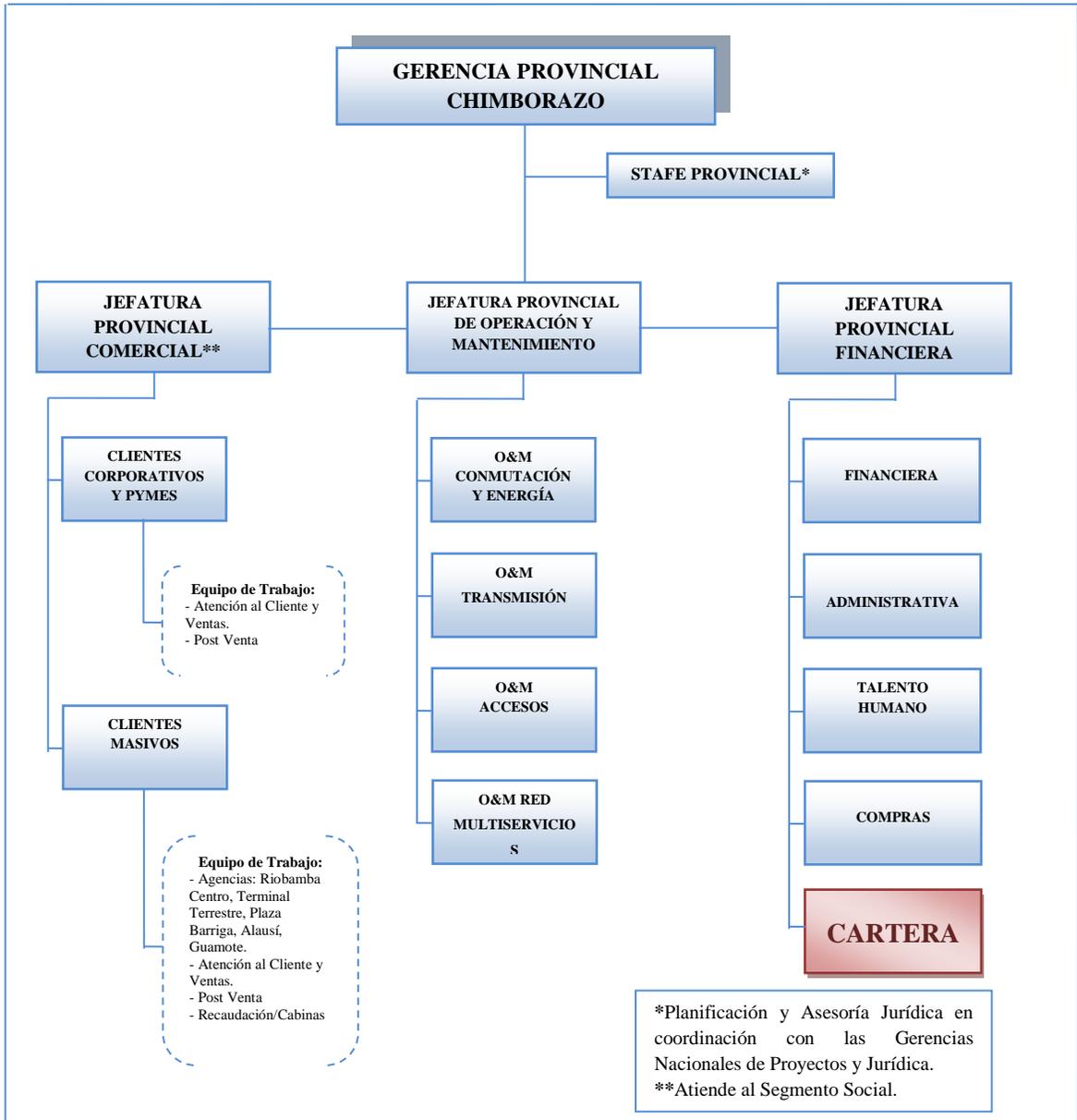
- a.** Gestionar todos los impagos: hay que cobrar a todos, pero diferenciado los métodos de cobro.
- b.** Principio de rentabilidad: Utilizar los medios que hagan rentables los resultados obtenidos, no los que puedan ser superiores.
- c.** Principio de recuperar el mayor volumen: recuperar el mayor importe de deudas en el menor tiempo. Segmentar la cartera impaga por importe, antigüedad, proximidad geográfica, facilidad de recobro y riesgo. Establecer plan de acción prioridad la mayor cuantía y más fáciles de recuperar.
- d.** Principio del efecto sinérgico: Utilizar en forma conjunta todos los medios a su alcance para cobrar, esto hará más eficaz la gestión.
- e.** Principio de ser inasequible al desaliento: Difundir la imagen ante sus acreedores de que irá hasta las últimas consecuencias para obtener el pago. Las amenazas dentro de la legalidad-deben ser cumplidas para no perder credibilidad.
- f.** Principio de pro-actividad: perseguir constantemente el cobro haciendo seguimiento continuo. Adelantarse a las acciones y reacciones de los morosos.
- g.** Principios de prudencia: Comprobar que no se ha pagado la deuda antes de hacer la reclamación.

- h.** Principio de preparación: Estudiar previamente el expediente o ficha del cliente. Tener toda la documentación a la mano para poder rebatir las objeciones del moroso.
  
- i.** Principio de sentido común: Actuar razonablemente en todo momento y utilizar los medios adecuados para cada situación de cobranza. Tener cuidado con los clientes importantes.
  
- j.** Principio de predicar con el ejemplo: no aplicar el refrán “buen cobrador mal pagador” .Pagar puntualmente a los proveedores de la empresa.
  
- k.** Principio del efecto acumulativo: Las acciones de recobro deben ser constantes, progresivas, e ir aumentando gradualmente la presión a medida que pasan los días.
  
- l.** Principios del palo y la zanahoria: La negociación con los morosos es un difícil, equilibrio, ya que muchas veces ni las buenas palabras ni las amenazas suelen dar resultados. El moroso debe tener la sensación que al pagar cumple su obligación y además obtiene algún beneficio aunque este sea solo imaginario.

### **3.1.16.3. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

## GRÁFICO No. 18

### UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA



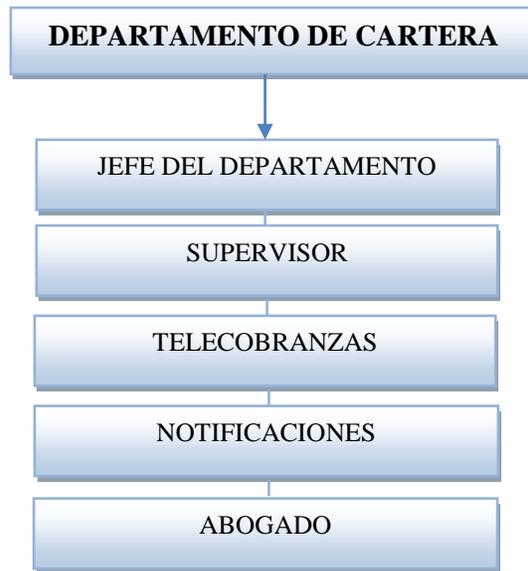
**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.

**FECHA:** Noviembre 2010

**3.1.16.4. ESTRUCTURA DEL ÁREA DE COBRANZAS**

**GRÁFICO No. 19**

**ESTRUCTURA DEL ÁREA DE COBRANZAS**

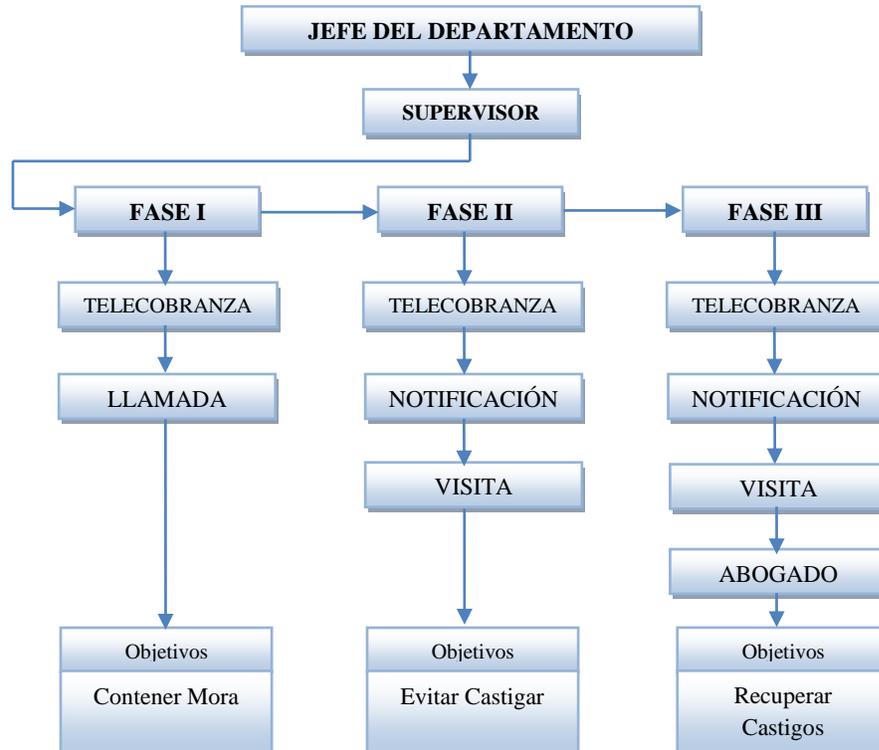


**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.  
**FECHA:** Noviembre 2010

**3.1.16.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERACIONAL**

## GRÁFICO No. 20

### OPERATIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA



**ELABORADO POR:** Karina Barahona y Adriana Cruz.  
**FECHA:** Noviembre 2010

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.CONCLUSIONES**

- La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo, no posee un departamento especializado en la recuperación de cartera vencida, por lo que no se realiza un continuo proceso de la misma.
- En el Departamento de Comercialización no se realiza un estudio de mercado, que permita la fácil identificación de los tipos de clientes, que muestre su solvencia y capacidad de pago.
- La falta de políticas de cobranza y estrategias para la optimización de cartera vencida, son las que en la actualidad ocasionan rubros considerables de servicios impagos.
- El departamento de Compras Públicas no está preparado, ni especializado para poder afrontar los procesos que implica la recuperación de cartera, que le permitan entablar negociaciones que terminen en compromisos de pago.

## **4.2.RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la creación del Departamento de Cartera en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo, con personal especializado en recuperación de cartera vencida, basado en una planificación estratégica para el mismo.
- Los rubros de impagos son considerables, por lo que es necesario trazar un plan que permita la optimización de los recursos económicos, minimizando el perjuicio para la institución.
- El equipo que forme parte del Departamento de Cartera deberá ser en su mayoría especializado y conocer del ámbito de recuperación de cartera, esto permitirá que su gestión sea vinculada con los departamentos Financieros y Comercial, logrando así una integralidad en los procesos y minimización de esfuerzos para reducir los clientes morosos.
- El Departamento de Comercialización deberá realizar las ventas de los servicios basándose en una investigación más extensa de los clientes, que refleje su solvencia y capacidad de pago, para evitar el incremento de clientes morosos.

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación es una: Planificación Estratégica para la Recuperación de Cartera Vencida de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo, con el objetivo de determinar si las acciones que ejecuta la empresa en cuanto a la recuperación de cartera vencida son aplicadas de manera eficiente.

Se realizó una investigación de campo, las técnicas aplicadas fueron la observación directa, análisis, encuestas, y los medio de consultas como bibliográficos y el internet, los cuales fueron de gran ayuda para recopilar información apropiada.

La propuesta programada comprende implementar un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida comprendido en misión, visión, objetivos, un análisis FODA interno y externo de la recuperación de cartera vencida, conclusiones y recomendaciones, estimando un seguimiento y ejecutándolos para observar los posibles resultados de las estrategias trazadas para obtener así una cultura de prevención al incremento de morosidad, y de esta manera la CNT E.P. no obtenga pérdidas en su ejercicio contable, además conociendo cada uno de los perfiles de quienes pueden ser acreedores del servicio post-pago.

Como conclusión se estima que la venta de los productos de CNT E.P. se realiza sin conocer un estudio de mercado con precisión, desconociendo la capacidad de pago de los clientes.

Se recomienda a la empresa tomar en cuenta las sugerencias para mejorar la recuperación, con la creación de un Departamento exclusivo de Cartera Vencida, con el personal capacitado para su prevención, y evitar las pérdidas ocasionadas por la no existencia del mismo.

## SUMMARY

This research is a strategic planning for the recovery of nonperforming loans of de National Telecommunications Agency CNT E.P. Chimborazo, to determine whether executed by the company regarding the recovery of nonperforming loans is applied efficiently.

We conducted a field investigation, the techniques used were direct observation, analysis, survey and consultation, through documents such as bibliographic and internet wich were of great help in gathering the appropriate information.

The proposal tends to implement a strategic plan that has a mission, vision, objectives, an internal and external SWOT analysis of the recovery of nonperforming loans, conclusions and recommendations, monitoring and executing believing to observe the possible outcomes of the strategies for obtain a culture of prevention to increased delinquency, and thus the CNT E.P. not get lost in its execution accounting, knowing well each of the profiles of those who may be creditors of the post service-pay.

It can be concluded that the sale of products of CNT E.P. is made without conducting a market survey accurately, ignoring the ability to pay customers.

It is recommended to take into account the suggestions to improve recovery, and create a department of performing loans with trained personnel to prevent and avoid losses caused by the lack of one.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ SERNA, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A. 1994.
- ✓ ARANDA, Aranda Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Quito. Cosmos. 2000.
- ✓ CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES E.P. Ensayo sobre la historia de las telecomunicaciones en Ecuador. Latin Web Publishing Editorial. 2006.
- ✓ CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES E.P. Reglamento de Clientes de Telefonía Fija Andinatel S.A.

## **LINCOGRAFÍA**

- ✓ [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)
- ✓ <http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- ✓ [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)
- ✓ [http://www.corporacion3d.com/corporac/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=23](http://www.corporacion3d.com/corporac/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=23)

- ✓ [http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL\\_PLANIFICACION\\_ES TRATEGICA.pdf](http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ES TRATEGICA.pdf)
- ✓ [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planificacionestrategic afundamentos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planificacionestrategic afundamentos/)
- ✓ <http://www.cnt.com.ec/>
- ✓ [http://www.cnt.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=206&Itemid=6](http://www.cnt.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=206&Itemid=6)
- ✓ <http://www.tvlgroup.com/>

**ANEXO 1**  
**MODELO DE NOTIFICACIÓN**



**NOTIFICACIÓN DE COBRO No.1-17-31**

**Fecha:** Riobamba, 10 de Junio de 2010

**Señor(a):** **BATALLAS LEON AUGUSTO**  
**Dirección:** 10 DE AGOSTO 5858 NNUU INAQUITO PARQUEADERO CIA PENAS DURIN  
**Provincia:** **PICHINCHA** **Localidad:** **QUITO**  
**Barrio:** **Categoría:** **COMERCIAL**  
**Núm. Servicio:** **22240782** **Total Ctas. con Saldo:** **2**

De nuestra consideración:

Por la presente notificamos a usted(es), que el número de servicio señalado se encuentra con un saldo pendiente de pago con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P. por el valor de **\$ 38,45 dólares.**

En calidad de usuario del servicio proporcionado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P., es su obligación cancelar oportunamente todas sus obligaciones contraídas. Para su conocimiento, transcribimos textualmente lo señalado en el Art. No. 33 del Reglamento de Clientes de Telefonía Fija, el cual textualmente indica:

*"Será sancionado con la suspensión definitiva del servicio el cliente que:*

- a) Se encuentre en mora en el pago de tres planillas mensuales consecutivas, sin perjuicio de la recuperación de los valores adeudados "....*

Para cumplir con su obligación ponemos a su consideración:

- Pago de la totalidad de la deuda en efectivo ò cheque
- Pagos a través de su Tarjeta de Crédito preferida
- Ventanillas de Servipagos
- Ventanillas del Sistema Financiero
- Pago Ágil
- Debitos automáticos a través de su Cuenta Bancaria
- Pago Vía Internet
- Convenios de pago sólo en Agencias de la CNT E.P, en las ventanillas de atención al cliente.

**Por lo expuesto y a fin de dar solución al tema en mención, solicitamos acercarse a cancelar el valor impago en cualquier agencia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P., dentro de las siguientes 48 horas de recibida esta notificación. Evite la suspensión del servicio.**

En caso de incumplir con su obligación, la CNT E.P. se reserva el derecho de iniciar todas aquellas acciones judiciales tendientes a conseguir la cancelación del monto adeudado, así como utilizar la información obtenida de acuerdo a lo determinado en la legislación correspondiente.

NOTA: Si los valores antes señalados han sido cancelados con anterioridad a la entrega de este documento, esta notificación queda sin efecto.

Atentamente,



**Dr. CRISTIAN VILLACIS**  
**ASESOR JURIDICO**  
**Corporación Nacional de Telecomunicaciones E.P.**  
**VELOZ Y TARQUI**

**ANEXO 2**  
**SOLICITUD DE INSTALACIÓN DE SERVICIO TELEFÓNICO**



**SOLICITUD DE INSTALACION / TRASLADO DE SERVICIO TELEFONICO**

DATOS GENERALES							
LUGAR Y FECHA .....							
NUMERO DE REFERENCIA / A TRASLADAR .....							
LINEA NUEVA Nº DE LINEAS .....	<input type="checkbox"/>	TRASLADO Nº DE LINEAS .....	<input type="checkbox"/>				
DATOS USUARIOS							
NOMBRES Y APELLIDOS O RAZON SOCIAL EMPRESA:							
C.I. O RUC:							
TELEFONO DE CONTACTO:							
DIRECCIÓN DE LA INSTALACIÓN:							
REFERENCIAS DEL DOMICILIO:							
FORMA DE PAGO							
CONTADO	<input type="checkbox"/>	3 MESES	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">DEBITO BANCARIO</td> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 45%;">PLANILLA</td> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	DEBITO BANCARIO	<input type="checkbox"/>	PLANILLA	<input type="checkbox"/>
DEBITO BANCARIO	<input type="checkbox"/>	PLANILLA	<input type="checkbox"/>				
ENTIDADES BANCARIAS		TARJETAS DE CRÉDITO					
BOC. AMAZONAS	<input type="checkbox"/>	BOC. DEL PACÍFICO	<input type="checkbox"/>				
BOC. DEL AUSTRO	<input type="checkbox"/>	BOC. DEL PICHINCHA	<input type="checkbox"/>				
BOC. DE GUAYAQUIL	<input type="checkbox"/>	BOC. PRODUBANCO	<input type="checkbox"/>				
BOC. BOLIVARIANO	<input type="checkbox"/>	BOC. UNIBANCO	<input type="checkbox"/>				
BOC. CITIBANK	<input type="checkbox"/>	MUTUALISTA PICHINCHA	<input type="checkbox"/>				
BOC. GRAL. RUMIÑANQUI	<input type="checkbox"/>	BOC. PROMÉRICA	<input type="checkbox"/>				
BOC. INTERNACIONAL	<input type="checkbox"/>	BOC. PRO-CREDIT	<input type="checkbox"/>				
BOC. LLOYDS BANK	<input type="checkbox"/>	SAGRADO	<input type="checkbox"/>				
TIPO DE CUENTA :	Ahorros		<input type="checkbox"/>				
	Corriente		<input type="checkbox"/>				
NUMERO DE CUENTA O TARJETA DE CRÉDITO							
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Si su débito pertenece al Banco del Pacífico adjuntar Carta de Autorización para débito y adicional favor adjuntar copia legible de tarjeta o cuenta.</li> <li>* Copia de cédula y papeleta de votación. (para todos)</li> </ul>							
FIRMA CUENTE							
FIRMA							
<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%;"></div>							
C.I. ....							

### ANEXO 3

## SOLICITUD DE SERVICIO DE INTERNET



### SOLICITUD DE SERVICIO DE INTERNET

DATOS GENERALES			
LUGAR Y FECHA			
DATOS USUARIOS			
NOMBRES Y APELLIDOS O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:			
NÚMERO DE CÉDULA O RUC:			
TELÉFONO DE CONEXIÓN		TELÉFONO DE FACTURACIÓN	
DIRECCIÓN DE LA INSTALACIÓN:			
REFERENCIAS DEL DOMICILIO:			
CELULAR:		IP FUA	<input type="checkbox"/>
DESEA CREAR SUS CUENTAS DE CORREO ELECTRONICO		SI	<input type="checkbox"/>
		NO	<input type="checkbox"/>
PLANES FAST BOY			
600*250	<input type="checkbox"/>	1024*250	<input type="checkbox"/>
		1400*250	<input type="checkbox"/>
		1800*250	<input type="checkbox"/>
2000*500	<input type="checkbox"/>	3100*500	<input type="checkbox"/>
		4000*00	<input type="checkbox"/>
		Otros	<input type="checkbox"/>
DUO PACK 1 (500 MIN INT 500)		<input type="checkbox"/>	
DUO PACK 2 (500 MIN INT 1024)		<input type="checkbox"/>	
DUO PACK 3 (500 MIN INT 1400)		<input type="checkbox"/>	
PLANILLA		<input type="checkbox"/>	
DEBITO BANCARIO		<input type="checkbox"/>	
Autorizo a al CNT el cobro mensual del servicio en mi planilla telefonica			
ENTIDADES BANCARIAS		TARJETAS DE CRÉDITO	
BCO. AMAZONAS	<input type="checkbox"/>	BCO. DEL PACÍFICO	<input type="checkbox"/>
BCO. DEL ALUSTRO	<input type="checkbox"/>	BCO. DEL PICHINCHA	<input type="checkbox"/>
BCO. DE GUAYAQUIL	<input type="checkbox"/>	BCO. PRODUBANCO	<input type="checkbox"/>
BCO. BOLIVARIANO	<input type="checkbox"/>	BCO. UNIBANCO	<input type="checkbox"/>
BCO. CITIBANK	<input type="checkbox"/>	MUTUALISTA PICHINCHA	<input type="checkbox"/>
BCO. GRAL. RUMIÑAHUI	<input type="checkbox"/>	BCO. PROMÉRICA	<input type="checkbox"/>
BCO. INTERNACIONAL	<input type="checkbox"/>	BCO. PROCREDIT	<input type="checkbox"/>
BCO. LLOYDS BANK	<input type="checkbox"/>	COOP. SAGRARIO	<input type="checkbox"/>
TIPO DE CUENTA :	Ahorros	<input type="checkbox"/>	Corriente
			<input type="checkbox"/>
NÚMERO DE CUENTA O TARJETA DE CRÉDITO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si su débito pertenece al Banco del Pacífico adjuntar Carta de Autorización para débito y adicional favor adjuntar copia legible de tarjeta o cuenta.</li> <li>Copia de cedula y papeleta de votación (para todos).</li> </ul>			
FIRMA CLIENTE			
FIRMA			
.....			
CI.....			

## ANEXO 4

### SOLICITUD DE SERVICIOS SUPLEMENTARIOS ADICIONALES



#### SOLICITUD DE SERVICIOS SUPLEMENTARIOS Y ADICIONALES

DATOS PERSONALES					
NOMBRES Y APELLIDOS O RAZON SOCIAL EMPRESA					
CI O RUC					
TELEFONO					
DIRECCIÓN					
CIUDAD			BARRIO		
SERVICIOS SUPLEMENTARIOS	ACTIVACIÓN	DESACTIVACIÓN	RESTRICCIONES	ACTIVACIÓN	DESACTIVACIÓN
Identificador de llamadas			BLOQUEO 18 R 1900/ CEL/DDN		
Numero reservado			BLOQUEO 19 R 1900/CEL/DDN/DDR		
Código Secreto			BLOQUEO 20 R 1900/CEL/DDN/DDR/OPE		
SOLICITUD			BLOQUEO 21 R DD/1900/CEL/OPE		
CAMBIO DE NUMERO			BLOQUEO 23 R CEL/1900		
TERCERA EDAD			BLOQUEO 24 R 1900		
MODEM INALAMBRICO					
SUSPENSION TEMPORAL					
FECHA DE INICIO DE SUSPENSION			FECHA DE FINALIZACION DE SUSPENSION		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de cedula y papeleta de votación y la huella.</li> </ul>					
FIRMA CLIENTE					
FIRMA					
.....					
C. ....					

**ANEXO 5**  
**AUTORIZACIÓN DE DÉBITO**



Lugar y Fecha:.....

**AUTORIZACION DE DEBITO**

YO,....., portador de la cedula de ciudadanía N° .....con domicilio en, ..... autorizo a la CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES E.P. (CNT) a que los valores que resultaren del uso del servicio de telecomunicaciones asignado con el numero ....., a mi cargo, sean debitados directamente de la Cuenta Bancaria No..... emitida por.....; y me comprometo a cancelar dichos valores dentro de los plazos estipulados.

Aquí mismo expresamente me obligo a no revocar la presente autorización sin el previo consentimiento por escrito de la CNT, por lo que libero de toda responsabilidad al Banco o a la emisora de la tarjeta de crédito por los débitos o cargo efectuados en base a la presente autorización. De igual manera, autorizo a que caso de pérdida, robo o cualquier circunstancia por el cual fuere cambio de número de tarjeta de crédito o cuenta bancaria antes mencionados, se cuente con el nuevo número asignado para efectuar todos los pagos de manera incondicional dentro del período correspondiente. De tal manera que el cambio de número indicado no será causa para no cancelar los valores que adeude a la CNT por los conceptos mencionados.

CNT no asume ninguna responsabilidad sobre los cargos que la institución financiera por usted seleccionada mantenga por prestar este servicio a sus clientes.

Atentamente,

**FIRMA DEL SOLICITANTE**

Ci.....