

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS

---

**Tema:** PROCESO DE CALIFICACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS Y LA EFICIENCIA ECONÓMICA DEL CANAL INDIRECTO EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP

---

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas Públicas

**Autora:** Ingeniera Gloria Elizabeth Paz Rovalino.

**Directora:** Economista Lidia Rosario Vásquez Gavilanes Magíster.

Ambato – Ecuador

2021

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores: Ingeniero Darwin Santiago Aldás Salazar Magíster y Economista Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “PROCESO DE CALIFICACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS Y LA EFICIENCIA ECONÓMICA DEL CANAL INDIRECTO EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP”, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Gloria Elizabeth Paz Rovalino, para optar por el Grado Académico de Magíster en Finanzas Públicas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez Mg.  
**Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Ing. Darwin Santiago Aldás Salazar Mg.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Mg.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: PROCESO DE CALIFICACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS Y LA EFICIENCIA ECONÓMICA DEL CANAL INDIRECTO EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Gloria Elizabeth Paz Rovalino, Autora bajo la Dirección de Economista Lidia Rosario Vásconez Gavilanes Magíster, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. Gloria Elizabeth Paz Rovalino

**AUTORA**

-----  
Econ. Lidia Rosario Vásconez Gavilanes Mg.

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. Gloria Elizabeth Paz Rovalino  
c.c.1803759404

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
DEDICATORIA .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema de investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2 Análisis crítico .....	17
1.2.3 Prognosis.....	18
1.2.4 Formulación del problema.....	19
1.2.5 Interrogantes.....	19
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	19
1.3 Justificación.....	20
1.3.1 Importancia.....	20
1.3.2 Utilidad teórica.....	20
1.3.3 Utilidad práctica.....	21
1.3.4 Factibilidad.....	21
1.3.5 Beneficiarios.....	22

1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 Objetivo general.....	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>23</b>
<b>MARCO TEÒRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Antecedentes investigativos.....	23
2.2 Fundamentación filosófica.....	26
2.3 Fundamentación legal.....	26
2.3.1 Constitución Política de la República del Ecuador .....	27
2.3.2 Decreto ejecutivo n°218.....	27
2.3.3 Ley orgánica de empresas públicas.....	28
2.3.4 Estatuto del régimen jurídico y administrativo de la función ejecutiva.....	29
2.4 Categorías fundamentales .....	29
2.4.1 Marco conceptual variable independiente: Proceso de calificación de socios estratégicos .....	29
2.4.2 Marco conceptual variable dependiente: Eficiencia económica.....	34
2.4.3 Gráficos de inclusión interrelacionados .....	43
2.5 Hipótesis .....	45
2.6 Señalamientos variables de la hipótesis.....	45
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>47</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>47</b>
3.1 Modalidad básica de la investigación .....	47
3.1.1 Investigación de campo.....	47
3.1.2 Investigación bibliográfica-documental .....	47
3.2 Nivel o tipo de investigación .....	48
3.2.1 Investigación exploratoria.....	48
3.2.2 Investigación descriptiva.....	49
3.3 Población y muestra.....	51
3.3.1 Población .....	51
3.3.2 Muestra .....	52
3.4 Operacionalización de las variables.....	52
3.4.1 Operacionalización de la variable independiente.....	54

3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente .....	55
3.5 Recolección de información .....	56
3.5.1 Plan para la recolección de información .....	56
3.5.2 Plan procesamiento de la información.....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>60</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....</b>	<b>60</b>
4.1 Análisis de los resultados .....	60
4.1.1 Resultados de la encuesta.....	69
4.1.2 Análisis del proceso de calificación de distribuidores mediante la metodología LOGIT.....	77
4.2 Interpretación de datos .....	82
4.3 Verificación de hipótesis.....	88
4.3.1 Planteamiento de hipótesis.....	89
4.4 Limitaciones del estudio .....	93
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
5.1 Conclusiones.....	95
5.2 Recomendaciones .....	97
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>99</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>99</b>
6.1 Datos informativos.....	99
6.1.1 Visión .....	99
6.1.2 Misión .....	99
6.1.3 Valores .....	100
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	100
6.3 Justificación.....	101
6.4 Objetivos.....	102
6.4.1 Objetivo general.....	102
6.4.2 Objetivos específicos.....	103
6.5 Análisis de factibilidad.....	103
6.5.1 Análisis FODA.....	104
6.5.2 Análisis CAME .....	106
6.6 Fundamentación .....	107

6.6.1 Proceso de calificación.....	107
6.6.2 Socios estratégicos.....	107
6.6.3 Canal de distribución indirecto.....	108
6.6.4 Mejoramiento del desempeño.....	109
6.7 Metodología, modelo operativo .....	112
6.8 Administración del proceso .....	114
6.9 Previsión de la evaluación.....	118
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>128</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Requisitos para calificación .....	32
Tabla 2: Variable independiente: Procesos de Calificación.....	54
Tabla 3: Variable independiente: Eficiencia Económica .....	55
Tabla 4: Procedimiento de recolección de información.....	58
Tabla 5: Análisis financiero para calificación de postulantes a distribuidores. ....	61
Tabla 6: Presupuesto anual asignado para el canal indirecto.....	64
Tabla 7: Metas de cumplimiento para los socios del canal indirecto.....	64
Tabla 8: Variables dependientes explicativas .....	78
Tabla 9: Esquema de variables.....	83
Tabla 10: Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo .....	84
Tabla 11: Resumen del modelo.....	85
Tabla 12: Tabla de clasificación .....	85
Tabla 13: Variables de la ecuación .....	86
Tabla 14: Buenos distribuidores.....	87
Tabla 15: Estadístico de U Mann-Withney .....	89
Tabla 16: Resumen de procesamiento de casos .....	90
Tabla 17: Pruebas de normalidad.....	90
Tabla 18: Resultado del cumplimiento de metas para los años 2018, 2019 y 2020 ..	92
Tabla 19: Análisis FODA.....	105
Tabla 20: Análisis CAME.....	106
Tabla 21: Proceso metodológico .....	113
Tabla 22: Requisitos para la calificación de distribuidores .....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Suscripciones de telefonía móvil a nivel mundial .....	5
Figura 2: Participación mercado móvil (Colombia).....	8
Figura 3: Servicio móvil avanzado Ecuador .....	10
Figura 4: Servicio telefonía fija Ecuador .....	11
Figura 5: Acceso a internet .....	13
Figura 6: Estructura organizacional CNT EP Nivel 2.....	15
Figura 7: Estructura organizacional CNT EP Nivel 3.....	16
Figura 8: Árbol de problemas .....	17
Figura 9: Gráficos de inclusión interrelacionados .....	43
Figura 10: Constelación de ideas .....	44
Figura 11: Promedio de postulantes anuales.....	61
Figura 12: Calificación de postulantes a distribuidores personas jurídicas. ....	62
Figura 13: Calificación de postulantes a distribuidores personas naturales.....	63
Figura 14: Porcentaje de alcance de los distribuidores provinciales 2019.....	66
Figura 15: Porcentaje de alcance de los distribuidores especializados 2019.....	66
Figura 16: Porcentaje de alcance de los distribuidores regionales 2019.....	67
Figura 17: Porcentaje de alcance de los distribuidores regionales 2019.....	68
Figura 18: Motivos para ser distribuidor de CNT EP .....	69
Figura 19: Experiencia en ventas .....	70
Figura 20: Personal disponible.....	71
Figura 21: Estrategias de ventas.....	72
Figura 22: Servicio con mayor comercialización.....	73
Figura 23: Producto con mayores ingresos .....	74
Figura 24: Producto con mayores ingresos .....	75
Figura 25: Administración de ganancias.....	76
Figura 26: Liquidación económica de socios.....	79
Figura 27: Deserciones vs nuevas bodegas.....	80
Figura 28: Tipo de distribuidor permanente en el periodo 2018-2020 .....	81
Figura 29: Pruebas de normalidad.....	91
Figura 30: Coordinación Relacional de Alta Calidad .....	119

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato por los conocimientos impartidos.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el nivel educativo brindado.

Elizabeth

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, por ser mi soporte en mi realización profesional.

Elizabeth

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS**

**TEMA:**

PROCESO DE CALIFICACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS Y LA EFICIENCIA ECONÓMICA DEL CANAL INDIRECTO EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP

**AUTORA:** Ingeniera Gloria Elizabeth Paz Rovalino

**DIRECTORA:** Economista Lidia Rosario Vásconez Gavilanes Magíster

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Organización Pública

**FECHA:** 30 de agosto de 2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación analiza la incidencia que tiene la calificación de los nuevos socios estratégicos del canal indirecto de CNT EP en la eficiencia económica de esta. El canal indirecto, sirve a las empresas para darse a conocer en mayor terreno y ampliar el mercado objetivo de sus servicios, a través de personas que trabajan a manera de socios indirectos, o aliados que no integran directamente el personal de planta de la institución. Identificando y comprendiendo de forma adecuada el proceso de selección de estos socios, es posible identificar las falencias en el sistema y las repercusiones que estas conllevan en el tiempo y cómo pueden mejorar para obtener beneficios en el corto y largo plazo, para todas las partes interesadas; enfocándose siempre en trabajar por metas conjuntas en las que los beneficios sean compartidos.

En primer lugar, se dio paso a la revisión de toda la problemática, visitando la empresa y empapándose de la situación real de la misma, y así se pudo identificar trabajos que antecedieron a esta investigación; posteriormente se hizo un análisis fundamentado en el marco legal, filosófico y conceptual de las variables de estudio. Luego se procedió a establecer la metodología de estudio, contemplando los principales instrumentos y las técnicas adecuadas a este trabajo.

Para la verificación del modelo se contó con la ayuda del modelo de regresión logística lineal, a través programa estadístico SPSS 24, mismo que es de fácil uso y apoya fuertemente a investigaciones de este tipo.

Para llegar a los resultados se trabajó con la población activa de 27 de los 30 trabajadores del canal indirecto de CNT EP, quienes reportaron sus actividades durante el periodo en análisis y que fueron facilitados a la investigadora a través de un acuerdo mutuo, permitiendo mejoras en la empresa. Los 27 socios seleccionados, son los que de alguna manera, aun contribuyen activamente al canal de ventas con sus reportes e informes. La información que los mismos aportaron ha servido para determinar que en efecto, el proceso de calificación de los socios estratégicos si incide en la eficiencia económica del canal Indirecto de la CNT EP. Con la información proporcionada, se pudo cumplir con los objetivos investigativos, estableciendo la incidencia de la calificación actual en la calidad de socios estratégicos de la corporación, dejando un precedente para la elaboración de nuevos proyectos dirigidos a la aplicación del modelo analizado en el presente trabajo.

Finalmente se deja sentado un modelo de propuesta que queda a disposición de CNT EP para su aplicación, en base a la teoría de la coordinación Relacional, que habla de cómo la comunicación con los stakeholders hace posible mejorar las relaciones y por ende obtener buenos resultados.

**Descriptor:** Canales de comunicación, Eficiencia económica, Evaluación del desempeño, Gestión financiera, Gestión pública, Indicadores de control, Meta compartidas, Políticas públicas, Procesos de calificación, Reglamentos internos.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS**

**THEME:**

QUALIFICATION PROCESS OF STRATEGIC PARTNER AND ECONOMIC EFFICIENCY OF THE INDIRECT CHANNEL IN THE NATIONAL CORPORATION OF TELECOMMUNICATIONS CNT EP

**AUTHOR:** Ingeniera Gloria Elizabeth Paz Rovalino

**DIRECTED BY:** Economista Lidia Rosario Vásquez Gavilanes Magíster

**LINE OF RESEARCH:** Public Organization

**DATE:** August 30th, 2021

**EXECUTIVE SUMMARY**

This research project analyzes the impact that the rating of the new strategic partners of the indirect channel of CNT EP has on its economic efficiency. The indirect channel is used by companies to make themselves known in greater ground and expand the target market for their services, through people who work as indirect partners, or allies who are not directly part of the institution's staff. By properly identifying and understanding the selection process of these partners, it is possible to identify the shortcomings in the system and the repercussions that these entail over time and how they can improve to obtain benefits in the short and long term, for all interested parties; always focusing on working for joint goals in which the benefits are shared.

In the first place, the entire problem was reviewed, visiting the company and soaking up its real situation, and thus it was possible to identify works that preceded this investigation; later it was done in an analysis based on the legal, philosophical and conceptual framework of the study variables. Then the study methodology was established, considering the main instruments and techniques appropriate to this work.

For the verification of the model, we had the help of the linear logistic regression model, through the statistical program SPSS 24, which is easy to use and strongly supports investigations of this type.

To reach the results, we worked with the active population of 27 of the 30 workers of the indirect channel of CNT EP, who reported their activities during the period under analysis and which were provided to the researcher through a mutual agreement, allowing improvements in the company. The 27 selected partners are the ones that, in some way, still actively contribute to the sales channel with their reports and reports. The information that they contributed has served to determine that in effect, the qualification process of the strategic partners does affect the economic efficiency of the Indirect channel of the CNT EP. With the information provided, it was possible to meet the research objectives, establishing the impact of the current rating on the quality of strategic partners of the corporation, leaving a precedent for the development of new projects aimed at the application of the model analyzed in this work .

Finally, a proposal model is established that is available to CNT EP for its application, based on the theory of Relational coordination, which talks about how communication with stakeholders makes it possible to improve relationships and therefore obtain good results.

**Keywords:** Communication channels, Control indicators, Economic efficiency, Financial management, Internal regulations, Performance evaluation, Public management, Public policies, Qualification processes, Shared goals.

## INTRODUCCIÓN

Para que una empresa logre alcanzar el éxito hacen falta algunos factores estratégicos a los cuales debe apegarse. Por medio de este trabajo investigativo se indagó como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP), maneja la calificación y la evaluación del desempeño de sus principales colaboradores del canal indirecto de ventas, con el afán de determinar si este incide o no en su eficiencia económica y de esta manera sugerir algunos aspectos para mejorar la comunicación con estos canales.

En el **Capítulo I**, se encuentra detallada toda la contextualización de la investigación, remarcando la participación de las empresas públicas en la prestación de bienes y servicios tecnológicos, además aborda la problemática observada desde una perspectiva interna de la administración de CNT EP, con su análisis crítico, justificando la realización del proyecto y detallando los objetivos base de la investigación.

En el **Capítulo II**, se recopilan los antecedentes que precedieron a este trabajo, así como también toda la fundamentación filosófica, legal y teórico – científica de las variables en estudio, desde el punto de vista de diversos autores; y finalmente encuentra redactada la hipótesis a verificar más adelante, junto con el señalamiento respectivo de las variables.

En el **Capítulo III** se encuentra detallado el marco Metodológico, en el mismo que se puntualiza que este trabajo se orienta a un enfoque mixto, dando mayor peso a la investigación cualitativa, la cual será validada con instrumentos cuantitativos. Así mismo se detalla que, por la naturaleza de las variables, el nivel de la investigación se encuentra enmarcado en parámetros exploratorios y descriptivos. Además, se determinó el tamaño de la población y muestra de estudio y los parámetros que se usaron para el procesamiento de la información de las fuentes primarias y secundarias.

En el **Capítulo IV**, se muestra la interpretación de los resultados obtenidos con las herramientas estadísticas utilizadas, como tablas y gráficos de Excel; la regresión

lineal para la predicción de comportamientos y las correlaciones establecidas en el software estadístico SPSS 24, y al mismo tiempo se muestran las limitaciones del estudio.

En el **Capítulo V** se contemplan las conclusiones y recomendaciones establecidas en base a los resultados y al análisis estadístico, tomando como base los objetivos específicos y dando soluciones, respuestas y sugerencias en base a la información recopilada y a los criterios del investigador.

En el **Capítulo VI** se plantea una propuesta, con ideas para mejorar la valuación de desempeño de los actores, en base a las normas y políticas que ya maneja la empresa, fusionada con las ideas que pueden funcionar para optimizar las operaciones, dejando a libre decisión de CNT EP si ha de aplicarse o no en la posteridad.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Tema de investigación

“Proceso de calificación de Socios Estratégicos y la eficiencia económica del Canal Indirecto en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP”

#### 1.2 Planteamiento del problema

##### *1.2.1 Contextualización*

###### *1.2.1.1 Contexto macro*

En el marco global, el sector de las telecomunicaciones, con el evidente desarrollo tecnológico, se ha involucrado directamente en la política y economía de los países, es así como se han establecido empresas públicas con estas prestaciones, y en ciertos casos se han beneficiado de la inversión directa de los presupuestos estatales; a pesar de que algunas o la mayoría de estas organizaciones, tienen o han tenido una minoritaria participación en el mercado.

En el caso del mercado europeo según el estudio realizado por el portal EnBolsa.net (2020), las telecomunicaciones móviles y las empresas públicas de telecomunicación fija presentaron una desfavorable competitividad y la rentabilidad promedio al 2018 fue del 5.6%. En ese año se predecía un atractivo potencial de subida para inicios del 2019; sin embargo, de acuerdo el último informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia CNMCDData - Informe Trimestral (2020) y las publicaciones de varios portales económicos el sector de las telecomunicaciones ingresó un 1,6% menos para el tercer trimestre de 2019.

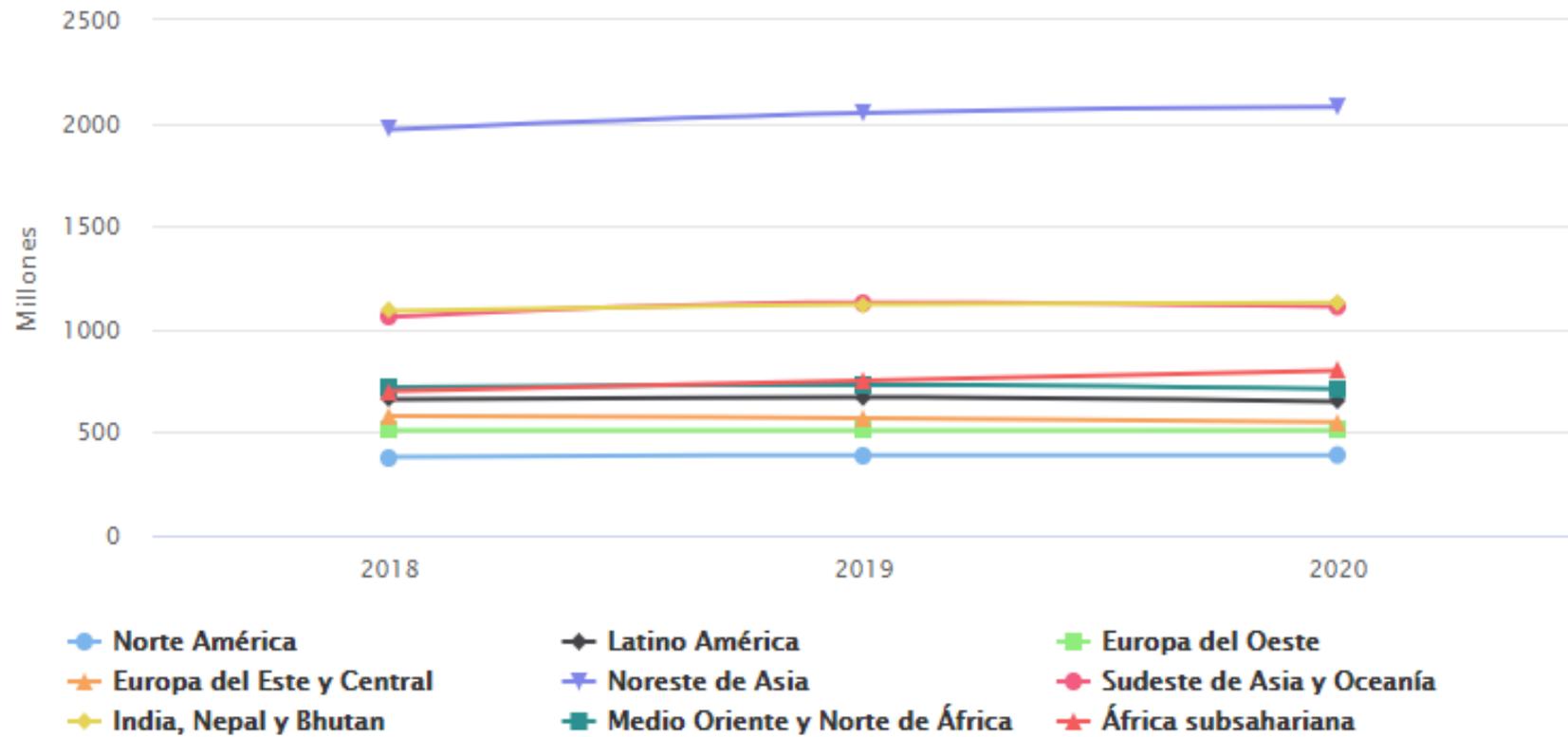
Los ingresos de servicios minoristas o finales en ese año se han mantenido prácticamente estables con un incremento del 0,2% la facturación de la banda ancha móvil presentó un incremento del +5,5%, mientras que las comunicaciones empresariales fueron del + 3,2%. El total de ingresos en cuanto a

telecomunicaciones móviles que sufrió un decremento del 0,8% (2.370 millones de euros), por otro lado, las telecomunicaciones fijas bajaron un 3,7%, lo que representa en total de 1.923 millones de euros (EnBolsa.net, 2020).

Las operadoras privadas que lideran el mercado europeo son: Movistar 43,6%; Orange el 17,5% y Vodafone el 16,8%, las operadoras públicas están concentradas en su mayoría en los mercados locales y conforme a las legislaciones estatales, se mantienen para garantizar el acceso a estas tecnologías a sectores menos favorecidos, de poca concentración demográfica o donde no llegan las grandes operadoras. El despliegue de redes de nueva generación (fibra óptica), registran un crecimiento anual de 14,4% pasaron de 42,9 millones de septiembre de 2018 a 50,8 millones. Las ofertas de servicios cuádruples: telefonía fija y móvil y banda ancha fija y móvil, y quíntuples: es decir sumados a la televisión alcanzaron 200.000 más que hace un año es decir 12 millones a septiembre de 2019 (Carrillo Cepeda & Paz Rovalino, 2016).

Como puede apreciarse, las telecomunicaciones son un factor elemental en la vida cotidiana y moderna; debido a que estas hacen posible el manejo de una gran red de datos e información y que esta se encuentre disponible y sea accesible para todas las personas del mundo. Es así que, de forma directa o indirecta, toda la población emplea servicios de telefonía, e internet. Esto se evidencia en cifras estadísticas, según lo ilustrado en la siguiente figura:

## Suscripciones de la telefonía móvil



Fuente: Ericsson

**Figura 1:** Suscripciones de telefonía móvil a nivel mundial  
**Fuente:** Ericsson

Revisando las cifras en mercados como el asiático y a nivel global en general; existe predominio de la empresa privada, en cuanto al acceso a tecnologías de comunicación y entretenimiento, mientras que las empresas de telecomunicaciones públicas o estatales existen para cubrir las brechas de la falta de acceso a estos servicios a los sectores menos favorecidos; muchas veces con el fin de dar cumplimiento a aspectos legales y con carteras negativas (EnBolsa.net, 2020).

Los canales indirectos, dentro de las alternativas para alcanzar la expansión del mercado por parte de las organizaciones, son una estrategia valiosa y en el entorno mundial, constituyen un importante aporte al beneficio de cualquier empresa bien estructurada.

Las empresas estatales también se suman a la eficiencia de esta estrategia, junto con otras, para alcanzar sus objetivos de comercio y expansión; la total dependencia de este canal a las asociaciones estratégicas con distribuidores locales, es decir, empresas menores aliadas, hacen que el rendimiento de este esté supeditado a la buena administración de los recursos de dichos socios, a cualquier escala económica.

#### *1.2.1.2 Contexto meso*

A nivel de Latinoamérica, el mercado de las telecomunicaciones ha estado prácticamente monopolizado por dos grupos: América móvil (Claro y Telcel) y Telefónica (movistar) y en mínima parte por otros competidores pequeños en ciertas regiones, especialmente de Sudamérica y México, aunque sin alcanzar el 10% de la participación (Guerrero, 2020).

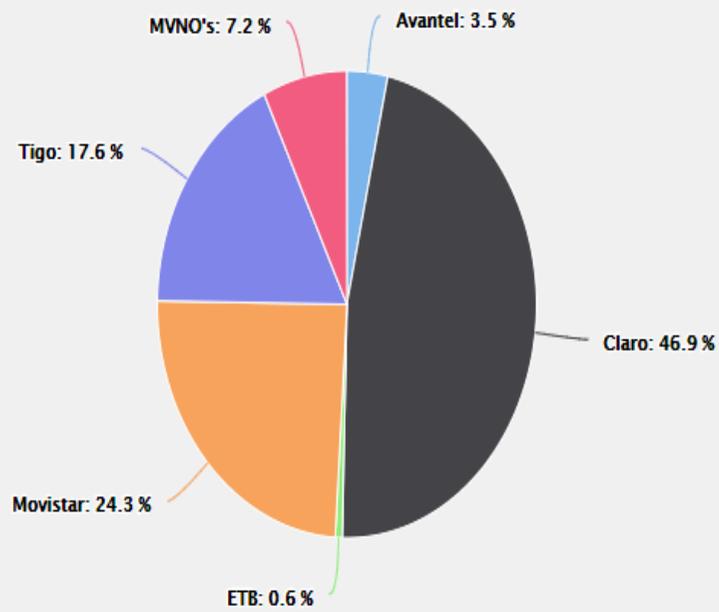
En cuanto a la brecha digital y acceso a las TIC'S, los números muestran que, aunque la tecnología móvil se ha incrementado, el internet fijo no lo ha hecho y el nivel de penetración está en función de varios factores sociales y hasta geográficos, y está concentrada principalmente en las ciudades. Los estados han invertido en proyectos que han conseguido éxito variable como la red dorsal en Perú, Internet para todos en Colombia, etc. Y a pesar de las deficiencias en

infraestructura no ha impedido que el internet sea una parte básica en el desarrollo social e industrial de los países latinoamericanos. Chile, por ejemplo, es uno de los países con el mayor consumo de datos móviles mes por cliente y tanto México como Perú superaron en esa magnitud a países europeos (Guerrero, 2020).

En Colombia el estado se ha propuesto alcanzar el 70% de los hogares conectados a internet, y actualmente según datos de TeleSemana.com (2020), la penetración del servicio móvil alcanzó 131,67 millones de líneas, mientras que la banda ancha alcanzó un 45,6% de penetración en los hogares.

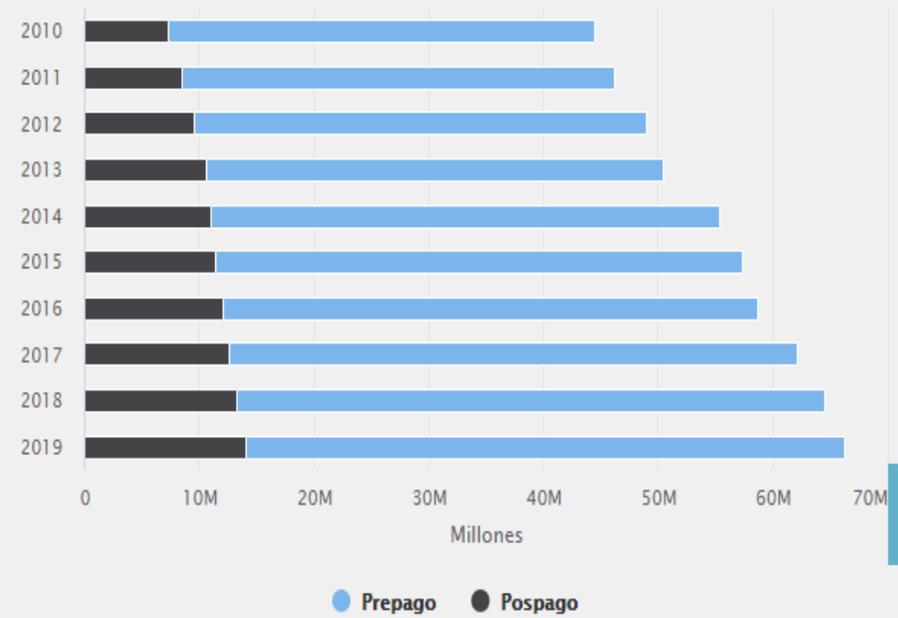
En la figura que se muestra a continuación, puede apreciarse la situación de Colombia en cuanto a su alcance de telefonía.

Colombia: participación de mercado móvil



Fuente: MinTic

Colombia: abonados prepago y postpago



Fuente: MinTic

**Figura 2:** Participación mercado móvil (Colombia)  
**Fuente:** Min Tic

De acuerdo con la publicación de expansion.mx, el PIB en telecomunicaciones en México se incrementó un 7% a finales de 2019 y el gobierno impulsó diversos proyectos para atraer la inversión en el sector de las telecomunicaciones. La entrada de nuevos competidores al mercado mexicano ha hecho decrecer en algo los precios de los servicios; sin embargo, más del 50% del mercado se concentra en pocas operadoras (López, 2020).

Con una población de 130 millones de habitantes, México tiene 83 millones de celulares y 74 millones de usuarios de internet según datos del INEGI.

En otro importante mercado sudamericano como el peruano, las telecomunicaciones han alcanzado un atractivo para lograr incrementos de competitividad y vastas inversiones de fibra óptica con el objetivo de conectar al país (TeleSemana.com, 2020)

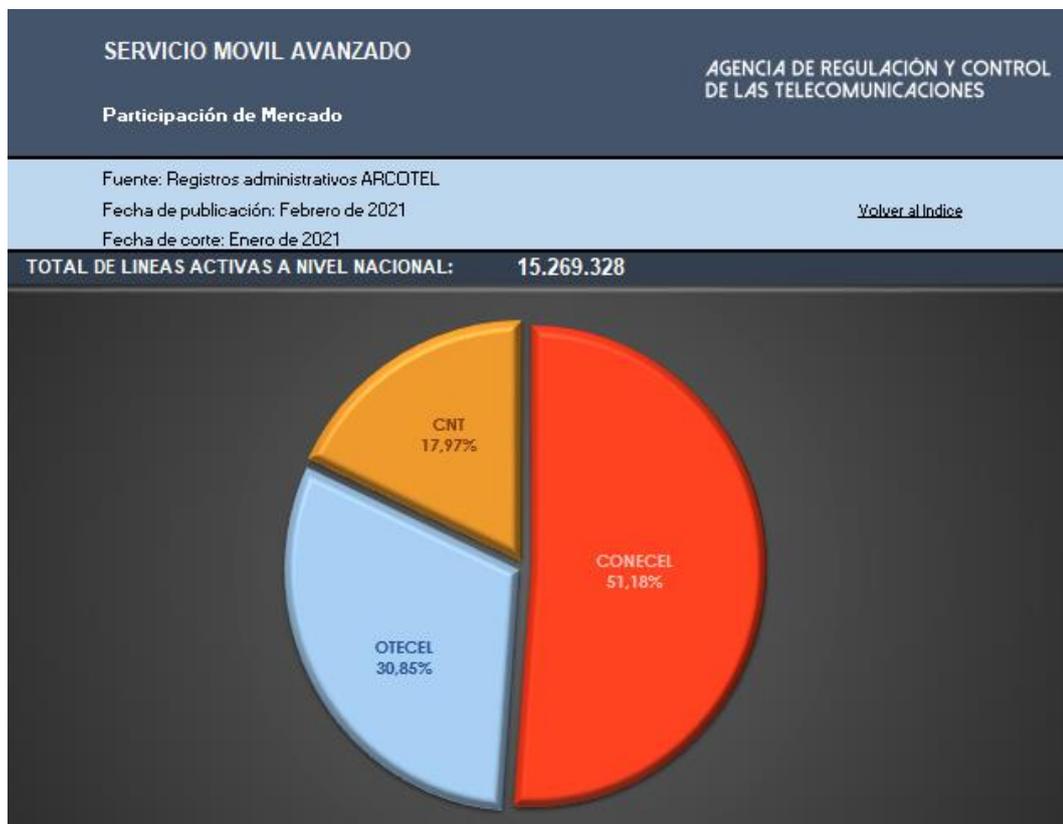
Con una población de 32.5 millones de habitantes, la penetración de la telefonía móvil ha alcanzado el 122.55% para inicios del 2020, mientras que la penetración de la banda ancha fija ha decrecido en un 22% para el mismo periodo (Barne & Wadhwa, 2019).

Los mercados latinoamericanos actualmente se encuentran en un evidente crecimiento y las empresas estatales de telecomunicaciones tiene retos importantes en cuanto al acceso a las TIC y las brechas digitales; en este contexto sobresale la gestión de los canales indirectos, como táctica principal para alcanzar a más usuarios y áreas donde existe menor expansión tecnológica y por ende el ajuste financiero de este canal y de sus participantes garantizará la continuidad de las operadoras en el mercado (sobre todo las menores), no únicamente con objetivos económicos, sino legales, tecnológicos y sociales .

Adicionalmente, hay que considerar que el mundo de hoy, negocios, estudios, trabajo y demás, se mueven a través de la conectividad a Internet y a la disponibilidad de las TIC'S, situación que ha de continuar y debe mejorar día a día por las circunstancias actuales y para precautelar la información empresarial, personal sin mencionar la salud de los ciudadanos por la situación del COVID 19.

### 1.2.1.3 Contexto micro

El panorama actual nacional, en cuanto al mercado de las telecomunicaciones se enfoca en alcanzar que el 98% de la población tenga acceso a este tipo de servicios (telefonía fija y móvil, internet de banda ancha fija y móvil y televisión), desde el punto de vista de los compromisos legales del estado; es así que en base a estrategias presupuestarias la empresa de telecomunicaciones estatal (corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP) ha intervenido en el mercado nacional, al inicio con una participación mínima, para luego alcanzar una posición importante en el conglomerado mercantil (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).



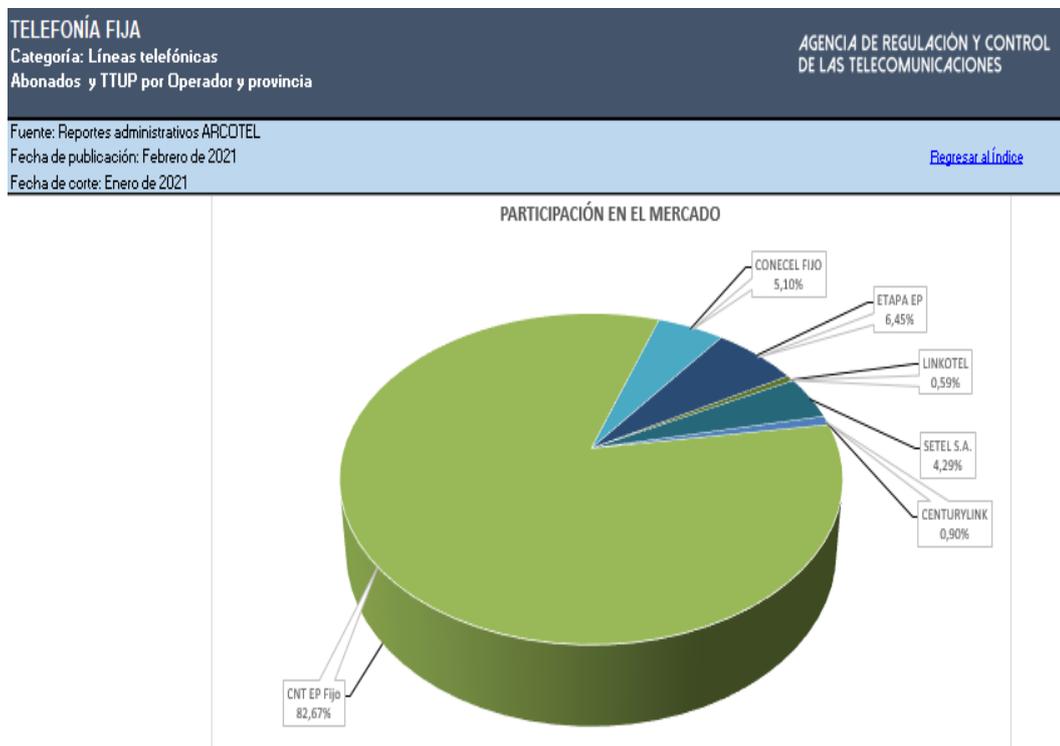
**Figura 3:** Servicio Móvil Avanzado Ecuador  
**Fuente:** Registros Administrativos ARCOTEL

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) ha propuesto programas y alianzas público-privadas para el despliegue de infraestructura móvil de última generación como el 4g, capacitación de personal, ha incentivado y creado el uso de herramientas electrónicas para los servicios

gubernamentales y ha penetrado especialmente en la población rural con la creación de infocentros (MINTEL, 2021).

En los infocentros, el acceso a internet y telecomunicaciones está al alcance de toda la población, y en los mismos se brindaban programas y capacitaciones para niños, adultos mayores y colectividad en general, para que de esta forma aprendan a manejar las nuevas tecnologías y abrir su mente a los beneficios que estas traen consigo.

Esto ha influenciado a observar la necesidad de el acceso a internet en los hogares, lo que únicamente era posible a través de la línea de teléfono fijo; misma que se muestra en la siguiente gráfica:



**Figura 4:** Servicio Telefonía Fija Ecuador  
**Fuente:** Registros Administrativos ARCOTEL

Sin embargo, para el 2020, los infocentros han dejado de ser una alternativa viable para el estado; a pesar de que se habla de diversas estrategias como el Gobierno Electrónico (e-Government) que pretende fomentar la participación ciudadana en temas tecnológicos, políticos, económicos, etc. no se puntualiza en campañas como la de los Infocentros o similares (MINTEL, 2021).

En esta problemática radica la importancia de buscar alternativas económico-sociales viables para garantizar estos objetivos del estado, con respecto al acceso a la tecnología digital y al mismo tiempo fomentar la inversión en medianas y pequeñas empresas distribuidoras de servicios de telecomunicación que se convierten en Socios Estratégicos y cuya supervivencia depende, además de su propia gestión, de las decisiones financieras y políticas que se tomen en cuanto a presupuestos y recursos asignados a los canales de distribución principalmente.

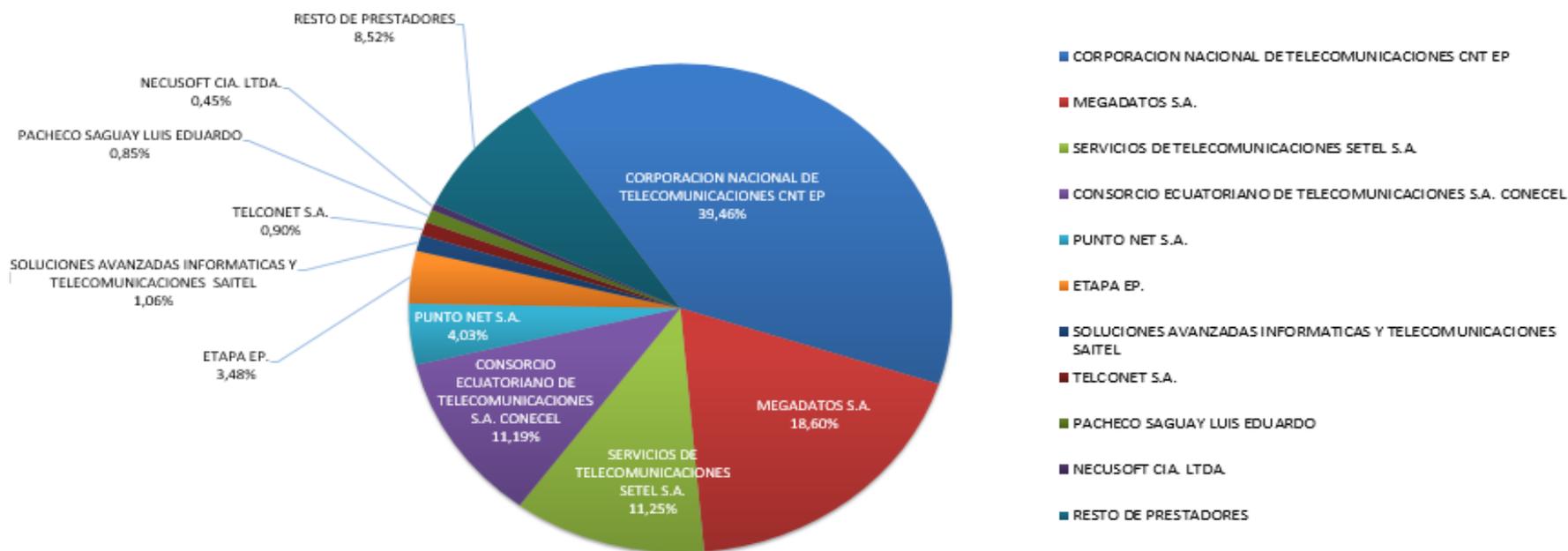
La figura que se muestra a continuación muestra, por el contraste, el acceso a internet fijo que tiene la población ecuatoriana.

Gráfico Distribución de Cuentas de Internet Fijo por Prestador

Fuente: SIETEL- ARCOTEL  
 Fecha de publicación: Febrero de 2021  
 Fecha de corte: Diciembre de 2020 (IV Trimestre)

[Regresar al Índice](#)

PARTICIPACIÓN DE MERCADO



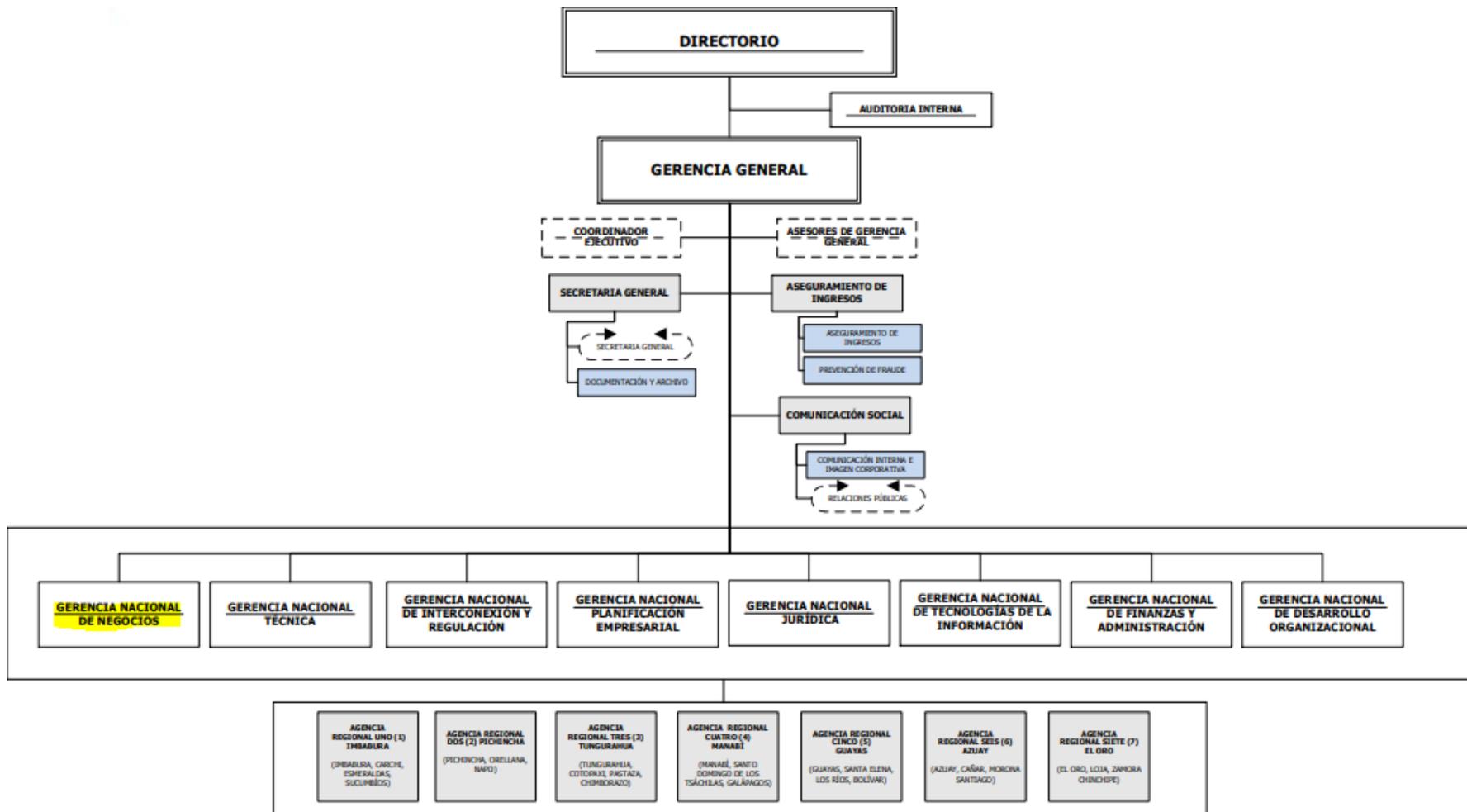
**Figura 5:** Acceso a Internet  
**Fuente:** Registros Administrativos ARCOTEL

Al analizar los datos estadísticos en los servicios que oferta la empresa tales como: Servicio Móvil Avanzado, Telefonía Fija, Internet Fijo y Televisión; es fácil observar que los ingresos para el canal indirecto y sobre todo para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP aún tienen un gran porcentaje para incrementarse, siempre y cuando se maneje de mejor manera las estrategias comerciales y financieras que van de la mano junto con las herramientas técnicas que implante la empresa para lograr las metas organizacionales.

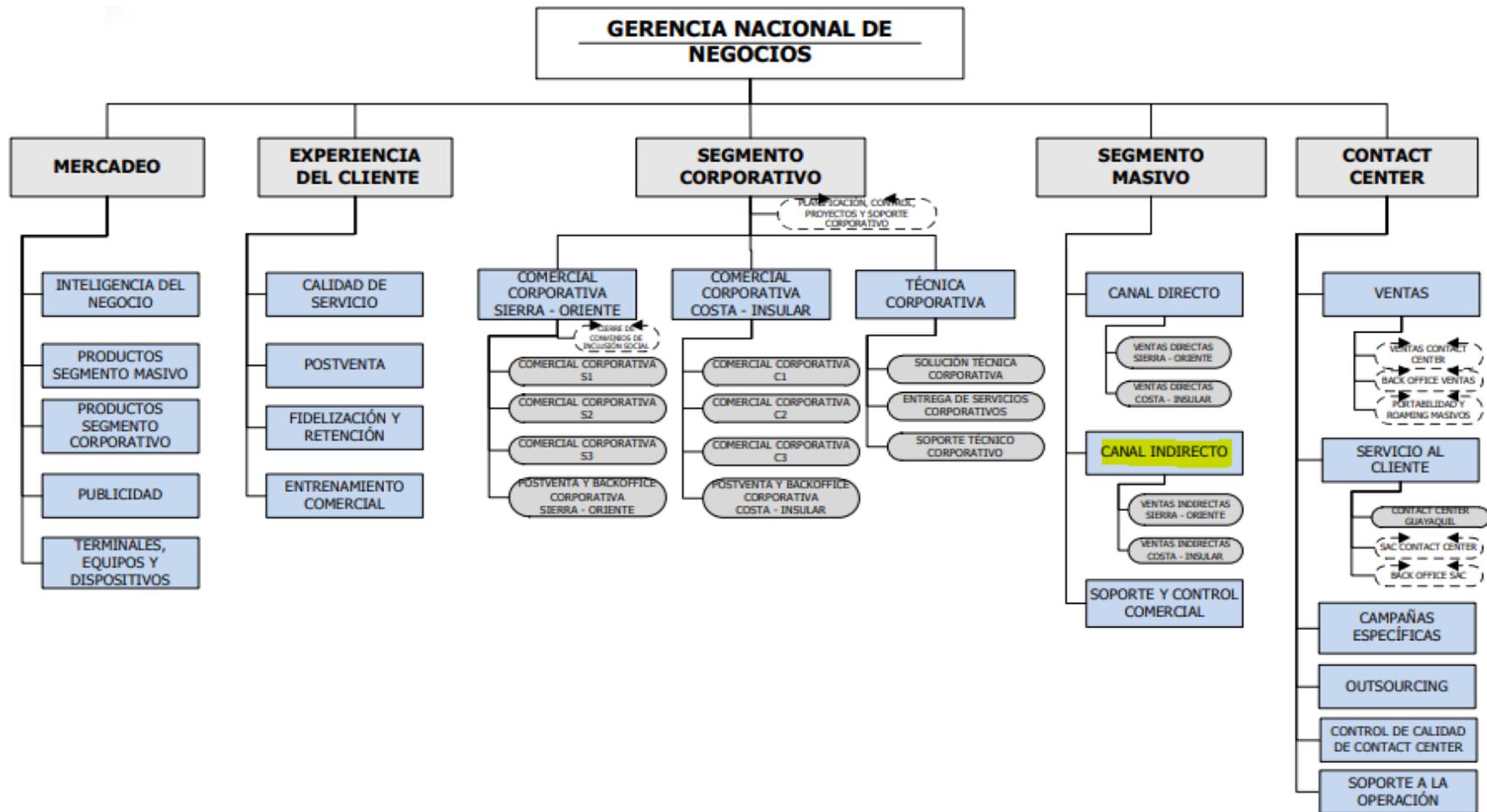
Sin embargo, la CNT EP, debe estar consciente que no basta únicamente con abarcar con el sustento de todos los servicios disponibles en telecomunicaciones y TIC'S, sino que estos deben conservar una calidad adecuada, que vaya de la mano con sus principales competidores en el mercado; es decir, con las empresas privadas que brindan los mismos servicios.

Para ello es importante conocer la estructura organizacional del Canal dentro de la Corporación donde, se permite observar en donde se centra el corazón del flujo económico de la organización; sin subestimar el resto de las áreas, puesto que son parte de este gran engranaje que conforma la misma; siendo estas: negocios, técnica, interconexión y regulación, planificación empresarial, jurídica, tecnologías de la información, finanzas y administración y desarrollo organizacional.

Esto último, se ilustra de mejor manera en la figura que se muestra a continuación:



**Figura 6:** Estructura Organizacional CNT EP Nivel 2  
**Fuente:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP



**Figura 7:** Estructura Organizacional CNT EP Nivel 3  
**Fuente:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

Adicional y como parte fundamental de esta investigación, se muestra el proceso de calificación de socios estratégicos; mismo que dependiendo de su éxito se reflejará al momento de entrar en operaciones y su aporte será sustancial para cumplir uno de los objetivos que contribuyan al canal indirecto y desde luego logrará el alcance de la Corporación como una de las mejores operadoras del país (ver Anexo 1).

### 1.2.2 Análisis crítico

#### 1.2.2.1 Árbol de problema



**Figura 8:** Árbol de Problemas  
**Fuente:** Investigación de campo y bibliográfica.  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Al hablar de eficiencia económica, se resume las relaciones existentes entre los distribuidores del producto y los valores obtenidos con la gestión de estos y su aporte global a nivel de la empresa con la estrategia de canal Indirecto; es decir, la evaluación de lo esperado versus lo obtenido. Con este antecedente se establece la

importancia de una buena medición del riesgo financiero y su repercusión para un buen desempeño en las metas de ventas propuestas y la gestión del canal.

Además de las técnicas y control para reducir los riesgos de inversión, se consideran otros factores externos como, el mercado local donde se desenvuelven este tipo de servicios, la aceptación de la marca en la población y las decisiones político-administrativas a las que la entidad analizada está expuesta, con estas consideraciones y la correlación de los mencionados factores se tiene un panorama con un alto nivel de separación de los socios estratégicos y se establece la problemática central como objeto de estudio.

### ***1.2.3 Prognosis***

En el plazo corto e intermedio, normalmente las corporaciones toman decisiones radicales si los proyectos no cumplen las metas planificadas, las organizaciones del estado no son la excepción; más bien en algunos casos el apoyo gubernamental con recursos de otras fuentes aporta de manera significativa al desarrollo de estos proyectos y suele involucrar compromisos de bienestar social y desarrollo sectorial; sin embargo, en muchos casos fracasan porque no se priorizan algunos aspectos importantes.

Si en el presente, las razones del abandono o terminación de los contratos de las empresas asociadas al canal indirecto de la CNT EP no son atendidas, claramente se puede visualizar un futuro en el que el Canal Indirecto de la CNT EP desaparezca, con las graves consecuencias que ello conlleva no sólo para el desarrollo empresarial sino para la economía de los actores dependientes de este medio, los usuarios del servicio y la población en general.

Así pues, se hace imperioso que se mejoren los procesos de comercialización y venta de los servicios, tanto desde los agentes indirectos, como desde la planta administrativa y el suministro de servicio mismo; pues cuando se ofrece un servicio de calidad, es muy probable que los usuarios cancelen sus suscripciones con las empresas proveedores.

#### ***1.2.4 Formulación del problema***

Bajo este escenario, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Es la inadecuada calificación de nuevos socios estratégicos la principal causa del alto nivel de separación de los distribuidores, lo que conlleva a la ineficiencia del canal Indirecto en el periodo 2018-2020 en la CNT EP a nivel nacional?

#### ***1.2.5 Interrogantes***

- ¿Cómo afecta el problema al entorno económico local?
- ¿Cuál es la importancia de los Socios estratégicos?
- ¿Cuáles son los factores que provocan una alta tasa de separación de los Socios estratégicos?
- ¿Cuáles son los efectos de la ineficiencia del Canal Indirecto?
- ¿Qué representa la baja rentabilidad?

#### ***1.2.6 Delimitación del objeto de investigación***

**Campo:** Finanzas Públicas

**Área:** Métodos estadísticos de Administración pública.

**Aspecto:** Incremento de nuevos socios estratégicos en el canal indirecto de la CNT EP a nivel nacional.

**Temporal:** Análisis aplicado con la información histórica de los socios estratégicos en el periodo 2018 - 2020, investigación realizada en el último trimestre de 2020 y primer trimestre de 2021.

**Espacial:** El estudio se lo realiza desde la ciudad de Ambato en el edificio CIS centro de la CNT EP; sin embargo, la información recabada involucra a los

distribuidores del canal indirecto de todo el territorio nacional y se contactará con los mismos por medios digitales de ser necesario.

### **1.3 Justificación**

#### ***1.3.1 Importancia***

Los Canales Indirectos se han convertido en una importante táctica de las organizaciones para tener mayor penetración en mercados donde el canal directo no ha podido llegar, su evolución ha desembocado en la búsqueda de nuevas estrategias para hacer viable los recursos que el CI aporta a las entidades; en estas acciones radica la importancia de conocer los factores financieros, administrativos y legales internos y externos presentes en la ecuación que equilibre los riesgos presentes en las inversiones y las utilidades que genere su buen manejo, beneficiando con estos movimientos a la empresa, al canal, al mercado, al distribuidor y al usuario final.

Así también, al contar con el apoyo de colaboradores indirecto, se pueden minimizar los gastos operativos de la empresa, cubriendo una mayor área geográfica para dar a conocer los servicios, y a su vez facilitando a CNT EP la planificación de expansión a los lugares de poca accesibilidad de las telecomunicaciones.

#### ***1.3.2 Utilidad teórica***

Poseer la información, los análisis, los documentos que proporcionen la guía adecuada para abordar los problemas que pudieran producirse y contribuya a predecir las situaciones futuras representa la utilidad teórica de la base de información que se presenta.

O, en otras palabras, se cuenta con información sustentada para el desarrollo de este trabajo, mismo que ha de convertirse de igual manera en un referente para investigaciones más futuras que han de desarrollarse en la posterioridad.

Esto último indica que este trabajo se ha de convertir en una fuente de información secundaria para las variables tratadas.

### ***1.3.3 Utilidad práctica***

De manera similar, los escenarios que puedan presentarse estarán respaldados por la información recopilada, creando mediante la aplicación de procesos una manera práctica de transmitir los datos necesarios a los actores nuevos y experimentados que intervienen tanto en la parte de los socios estratégicos como en la del Canal indirecto en cuanto a su permanencia en el mercado.

Dicho de otra manera, con los resultados de este trabajo, se busca sentar bases de investigación, que les sean de utilidad a las fuentes primarias (la propia empresa CNT EP, para la toma de decisiones) y a las secundarias (futuras generaciones de investigadores, que quieran evaluar situaciones similares).

### ***1.3.4 Factibilidad***

La investigación direccionada al desarrollo de los Distribuidores del servicio tiene como base la indagación de factores estadísticos y financieros y sus cambios en el transcurso del tiempo, esto orienta al investigador a utilizar recursos bibliográficos, tecnológicos, informativos, observacionales, etc., que son de fácil y mediana accesibilidad; por tanto, los costos no tienen valores elevados y aportan en gran medida al desempeño de las instituciones y personas participantes, lo que lo hace totalmente factible de aplicación.

Además, se cuenta con el apoyo de los directivos de CNT EP para el desarrollo de la investigación, con una total accesibilidad a datos primarios (por el contacto directo con los implicados en el estudio) y secundarios (fuentes de consulta documentadas, como soporte de consulta bibliográfica); por lo tanto, este estudio, es factible.

### ***1.3.5 Beneficiarios***

Los objetivos del canal indirecto de la CNT EP van encaminados a proporcionar estabilidad a sus distribuidores y por tanto provocar un beneficio importante al mercado, a la institución y a los usuarios finales; es decir la ciudadanía en general.

Por otro lado, los beneficiarios indirectos de este proyecto han de ser los usuarios de este, tales como la universidad, el estudioso y nuevos investigadores; mismos que han de poder hacer uso de esta fuente documentada en trabajos similares.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Examinar el proceso de calificación de los socios estratégicos para conocer su efecto en la eficiencia económica del canal Indirecto de la CNT EP.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- Obtener información de la calificación de los socios estratégicos, para describir la situación actual del Canal Indirecto de la CNT EP.
- Determinar el nivel de eficiencia económica del Canal Indirecto de la CNT EP.
- Proponer mejoras al proceso de calificación de nuevos socios estratégicos del Canal Indirecto de la CNT EP.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Los antecedentes investigativos, teniendo en cuenta las variables de investigación: Procesos de calificación y la eficiencia económica, se plantean y analizan en las líneas siguientes:

De acuerdo con el trabajo de López Ortiz (2016), titulado “Proyección de los canales indirectos de venta a los distribuidores de CNT EP, para incrementar la rentabilidad y toma de decisiones financieras” se planteó como objetivo principal el “Establecer y coordinar la política del sector de las telecomunicaciones, orientada a satisfacer las necesidades de toda la población” (pág. 7). Para ello se recurrió a diferentes estrategias metodologías, mismas que desembocaron en ciertas conclusiones definitivas, mostrando cifras en cuanto a los servicios de la CNT EP, que el canal indirecto forma parte de la estrategia principal para crecimiento y posicionamiento, sobre todo en telefonía móvil y al implementar políticas y decisiones financieras adecuadas se logra incrementar la liquidez, propiciando mejoras y expansión del servicio. Se indica además que las mejoras en los procesos de ventas enfocadas al Canal indirecto se han dirigido al incremento de socios estratégicos que para el año 2014 eran 18 Socios en 9 provincias del territorio nacional.

En este trabajo se involucra directamente a la entidad donde se pretende realizar el estudio y el área de aplicación se presenta de forma similar, lo que aporta en conocer datos importantes referentes a los Socios estratégicos en periodos anteriores y la intención de la organización para con la permanencia y mejora continua de los procesos analizados en el tiempo.

Por otro lado, en el trabajo de Aguayo Delgado (2014) titulado “Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Caso de estudio en el Hotel MP de la provincia Esmeraldas” se plantea como objetivo

principal, el diseño de procedimientos para evaluación de desempeño en el Hotel MP, para determinar los factores inhibidores de los procesos de la organización. Para lograrlo, se realizó una exhaustiva búsqueda con una base teórico-conceptual importante; sin embargo, no se trabajó con una metodología que integre un indicador de eficiencia y eficacia basado en el enfoque de los procesos.

Teniendo presente la relación que se realiza en el estudio, la eficiencia económica y la administración de los recursos de los procesos como factor inhibidor, se obtiene una visión panorámica de hacia dónde la aplicación de técnicas que promuevan cambios y controles estratégicos en los procesos puede llevar al área donde estos se apliquen correctamente y a los objetivos productivos y económicos de la organización en general.

Manzione (2014) En “Estrategia de canales en industria de Telefonía Móvil de Argentina”, propone establecer una segmentación de clientes, basada en criterios específicos detectados para el mercado, a partir de la cual se proceda a “diseñar una estrategia de canales de atención en busca de una mayor satisfacción de los clientes y una mejor rentabilidad para la compañía” aquí se busca “criterios claves”; es decir se consideran las variables de entrada en el procesos de expandir y/o mejorar los alcances de los canales de atención, lo que proporciona una visión similar a la que se establece en el presente trabajo, con esto se logra modificar la rentabilidad de la empresa en términos positivos, se indica que la comunicación móvil es hoy una necesidad irrenunciable; por tanto los proveedores de dicho servicio tienen que adaptarse a los cambios y aplicar nuevos estudios, análisis y estrategias para convenir en cubrir las necesidades presentes y futuras.

Acosta (2017) en su libro “ Canales de Distribución“ describe los diferentes canales de distribución comercial y las consideraciones para que éstos cumplan efectivamente su propósito desde el punto de vista mercantil y por ende financiero, en cuanto específicamente al canal indirecto, se toma en cuenta como factor relevante el perfil del distribuidor y se menciona variables como: Solidez financiera, reputación comercial, fortaleza gerencial, información del mercado, estructura comercial y esquemas de compensación para la elección de socios

adecuados, lo que aporta a la investigación en la metodología de calificación inicial, precontractual para los distribuidores.

Invertir lo mínimo posible para obtener máximos rendimientos en el ámbito de la dirección empresarial y de las políticas públicas es como se define la eficiencia económica, en “Factores determinantes de la eficiencia económica: evidencias de la industria hotelera en España” de Arbelo Pérez (2016). Y se pone como objetivo el medir y analizar los factores determinantes de la ineficiencia económica, aunque la investigación está dirigida al ámbito de la industria hotelera, se extrae información que contribuye al análisis de las variables económicas de entrada, de modo que es aplicable a la realidad de la investigación presente, teniendo en cuenta la importancia sobre las entidades públicas y la repercusión social que la eficiencia económica representa en este contexto.

En el trabajo de Argüelles Ma (2012) se exponen los diferentes indicadores de eficiencia para medir el desempeño de las pymes, de donde se hace referencia a la forma de establecer los indicadores en base a los costos de producción presentes y aplicables a ara cualquier tipo de entidad política financieramente activa.

Con la perspectiva que actualmente las empresas tienen respecto a la selección de proveedores y la relación entre los fabricantes y proveedores se refiere el trabajo de Fu & Chen (2017) “Investigación sobre la selección de socios de la cadena de suministro y asignación de tareas basada en la teoría difusa en un entorno incierto”, esta investigación recalca en la importancia de la selección y dentro de ésta la calificación, de nuevos proveedores o distribuidores como una estrategia imprescindible para el cumplimiento de los objetivos financieros aplicable a casi todas las organizaciones.

Aunque la metodología se basa en el uso de la teoría difusa tomando en cuenta el mercado, el producto y la estrategia de construcción de la cadena de distribución, el análisis principal para la calificación provee aspectos muy relevantes como los atributos clave que deben poseer los potenciales socios, atributos específicos y generales, definiendo los pasos para la selección como sigue:

- Establecer un sistema indexado de selección de socios.
- Valorar cada componente de la indexación.
- Evaluación comprensiva del sistema indexado.
- Selección del socio correcto

## **2.2 Fundamentación filosófica**

Debido a que el proceso de investigación es conocido por los técnicos y los investigadores solamente, de manera similar las decisiones para actuar son tomadas por los técnicos, la población en donde se desarrolla la investigación únicamente proporciona información de manera estática, y no necesariamente tiene que participar o reaccionar frente a las acciones investigativas (Ramos, 2015).

Los resultados no son discutidos o incluso conocidos por la población y está destinado a los investigadores o centros de investigación, se considera a la misma dentro del paradigma positivista; es decir predominantemente cuantitativo.

El análisis aquí descrito se basa en el paradigma positivista debido a la utilización de hipótesis establecidas a priori para luego ser contrastadas empíricamente en condiciones de control experimental, de acuerdo con Ramos (2015); es decir para generar el conocimiento, se utiliza una metodología experimental, con una orientación hipotético-deductiva y con diseños definidos y cerrados.

La utilidad práctica de la investigación será percibida cuando los usuarios finales de la investigación alcancen y mantengan satisfecha la necesidad de permanencia en el mercado con un rendimiento financiero aceptable o satisfactorio.

## **2.3 Fundamentación legal**

Analizar las fuentes legales de cualquier investigación permite que el trabajo se desarrolle dentro de parámetros aceptados y establecidos, sin salirse de la normativa nacional e internacional.

### ***2.3.1 Constitución Política de la República del Ecuador***

En primer lugar, analizando lo que se menciona en el artículo 85 de la Constitución de la República del Ecuador, numeral 3, se menciona que el estado es el encargado del desarrollo, implementación, evaluación y gestión de las políticas y servicios públicos a través de la implementación de una política pública para asegurar la distribución justa y la unidad presupuestaria para la provisión de bienes públicos (Asamblea Nacional Constituyente , 2008).

Por otro lado en el artículo 260 se menciona que el ejercicio del monopolio no excluye el ejercicio simultáneo de control sobre la prestación de servicios públicos y actividades cooperativas y complementarias entre los distintos niveles de gobierno; esto desemboca en que es necesario que exista la participación recíproca de los entes nacionales, planteles educativos, colectividad en general, para así lograr el cambio en la matriz productiva nacional, con el apoyo de las TICS (Asamblea Nacional Constituyente , 2008).

Se menciona además en el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador prescribe que, él es potestad del estado, la creación de empresas públicas, que se encarguen de brindar servicios públicos a través del aprovechamiento de los recursos y bienes disponibles, con el afán de impulsar el desarrollo económico de la nación. Estas empresas se han de sujetar a los entes de control designados por la ley y funcionarán como compañías de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión.

### ***2.3.2 Decreto ejecutivo n°218***

Según lo establecido en este documento, expedido por el presidente Constitucional de la República del Ecuador de 14 de enero de 2010, se creó la Empresa Pública, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. (Registro Oficial , 2010).

La CNT E.P. es una sociedad pública que se encuentra facultada por la Ley Especial de Telecomunicaciones, a prestar los servicios finales y portadores de telecomunicaciones, sean estos de voz, imagen o datos y de valor agregado, así como también todos aquellos servicios que se creen, desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados. CNT E.P., presta el servicio de telecomunicaciones, constitucionalmente considerado de carácter estratégico del Estado, orientado al pleno desarrollo de los derechos y al interés social que tiene alcance y magnitud decisiva en el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los ciudadanos, siendo su deber inducir el acceso universal a las tecnologías de la información y comunicaciones, para las personas y colectividades que carezcan o tengan un acceso limitado al mismo.

El Directorio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, mediante Resolución N° DIR-CNT EP-001-2010 adoptada en sesión de 25 de enero de 2010, resolvió elegir y nombrar al señor César Regalado Iglesias como Gerente General de la empresa pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

### ***2.3.3 Ley orgánica de empresas públicas***

Según lo dispuesto en el artículo 35 de esta ley, se señala que las empresas públicas tienen potestad para dar cumplimiento a sus objetivos, así como los procesos que tengan que realizar para ello, como la contratación y la adopción de estrategias para aliarse con otros sectores públicos y privados, para así poder expandirse y cumplir a cabalidad con su propósito (Asamblea Nacional, 2009).

Así también, se menciona que el proceso de selección de un socio privado para establecer una empresa semipública debe ser transparente de acuerdo con la ley, requerir una oferta pública y no debe ser establecido por una junta directiva para completar la asociación, así como no se han de requerir de concursos públicos en los procesos de asociación con otras empresas públicas o subsidiarias de éstas (Asamblea Nacional, 2009).

### ***2.3.4 Estatuto del régimen jurídico y administrativo de la función ejecutiva***

En el artículo 155 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, se establece que el gobierno está facultado para celebrar convenios, tratados o contratos en materia de derecho público y privado, de acuerdo con lo dispuesto en la ley orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado, siempre que no viole el ordenamiento jurídico o no violar la ley (Secretaría General de Administración, 2002).

Estos aspectos legales, son los que tiene mayor peso en el desarrollo de la presente investigación, y que, por ende, sientan las bases y normativa a las que hay que regirse con la finalidad de enmarcar el trabajo en los estándares aceptados, y de esta manera asegurar que el estudio se considere como una fuente valida de información secundaria.

Sin embargo, estos aspectos legales no son los únicos en los que se enmarca este estudio, pero si son los más relevantes y en los que se ha de basar el desarrollo de este en adelante.

## **2.4 Categorías fundamentales**

### ***2.4.1 Marco conceptual variable independiente: Proceso de calificación de socios estratégicos***

#### **Políticas Públicas**

De acuerdo con Velásquez Gavilanez (2009), las políticas públicas se pueden definir como aquellos procesos que integran decisiones, acciones, acuerdo o similares, que han sido adoptados por entes públicas y eventualmente participación privada, para dar solución a alguna situación problemática. Esta política de desarrolla en un ambiente determinado el cual se busca modificar o mantener.

Para Gómez & Rubén (2012), en cambio no existe consenso sobre la definición de las políticas públicas, pero en términos comunes, se dice que estas políticas sirven como normativa de control para los asuntos políticos modernos, con el afán de precautelar los intereses generales; por otro lado, en las sociedades donde predominan los Estados de derecho, se puede señalar que las políticas públicas pueden convertirse en directrices obligatorias que se establecen con el afán de regular algún asunto puntual de utilidad y beneficio colectivo.

Entonces, se entiende como política pública como las actividades que realizan las instituciones de gobierno y tienen influencia sobre las vidas de las personas; es decir existe una incidencia directa en la población, con el afán de garantizar el buen uso de los recursos públicos y que estos lleguen de forma equitativa a la población ecuatoriana.

### **Gestión de Proyectos Públicos**

Aldunate (2005), define a la gestión de proyectos como “un tipo especial de administración, específicamente la administración de la fase de inversión en el ciclo de vida de un proyecto o programa”, en donde las herramientas que se usan para este propósito son técnicas tomadas de las ciencias administrativas y otras especializadas de acuerdo con la tipología de los proyectos a ejecutarse.

Puede decirse además que la gestión de proyectos públicos es un instrumento empleado “para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos que se aplica en la mayoría de las organizaciones que gestionan proyectos de cooperación al desarrollo” (Martínez Espinoza, 2012, pág. 212).

Partiendo de los conceptos anteriores, se puede definir a la gestión de proyectos públicos como la administración de una iniciativa temporal o proyecto, en su parte de inversión y en su ciclo de vida utilizando los recursos del estado o públicos con el fin de materializar una obra física o la provisión de un servicio, generalmente para el uso o desarrollo de la ciudadanía.

## **Gestión Administrativa Pública**

Se entiende por administración pública al poder del estado sobre las cosas dominantes; entonces se entiende que el estado mismo es la administración pública, pues es el encargado de crear y reproducir las condiciones y garantías en las que se ha de desarrollar las actividades de carácter estatal (Espejel Mena, 2014).

Ahora bien, en palabras de Fortún (2019), “La Administración Pública comprende el conjunto de órganos del sector público conformados para realizar la tarea de administrar y gestionar organismos, instituciones y entes del Estado”.

Con este concepto se expresa que la Administración pública cumple un rol fundamental de relacionar armónicamente el gobierno y la población. Las instituciones públicas y los funcionarios corresponden a los componentes principales de la administración Pública.

Desde un punto de vista material, la gestión de la Administración pública se encarga del manejo hábil de los recursos y los funcionarios con el fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y el bien común.

## **Proceso de calificación de Socios Estratégicos**

Bruno (2016), establece el proceso de calificación desde la selección del Distribuidor, y toma en cuenta varios factores importantes como la información sensible de la empresa que se va a compartir, determinar claramente el problema, identificar los potenciales distribuidores y establecer una relación de “Socio estratégico” en lugar de una Cliente-Proveedor.

Una vez establecida la relación con el socio estratégico se plantea que exista un equilibrio de beneficio mutuo para la convivencia, beneficio y alcance de metas.

En este tipo de situaciones, que pueden aparentar ser simples, suelen ser los causantes de los fracasos en algunos proyectos, incluso antes de que estos comiencen, pues cuando no se establecen lineamientos, normas y parámetros de

convivencia y beneficio para todas las partes implicadas se pueden provocar situaciones inconvenientes, tales como:

- Desconfianza sobre el proveedor.
- Ocultamiento de información.
- Baja priorización del proyecto frente a otros temas.
- Desmotivación de los participantes (poca proactividad y entusiasmo).
- Informes incompletos.
- Escasas expectativas sobre el resultado del proyecto/ servicio.
- Mala calificación del proveedor

Para la calificación es necesario comprender algunas situaciones y parámetros, tal y como los señalados en la tabla siguiente:

**Tabla 1:** Requisitos para calificación

<b>TIPO DE PARÁMETRO</b>
<p><b><u>FINANCIEROS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estado de situación financiera (respaldada con documentación del SRI) Estado de Situación Financiera Personal con respaldos validados ante un notario.</li> <li>▪ Estados Financieros de la Empresa del último ejercicio fiscal debidamente firmado. (respaldada con documentación del SRI)</li> <li>▪ Garantía de Fiel Cumplimiento por un valor de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuidor Regional           \$30.000</li> <li>Distribuidor Provincial       \$18.000</li> <li>Distribuidor Especializado   \$10.000</li> </ul> </li> <li>▪ Capital de Trabajo por un valor de \$10.000</li> <li>▪ Estructura Comercial y Administrativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuidor Regional           \$30.000</li> <li>Distribuidor Provincial       \$18.000</li> <li>Distribuidor Especializado \$10.000</li> </ul> </li> </ul>
<p><b><u>REFERENCIAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos referencias bancarias</li> <li>▪ Dos referencias comerciales.</li> <li>▪ Dos referencias Crediticias.</li> </ul>

## **JURÍDICOS**

- Copia certificada de la Escritura de Constitución de la Compañía debidamente inscrita en el Registro Mercantil, de existir cambios en los estatutos de dicha compañía adjuntar la documentación referente a dichas reformas.
- Copia de la Cédula de Identidad y Papeleta de Votación del Representante Legal.
- Copia de la Cédula de Identidad y Papeleta de Votación
- Copia Certificada del Nombramiento del Representante Legal de la Compañía, actualizado y debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
- Original o copia certificada de Cumplimiento de Obligaciones y existencia Legal emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Original o copia del Certificado de Socios o Accionistas emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes, RUC debidamente actualizado.

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Adicionalmente, es necesario el revisar otros aspectos que tiene importancia trascendente en el proceso de calificación de los socios estratégicos. Estos documentos deben presentarse con la finalidad de que la CNT EP puede evaluar la calidad de sus aliados y tener una base que sustente su trabajo y la remuneración que han de percibir.

Entre los documentos esenciales que se necesitan se encuentran:

- Plan de Negocios
- Solicitud de Calificación del socio Comercial
- Informe para la calificación
- Elabora oficio de calificación del Postulante con:
  - Informe para la calificación
  - Formulario de Aprobación
- Solicitar autorización del socio comercial
- Autorizar oficio vía sumilla en el documento
- Recibir documentación
- Suscribir contratos y anexos
- Solicitar emisión de garantía al socio comercial, una vez que se notifica al socio comercial que ha sido aprobado para que gestione la garantía con el banco emisor.
- Solicitar certificación presupuestaria I8

- Solicitar creación de acreedor en SAP
- Elaborar contratos y anexos I7
- Enviar vía correo contratos y anexos en PDF para revisión y suscripción
- Digitalizar contrato y anexos I9
- Elaborar oficio para registro de contrato área jurídica
- Recibir y elaborar oficio para entrega de contrato registrado
- Enviar oficio para entrega de contrato registrado
- Elaborar oficio para entrega de garantía original
- Armar expedientes para la firma I8
- Recibir documentación firmada
- Firmar contratos y anexos

Este proceso se realiza en base a lo establecido por la propia CNT, y sirve como filtro y a la vez seguro, para conocer la calidad de sus aliados en las ventas de sus servicios.

#### ***2.4.2 Marco conceptual variable dependiente: Eficiencia económica***

##### **Eficiencia económica.**

Considerando que los recursos económicos son escasos, es necesario que se optimice su utilización con el afán de maximizar los mismos y sacar el mayor provecho con el menor impactos (Fonseca Rodríguez & Valenzuela Rodríguez, 2013).

En concordancia con esta idea, EAE Business School (2020), menciona que “La eficiencia económica se refiere a una situación económica en la que hay una asignación o distribución óptima de recursos con un desperdicio mínimo y una ineficiencia menor”.

Partiendo de la definición de eficiencia, la aplicación de este concepto en el ámbito económico, la gestión óptima, es decir sin despilfarros, de los recursos financieros; la aplicación de este tipo de administración a los recursos del estado

tiene una influencia directa en la eficiencia económica de cualquier actividad involucrada en el medio público.

### **Gestión Financiera**

A breves rasgos se puede describir a la Gestión Financiera como la administración efectiva de los recursos económicos de una organización, con el objetivo de obtener el mayor provecho de estos, para un correcto funcionamiento de la entidad. En el trabajo de Pinar & Rivas (2006) la Gestión Financiera se define a esta como el proceso en el que se pretende el mantener y emplear los fondos económicos con otros instrumentos; o en pocas palabras, la gestión financiera es la que ayuda a convertir la misión y visión de una empresa en operaciones y acciones para su consecución.

La correcta administración de los recursos financieros requiere el conocimiento de conceptos básicos como Capital Financiero, Operación Financiera, Régimen de Capitalización y Descuento, etc.

El análisis financiero además es un proceso de investigación, interpretación y comparación de los estados financieros de la compañía, donde el análisis financiero realiza cálculos e indicadores porcentuales para ayudar a medir el desempeño del negocio y evaluar la gestión completa. Con recursos empresariales. En resumen, el análisis financiero le permite comprender lo que le sucedió a la empresa en el período posterior, verificar la situación actual y proponer la situación futura.

Esto se traduce en un estudio consumado de toda la empresa, con la finalidad de reunir datos cuantitativos y cualitativos para medir elementos internos y externos que de alguna manera pueden afectar el giro normal del negocio (Duque Navarro, 2016).

“El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro” (Roldán P. , 2017, pág. 1). Lo que

quiere decir que un análisis financiero ayuda a las empresas a tomar dediciones con bases fundadas.

Lorenzana (2020) señala que el análisis financiero comprende un conjunto de procesos que permiten el análisis de la situación económica real de la empresa y como esta puede evolucionar, permitiendo de esta forma que la contabilidad sea realmente útil para tomar decisiones.

Todos estos concepos concuerdan en una sola realidad: la gestion financiera se encarga del analisis de datos numéricos, de una forma critica, en base a parametros e indicadores, para tomar deiciones coherentes que ayuden al progreso de las empresas.

### **Planificación Estratégica Financiera**

De manera general el concepto de Planificación Estratégica está dirigida a las operaciones y administración de recursos de las organizaciones integralmente hablando; por tanto, es necesario conocer el concepto de dicha planificación para luego hacer el enfoque en la parte económica o de finanzas como complemento a la temática tratada.

La Planificación Estratégica según CEPAL (2011), es un instrumento que apoya en la toma de decisiones en las empresas, para encaminar a las mismas a adecuarse a los cambios del entorno, optimizando los bienes disponibles.

El concepto precedente se adapta al elemento financiero de manera adecuada; por tanto, se puede decir, parafraseando lo anterior que Planificación Estratégica Financiera es la herramienta con la que se ejecuta la administración de recursos económicos para lograr la mayor calidad en cuanto a los bienes y servicios que se prestan.

El camino que se elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible (Moreno Rodríguez, Cevallos Villegas, & Balseca Villavicencio, 2018).

De la misma forma que en la definición anterior para obtener un concepto de Planificación Estratégica Financiera de acuerdo con Moreno Rodriguez et al (2018) se debe elegir la vía más adecuada para cumplir con la misión organizacional, que utilice los recursos financieros de la forma más efectiva posible.

El enfoque estratégico de la gestión es tan antiguo como la guerra, e incluso tiene orígenes militares. Los orígenes de la planificación estratégica se remontan a los antiguos griegos y sigue vigente hasta la actualidad en las prácticas corporativas modernas, hasta los esfuerzos recientes del sector público. El término estrategia se deriva del griego "Strategos", que significa, literalmente, "general del ejército". Cada una de las diez tribus griegas antiguas elegía anualmente un Strategos para encabezar su regimiento y proporcionar una gestión de batallas para ganar guerras, en lugar de dar consejos tácticos sobre la gestión de tropas para ganar batallas (Tibb, 2017).

A principios de la década de 1920, Harvard Business School desarrolló el Harvard Policy Model, una de las primeras metodologías de planificación estratégica para empresas privadas. Este modelo establece que una estrategia es un patrón de propósitos y políticas que definen la empresa y su negocio. Una estrategia es el hilo común o la lógica subyacente que mantiene un negocio unido. La firma teje propósitos y políticas en un patrón que une los recursos de la compañía, la alta gerencia, la información del mercado y las obligaciones sociales. Las estrategias determinan la estructura organizacional y por ende conducen a un mejor desempeño económico (Ramírez, 2017).

A fines de la década de 1950, el enfoque de la planificación estratégica se alejó de la política y la estructura organizacional hacia la gestión del riesgo, el crecimiento de la industria y la participación en el mercado. Las empresas llaman a este enfoque de planificación estratégica el modelo de cartera. Como era de esperar, condujo a la aparición de conglomerados industriales. Los siguientes pasos evolutivos condujeron al modelo de economía industrial, donde las decisiones estratégicas derivan de análisis de relaciones de poder competitivas. Durante la década de 1960, la planificación estratégica se convirtió en una herramienta de

gestión estándar en prácticamente todas las grandes compañías y en muchas compañías más pequeñas (Ramírez, 2017).

Hasta mediados de la década de 1980, la planificación estratégica seguía siendo principalmente una empresa del sector privado. Las nociones de clientes, marketing, crecimiento de la industria, participación de mercado y gestión de riesgos eran ajenas al sector público. En cambio, los gobiernos locales escribieron planes integrales que abordaban la eficiencia del uso de la tierra y los servicios, mientras que las agencias federales y estatales confiaban en los planes del programa, generalmente limitados a cadenas de autoridad estrechas en el organigrama. Las estrategias y la estructura organizacional se convirtieron en preocupaciones casi independientes; los comités de gestión resolvieron conflictos entre programas (Tibb, 2017).

El resultado fue un énfasis en las preocupaciones internas, especialmente los insumos del programa: impuestos, tarifas, niveles de financiación y personal, computadoras, abuso, desperdicio y fraude. Los reformistas que gritaban: "Dirige el gobierno más como un negocio", cambiaron el enfoque de los insumos a los productos y los costos unitarios, obteniendo más ganancias. El expresidente y secretario de Defensa de Ford Motor Corporation, Robert S. McNamara, inició esta tendencia al vincular las actividades de planificación con el presupuesto a través del sistema de planificación, programación y presupuesto (PPBS).

Dieciocho años después, el presidente Carter trajo al gobierno federal los conceptos relacionados de presupuesto de base cero (ZBB), inventados en Xerox Corporation. Las administraciones posteriores revirtieron el experimento ZBB, devolviendo el presupuesto federal a su base incremental histórica. El sistema de hoy permanece enfocado internamente, y las principales discusiones sobre el presupuesto, en todos los niveles del gobierno, nuevamente enfatizan los insumos: impuestos, gastos, fraude, derroche y abuso (Ramírez, 2017).

A partir de ese hecho, cada vez más son las empresas y organizaciones públicas que buscan implementar a sus procesos empresariales una planeación estratégica acorde a sus actividades, que les permitan levantarse como institución y

competir en el entorno que constantemente sufre cambios (Ramírez, 2017). Adicionalmente, se sabe que la implementación de estrategias crea una competitividad entre empresas lo que las prepara para hacerle frente a cualquier situación adversa aprovechando las amenazas y debilidades encontradas en ventajas competitivas.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta herramienta gerencial ha sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo para poder llegar a convertirse en el instrumento eficaz que utilizan las empresas de hoy en día. Esta evolución ha sido estudiada por varios estudios de la administración, quienes señalan que las primeras empresas en aplicar una planificación estratégica fueron las comerciales, que llegaron a desarrollar sistemas de planeación a largo plazo (Sánchez Jacas, 2017).

## **Finanzas**

Para Bodie & Merton (2003), las finanzas son parte de la ciencia económica, como una rama que se encarga de los movimientos de dinero de las personas, estado y sociedad en general. Las finanzas tienen características cuantitativas y están orientadas a que, en base a estos datos, se puedan tomar decisiones para el desarrollo corporativo a nivel financiero.

Entonces, puede decirse que el concepto de finanzas se asocia a los parámetros para medir la capacidad de una empresa para generar recursos, por encima de sus costos, mantenido esta situación en el tiempo y generando valor para el crecimiento empresarial y patrimonial (Saravia Ríos, 2009).

Las finanzas entonces constituyen además de indicadores cuantitativos sobre la una economía determinada, un apoyo para la toma de decisiones con bases sustentadas, en pro del beneficio de la empresa, de sus colaboradores y de los usuarios de los productos y servicios que estas entregan a la colectividad.

## **Áreas de estudio de las finanzas**

Roldán (2017), manifiesta que dentro de las principales áreas de las finanzas, se realizan algunas transacciones para optimizar los recursos disponibles,

a través de los estudios de indicadores básicos, mismos que ayudan a tomar decisiones sobre los proyectos en los que las empresas han de involucrarse. Los indicadores que se emplean con mayor frecuencia son los de rentabilidad, para saber cuándo invertir; el endeudamiento, para mantener las obligaciones con un perfil bajo y que puedan controlarse; vigilar la liquidez y los flujos de efectivo y así controlar la pérdida del valor del dinero por el fenómeno de la inflación; y la determinación del valor de los activos intangibles y tangibles de la empresa, de acuerdo al riesgo que tiene en el entorno.

### **Tipos de finanzas**

Para Roldán (2017), las finanzas pueden dividirse en cuatro grandes grupos:

#### ***Finanzas corporativas***

En una empresa, se debe entender que las finanzas corporativas constituyen una herramienta que ayuda al desarrollo de un criterio para la toma de decisiones sobre un capital. Este modelo, sin embargo, contempla los planos estadísticos que algunas veces suele ser incompatible con la naturaleza humana de los negocios y la experiencia que los Administradores han adquirido en el tiempo (Useche Arévalo, 2014).

Roldán (2017) menciona que las finanzas corporativas se enfocan en la obtención y administración de los recursos de las empresas. Entre sus áreas de estudio se encuentran los proyectos en los que se puede invertir, el momento oportuno para repartir dividendos, y cuáles son las opciones financieras óptimas para la empresa.

#### ***Finanzas personales***

Desde la perspectiva de Carangui Velecela, Garbay Vallejo, & Valencia Jara, (2017), se menciona que este tipo de finanzas están ligadas a la economía familiar y al funcionamiento de esta en el mercado o una sociedad; esto indica que prácticamente, las personas consumen algún producto o servicio de acuerdo con sus propios ingresos y el nivel social al que pertenezcan.

Puede decirse entonces que las finanzas personales se refieren al estudio de la obtención y administración de los recursos de las familias o individuos; y entre sus principales áreas de estudio se encuentran: como elegir una carrera que sea rentable a futuro; el manejo óptimo de los ingresos laborales y el endeudamiento de las personas; la toma de decisiones para invertir o ahorrar; entre otros.

### ***Finanzas públicas***

Se entiende por finanzas públicas a la rama de los derechos públicos que estudian las normas y los movimientos de los fondos y recursos del estado (Soto Rangel, 2007).

En la misma línea de pensamiento, se dice que las finanzas públicas son las que se encargan de la obtención y gestión de los recursos financieros de las instituciones del Estado; y entre sus principales competencias se incluyen: la obtención de recursos a través de los impuestos; la inversión que se hace en proyectos públicos, junto con su rentabilidad; los mecanismos que se eligen para la redistribución de estos recursos a la colectividad; y el manejo apropiado de los déficit y superávit que se generan en los gobiernos.

O en palabras ms sencillas, las finanzas públicas velan por la obtención, distribución y manejo general de todos los recursos que maneja el estado.

### ***Finanzas internacionales***

Comprende los parámetros en los que debe basarse una empresa o gobierno para poder relacionarse en un mundo globalizado; en definitiva, al estudiar estas finanzas se puede hacer posible el obtener una visión completa de los mercados internacionales para actuar acorde al medio con una estrategia que garantice su competitividad (Vivel Búa, 2013).

O en palabras más simples, esta se refiere a al estudio de las transacciones financieras a nivel internacional. En este deben considerarse ciertos aspectos, como los que menciona Roldan (2017):

- El endeudamiento en el extranjero
- Los efectos de la fluctuación del tipo de cambio en la rentabilidad
- Los movimientos de capital extranjero
- El riesgo inherente para invertir en un determinado país.

### **Recursos de las finanzas**

Para estudiar las finanzas Roldán (2017) menciona varios recursos inherentes a la operación financiera, entre los más importantes están los siguientes:

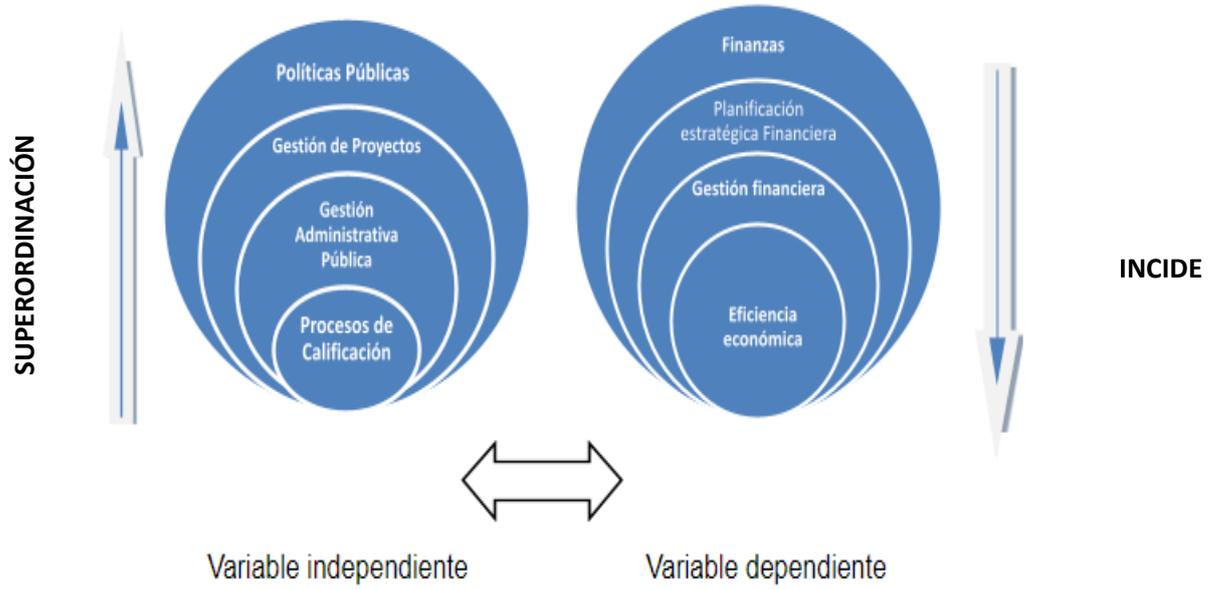
**Contabilidad:** es un recurso para establecer un control numérico de los gastos e ingresos de la organización, persona o entidad inmersa en un ámbito financiero. Mide y reporta información monetaria, así como otro tipo de información no estrictamente financiera que servirá a los gerentes para el cumplimiento de las metas de una organización (Toro, 2010).

**Finanzas conductuales neuroeconomía:** utiliza el factor psicológico para analizar y predecir los comportamientos de las personas las posibles decisiones que se tomen dentro del espectro económico, el autor hace alusión al término (Roldán P. N., 2017).

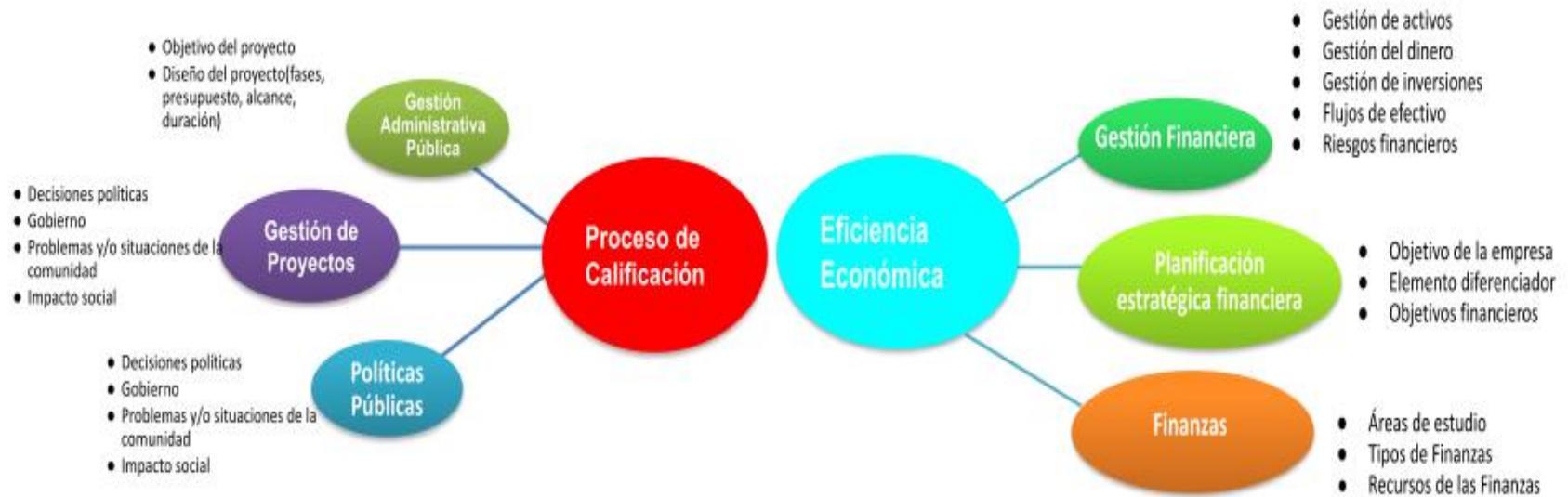
Así pues, se puede mencionar que los recursos de las finanzas son básicamente “aquellos activos que tienen algún grado de liquidez. Por tanto, desde una vertiente económica sería aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos” (Rus Arias , 2019, pág. 1).

Lo que se traduce en simples palabras a que los recursos financieros son un sinónimo de dinero, ya sea efectivo o en documentos que lo sustentan, como títulos valores, bonos y cuentas bancarias.

### 2.4.3 Gráficos de inclusión interrelacionados



**Figura 9:** Gráficos de inclusión interrelacionados  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)



**Figura 10:** Constelación de ideas  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

## 2.5 Hipótesis

Una hipótesis es “una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación” (Arias F. , 2012, pág. 47).

La hipótesis base del presente trabajo de investigación, queda planteada de la siguiente manera:

**H<sub>1</sub>:** El proceso de calificación de Socios Estratégicos SI tiene incidencia estadística en la eficiencia económica del Canal Indirecto de la CNT EP.

**H<sub>0</sub>:** El proceso de calificación de Socios Estratégicos NO tiene incidencia estadística en la eficiencia económica del Canal Indirecto de la CNT EP.

## 2.6 Señalamientos variables de la hipótesis

“Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (Arias F. , 2012, pág. 57).

Dentro de este proyecto se diferencian claramente dos variables, mismas que han sido tratadas de manera directa a lo largo del desarrollo de este proyecto.

Las variables de este estudio se clasificaban como independientes y dependientes.

**Variable independiente:** es aquella que causa crea y revela cambios en una variable dependiente; esta variable en ciertos experimentos es la que puede manipularse a gusto para observar los cambios en el grupo de estudio (Arias F. , 2012).

**Variable dependiente:** es aquella en la que se miden las consecuencias de la manipulación o del comportamiento de la variable dependiente, además de ser la que arroja los resultados de la investigación.

Una vez contextualizados los conceptos de las variables, y en base al tema de investigación “Proceso de calificación de Socios Estratégicos y la eficiencia económica del Canal Indirecto en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP” puede identificarse que éstas en el estudio son:

- ***Variable independiente:***

Proceso de calificación

- ***Variable dependiente***

Eficiencia económica

- **Unidad de observación:**

El presente trabajo se desarrollará en el todo el territorio nacional, analizando a los Socios Estratégicos del Canal Indirecto de la CNT EP de todo el Ecuador.

- **Términos de relación:**

Incide

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Modalidad básica de la investigación

##### *3.1.1 Investigación de campo*

Este estudio se ha desarrollado con una modalidad parcialmente de campo, puesto que es necesario obtener información directa con los involucrados en la distribución de productos, utilizando instrumentos de medición como la encuesta que permitirá conocer qué expectativas tienen y cuál es su necesidad actual, de tal manera que se conozca la interrelación entre los diferentes tipos de variables como menciona Palella Stracuzzi & Martins Pestana (2012).

En un estudio de campo “el investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 95); esta misma de la de servir para para cumplir con los objetivos planteados, además que sean un apoyo para verificar la hipótesis de la investigación, en caso de que exista.

Además, al trabajar en campo se pretende hacer la recolección de la información de las fuentes primarias; lo que como ya se ha mencionado antes, es la fuente en la que se basan los investigadores para arribar a los resultados (Bernal, 2010).

##### *3.1.2 Investigación bibliográfica-documental*

En este trabajo es necesario realizar una investigación bibliográfica – documental para precisar la problemática estudiada con fuentes secundarias como menciona Arias (2012). Es importante la recopilación de esta información para tener datos reales e históricos de la presente investigación; a fin de que la propuesta sea justificada.

Para Herrera, Medina, Naranjo, (2004, pág. 95) “La investigación bibliográfica documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones”. Esto recalca la importancia que tienen las fuentes de información documentada que son el soporte de cualquier investigación.

Complementando esta idea, Bernal, (2010, pág. 234) indica que una investigación documental “se centra en la revisión bibliográfica del material sobre el tema para compilar la respectiva información, analizarla, clasificarla y plantear una discusión sobre la misma, en función de los objetivos propuestos en el anteproyecto de la investigación”.

La información requerida para la investigación será la que nos proporcionen el Canal Indirecto de la CNT EP; es decir, se utilizarán documentación pertinente al Canal Indirecto y a los socios estratégicos, registros históricos y cualquier información disponible en medios físicos, electrónicos u otros, que aporten información bibliográfica que sustente el trabajo.

### **3.2 Nivel o tipo de investigación**

“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias F. , El proyecto de investigación, 2012, pág. 22).

Considerando las variables en análisis, y la ubicación del estudio, se ha optado por seguir los siguientes niveles de investigación:

#### ***3.2.1 Investigación exploratoria***

Al nivel exploratorio, se lo puede considerar como el más ligero estudio, tal y como lo señalan Herrera, L.; Medina, A.; Naranjo, G. (2004) mencionando que es un estudio poco estructurado, que sondea un problema poco investigado, desconocido, o nuevo.

Arias, F. (2012, pág. 23) sugiere que la investigación exploratoria “se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

En contraste con este pensamiento, “La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis” (Vilcacundo Córdova, 2014, págs. 65-66).

### ***3.2.2 Investigación descriptiva***

La presente investigación se utiliza el nivel de investigación descriptivo, puesto que consiste en caracterizar un hecho o fenómeno con el fin de establecer su comportamiento como indica Arias (2012), esto ha de servir para evaluar desde un punto de vista científico las relaciones entre las variables y los fenómenos que se presentan en el tratamiento de la investigación.

Complementado la idea, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010, pág. 78) recalcan que “Los estudios descriptivos —por lo general—son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados”.

Se busca especificar las propiedades importantes del grupo que va a ser sometido al análisis; es decir a los socios estratégicos del canal indirecto, evaluando diversos aspectos, dimensiones y/o componentes.

Desde una concepción holística, se quiere conocer cómo será el futuro del fenómeno; es decir se aplicará una investigación predictiva en cierto nivel, además de evaluar el alcance de objetivos y sus causales en un nivel investigación evaluativo.

Lo que se quiere alcanzar con la investigación es determinar las causales del abandono de los Socios estratégicos antes de culminar el periodo contractual, de

manera similar obtener los niveles de cumplimiento y los factores presentes en el proceso de calificación; para lo cual se utiliza el modelo de Regresión lineal o la regresión logística binaria.

El modelo LOGIT es un modelo econométrico lineal; cuando la variable dependiente es binaria o Dummy; es decir puede tomar únicamente dos valores.

El modelo de probabilidad lineal es el de uso más sencillo para elecciones binarias Padilla (2020); sin embargo, presentan dos problemas al usarlo; que las probabilidades obtengan valores mayores a uno o menores a cero y el efecto parcial permanece constante.

Las funciones que utiliza el modelo Logit no son lineales y corresponde a la función de distribución acumuladas.

En el modelo Logit, la probabilidad de éxito se evalúa en la función  $G(z) = \Lambda(z)$  donde:

$$P(y = 1|x) = \Lambda(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k)$$

$$\Lambda(z) = \frac{\exp(z)}{1 + \exp(z)}$$

La variable independiente es la probabilidad de éxito predicha. El  $\beta_0$  indica la probabilidad de éxito predicha cuando cada una de las  $x$  es igual a cero.

El coeficiente  $\beta_1$ , mide la variación de la probabilidad de éxito predicha cuando la variable  $x_1$  aumenta en una unidad (Padilla, 2020).

El modelo LOGIT también ha sido usado para estimar la influencia del nivel de la variable independiente en la dependiente en Rumania; (Oancea, Pospisil, & Dragoescu, 2016), en donde se concluye que el incremento de los niveles de educación está correlacionado con la disminución del desempleo usando series del modelo LOGIT.

Para el caso de estudio, el modelo LOGIT se aplica a la obtención de la probabilidad de que una observación pertenezca a un conjunto determinado, esto obtenido en función de las variables independientes, que en el presente caso son valores contables tomados de los socios estratégicos, en donde la variable dependiente puede tomar valores comprendidos entre 0 y 1. El 0 significa que el Socio Estratégico pertenece al grupo de fracaso y el 1 al grupo de no fracaso.

Cuando se quiere establecer un modelo que permita determinar el futuro financiero de alguna empresa se han realizado análisis mediante modelos más complejos como logit multinomial, multilogit, etc, aunque los resultados no han sido satisfactorios o al menos respecto del Logit, (Mora Enguídanos , 1994). Lo que se propone al utilizar esta metodología es aprovechar la información de los estados financieros contables y relacionarlos con la futura solvencia de la empresa o en este caso socio estratégico, para conocer cómo ajustar las variables iniciales, y que estos cambios provoquen una mayor probabilidad de éxito y/o permanencia del asociado en el tiempo.

### **3.3 Población y muestra**

#### ***3.3.1 Población***

Martínez Bencardino (2016), indica que la población se compone por un conglomerado de elementos que comparten características similares. La población es un conjunto finito o la totalidad de elementos de donde se ha de extraer una muestra de investigación.

En concordancia con este pensamiento, Arias (2012) menciona que población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (pág. 81).

El universo poblacional se compone por el total de Socios Estratégicos del Canal Indirecto de la CNT EP de todo el Ecuador, es decir corresponde a la

población objetivo y conocer sus necesidades servirá para obtener una fehaciente percepción de la realidad y posteriormente saber qué acciones se deben tomar para determinar los niveles de eficiencia.

Para el caso particular de estudio, se entiende que la población se conforma por los 30 socios estratégicos que han sido considerados en el periodo 2018-2020, en las bases de datos de CNT EP.

### **3.3.2 Muestra**

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (2012, pág. 83). Con la aplicación de un proceso de extracción de muestra, la investigación se tornará más rápida y la información resultante puede ser confiable.

Sin embargo, y considerando que el tamaño poblacional es accesible, se ha optado por trabajar con toda la población, con la única novedad de que 3 de los colaboradores no presentan datos para el análisis, por lo que finalmente los socios estratégicos que han de brindar la información para obtener los resultados de este estudio son los 27 de los cuales han registrado los datos necesarios y completo para el análisis y procesamiento de resultados.

### **3.4 Operacionalización de las variables**

La operacionalización de conceptos o variables “es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores” (Reguant Alvarez & Martínez-Olmo, 2014, pág. 95).

Arias, F. (2012, pág. 63) puntualiza que la operacionalización debe presentarse en un cuadro, pero para esto, se debe cumplir con:

- a) Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable, donde se establece el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos.
- b) Definición real de la variable, lo que representa desagregar la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio.
- c) Definición operacional de la variable, en la cual se establecen los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.

Cuando se ha cumplido con este paso, se procede a la elaboración de los cuadros por cada variable en estudio, tal y como se presenta a continuación:

### 3.4.1 Operacionalización de la variable independiente

**Tabla 2:** Variable independiente: Procesos de calificación

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentación
<p><b>Procesos de calificación</b></p> <p>Análisis que generalmente incluye información financiera histórica y proyectada, información económica y/o de la industria, análisis comparativos, y detalles de los financiamientos planeados de los candidatos a Socios estratégicos</p>	<p>Parámetros de calificación</p> <p>Análisis administrativo.</p> <p>Procedimientos legales</p>	<p>Porcentaje de Distribuidores aprobados</p> <p>Nivel de cumplimiento documental</p> <p>Aplicabilidad de los procedimientos legales y políticas públicas</p>	<p>¿Qué porcentaje de distribuidores han sido calificados durante el periodo 2018-2020?</p> <p>¿Los distribuidores calificados cumplen con las metas mínimas propuestas?</p> <p>¿Qué porcentaje de los procedimientos legales cumplen los distribuidores?</p>	<p>Observación para Análisis Crítico de documentación como Informes de Liquidaciones Presupuestarias, Cédulas Presupuestarias, Distributivos de Personal, Informes de Rendición de Cuentas, Informes de evaluación de POA</p>

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

**Fuente:** Investigación de Campo

### 3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente

**Tabla 3:** Variable independiente: Eficiencia económica

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentación
<p><b>Eficiencia económica.</b></p> <p>Optimización de los recursos, dentro de un sistema económico productivo a fin de satisfacer sus necesidades</p>	<p>Planeación presupuestaria</p> <p>Control</p> <p>Niveles de eficiencia</p>	<p>Nivel de ejecución presupuestaria.</p> <p>Nivel de cumplimiento económico</p> <p>Indicadores de gestión económica</p>	<p>¿Qué porcentaje del presupuesto asignado se utilizó en el periodo 2018-2020?</p> <p>¿Se cumplieron las metas económicas en el periodo 2018-2020?</p> <p>Aplicación de indicadores de gestión.</p>	<p>Dashboard CNT, Sistema SAP, Sistema Logit</p>

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

**Fuente:** Investigación de Campo

### **3.5 Recolección de información**

Para Gallardo de Parada & Moreno Garzón (1999), “La búsqueda de información se realiza con base en los elementos del problema, el planteamiento de preguntas relevantes (no necesariamente para mantenerlas sino para orientar la búsqueda de información), las variables intervinientes en el proceso e indicadores que permiten operacionalizarlas”.

#### ***3.5.1 Plan para la recolección de información***

En este punto se contemplan algunas estrategias necesarias de los objetivos e hipótesis, de acuerdo con el enfoque de investigación. Por esta razón y basándose en lo que mencionan Herrera, Medina, y Naranjo (2004), se prosiguió de la siguiente manera:

La información que se obtuvo sirvió para alcanzar el objetivo general de la investigación: “Examinar el proceso de calificación de los socios estratégicos para conocer su efecto en la eficiencia económica del canal Indirecto de la CNT EP.”, y así poder emitir criterios que permitan conocer además el por qué algunos de los socios se desvinculan de los procesos, antes de terminado el plazo establecido en los planes de negocios.

La fuente primaria de información estuvo compuesta por los 27 socios estratégicos que han sido considerados en el periodo 2018-2020 por la CNT EP.

La recolección de datos se enfocó en determinar qué tan importantes son las técnicas de calificación en la evaluación de desempeño de los socios estratégicos de CNT EP, para de esta manera tener beneficios en la economía de la empresa. En este caso la responsabilidad de esta tarea fue única del investigador, debido a que se contó con el acceso directo a los actores principales, y no fue necesaria la participación de otros colaboradores.

Así mismo se recurrió a los datos proporcionados por los 27 socios activos en CNT EP, mismos que proporcionaron de primera mano la información necesaria para el desarrollo del estudio.

Se aplicó además la técnica de la encuesta, dirigida a la población y/o actores importantes en la problemática tratada, con formularios estructurados de manera sistemática para obtener información de las variables. Estas preguntas se han desglosado en dos partes, la cuantitativa que requiere de datos de planificación, presupuestos, inversiones, costos, etc. para la calificación; y la cualitativa en base al funcionamiento de los distribuidores, con preguntas cerradas, predeterminadas tratando de profundizar en los aspectos relevantes de la investigación

Así también se ha empleado la observación de manera complementaria, con herramientas como matrices de cumplimiento, notas, balances, reportes, fotografías, documentos y material relevante. Estas mismas tienen únicamente un enfoque general, que netamente ha permitido establecer criterios y formular opiniones de la realidad de la situación observada.

Los recursos de apoyo para esta investigación consisten en el o los responsables de la calificación y evaluación de los Distribuidores y la población de Socios Estratégicos, siendo los primeros los encargados de proporcionar información mediante una entrevista planificada y los segundos colaborarán con una entrevista, a algunos de ellos.

Se menciona que la información recopilada en la encuesta se obtuvo en el mes de abril de 2021, a través de un enlace que fue enviado para que sea completado de acuerdo con la agenda de los implicados.

Así también, la observación se aplicó en la segunda quincena del mes de febrero, acudiendo a los locales de los distribuidores y/o solicitando la información por medios digitales.

Estas últimas técnicas del procedimiento se resumen de mejor manera en la siguiente tabla:

**Tabla 4:** Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	Se realizará un cuestionario al personal a los distribuidores de la CNT EP.
	Se realizará por medios electrónicos
	Se aplicará en la primera quincena de abril 2021
Observación	Se recopilará información, documentos, datos, estadísticas, en matrices, listas de chequeo, fotos etc.
	Se acudirá de ser necesario a oficinas de CNT EP y/o Distribuidores.
	Se aplicará a lo largo del mes de abril

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

De acuerdo con lo expresado por Question pro (S/F), una encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas, y las mismas son las que proporcionan información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos. Los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación interpretativa entre el investigador y los participantes en la misma.

Para Méndez (2007), la observación que se realiza de forma directa conlleva un proceso de percepción intencional de algunos aspectos ya existentes de la realidad, a través de un bosquejo conceptual predeterminado y con finalidades establecidas, de acuerdo con la hipótesis en estudio.

### ***3.5.2 Plan procesamiento de la información***

Citando nuevamente a Herrera, Medina, y Naranjo (2004, pág. 125) , “Los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos”,

los mismos que se encuentran básicamente en el cómo se va a obtener resultados que sean de utilidad para determinar si existe relación con las variables propuestas.

En este caso en particular se consideró presentar de forma escrita los datos cualitativos, mediante frecuencias porcentuales observadas en la investigación, a manera de oraciones explicativas de los resultados.

Para una mejor comprensión de los datos numéricos, estos se ordenaron en tablas coherentes y resumidas con las debidas especificaciones que fueron necesarias.

Adicionalmente, la presentación de datos cuali-cuantitativos, se resumieron en gráficos estadísticos de fácil comprensión; mismos que no necesitan de aclaraciones para que el lector pueda entenderlo.

Las tablas y gráficos se desarrollaron con la ayuda de hojas de cálculo en el programa Microsoft Excel, esto, por ser un software de fácil manejo y que permite el ingreso de una buena base de datos, y cuenta con herramientas que simplifican la elaboración de tablas dinámicas y gráficos estadísticos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

#### 4.1 Análisis de los resultados

Aplicando un análisis descriptivo de la variable calificación de socios estratégicos se procede a desarrollar los aspectos principales que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP tomó en consideración para este trámite.

Para que una persona natural o jurídica pueda calificar como distribuidor, debe cumplir con los requisitos descritos en el marco teórico, en donde se solicitan garantías de fiel cumplimiento de acuerdo con las escalas de valores con las cuales se establecen las categorías de distribuidor, Regional, Provincial o Especializado.

El análisis financiero aplicado a la calificación de un nuevo distribuidor se realiza en función de cuatro indicadores económicos: liquidez, rentabilidad ROA (Return on Assets) “Rentabilidad sobre las inversiones”, rentabilidad ROE (Return on Equity) “Rentabilidad sobre recursos propios” y endeudamiento, también se valida al postulante en el buró de crédito verificando cartera no castigada, y se extrae los datos del postulante de la página web del Servicio de Rentas internas para establecer que conste en las listas blancas de esta entidad, mediante una puntuación desarrollado por el analista financiero, se procede a la calificación. Es relevante mencionar que, si el postulante es una persona natural, no se aplica los indicadores ROA y ROE y se lo califica sobre el puntaje sin estos 2 indicadores.

La tabla siguiente muestra el análisis financiero descrito en el párrafo anterior con los puntajes requeridos para calificar como distribuidor de la CNT. Los datos para los indicadores son obtenidos del último periodo fiscal presentados por el postulante.

**Tabla 5:** Análisis financiero para calificación de postulantes a distribuidores.

INDICADOR	FORMULA	CRITERIO	CALIFICACIÓN puntos	CUMPLE AL 100%		OBSERVACION
				SI	NO	
Liquidez =	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	Mayor a 1	3			
		Igual a 1	2			
		Menor a 1	1			
Rentabilidad ROA =	Utilidad Operacional / Activos Totales	Mayor a 0.10	3			
		Igual a 0.10	2			
		Menor a 0.10	1			
Rentabilidad ROE =	Utilidad Neta / Patrimonio	Mayor a 0,10	3			
		Igual a 0,10	2			
		Menor a 0,10	1			
Endeudamiento =	Pasivo Total / Activo Total	Menor a 0.60	3			
		Igual a 0.60	2			
		Mayor a 0.60	1			
Validación Buró de Crédito con cartera no castigada			4			
Impresión de la Página Web del Servicio de Rentas Internas de constar en lista Blanca			4			

Calificación Financiera (mínimo 14 puntos PN)	CALIFICACIÓN	CUMPLE SI / NO	
	<b>TOTAL</b>	<b>__ / 20 PUNTOS</b>	<b>__</b>

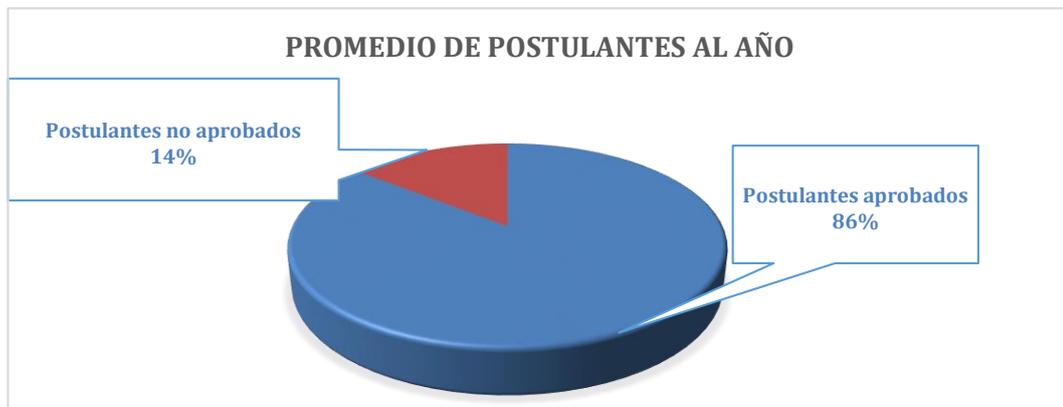
*Para las personas naturales no aplicará la evaluación de los indicadores de ROA y ROE y la calificación será sobre 14*

**Fuente:** Estados financieros de distribuidores CNT

**Elaborado por:** Analista Financiero CNT

Anualmente el promedio de postulantes es de 14 de los cuales, 12 en promedio cumplen con la calificación mínima para ser distribuidores.

Esto se ve reflejado de mejor manera en la figura que se presenta continuación:



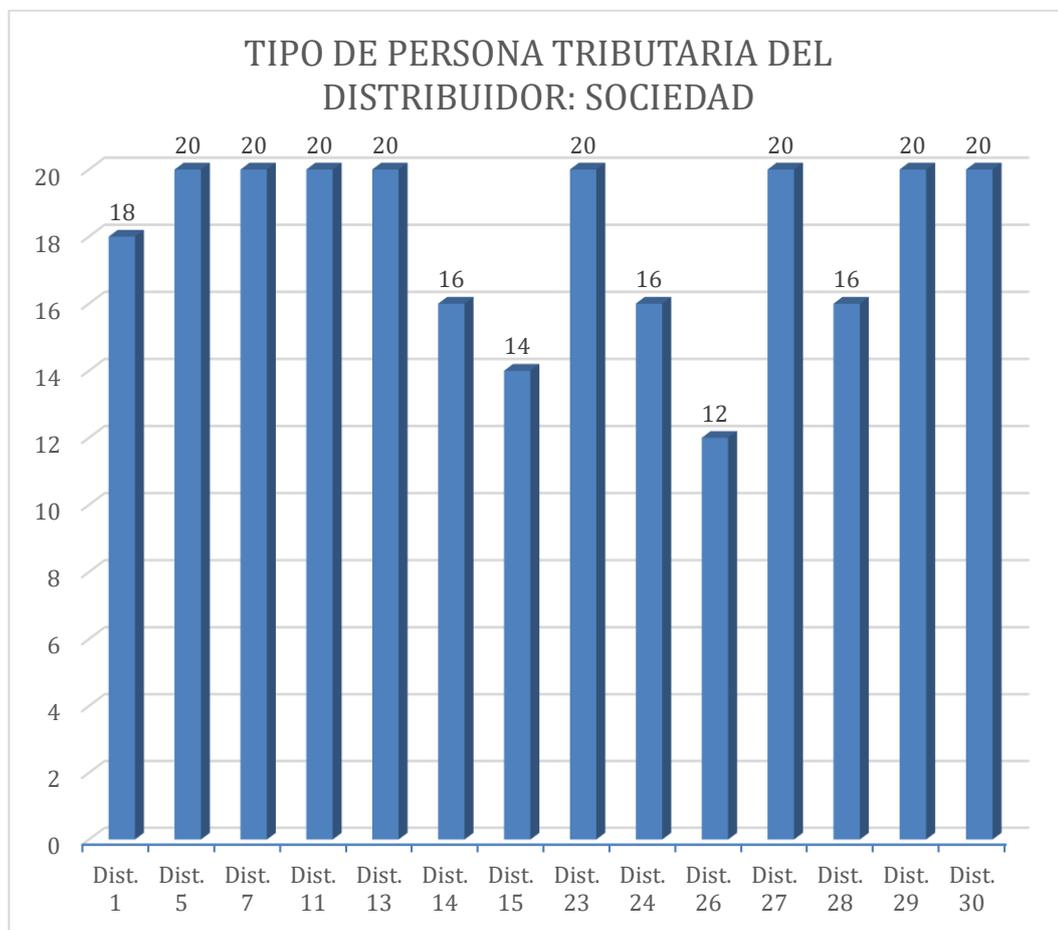
**Figura 11:** Promedio de postulantes anuales

**Fuente:** CNT EP

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

En base al análisis anterior, los siguientes gráficos muestran las calificaciones obtenidas por los distribuidores que se han mantenido en el periodo 2018-2020 en su etapa de postulantes.

Los postulantes están divididos en personas naturales y jurídicas, cuyos parámetros de calificación varían como se indica en el enunciado de la tabla 5.

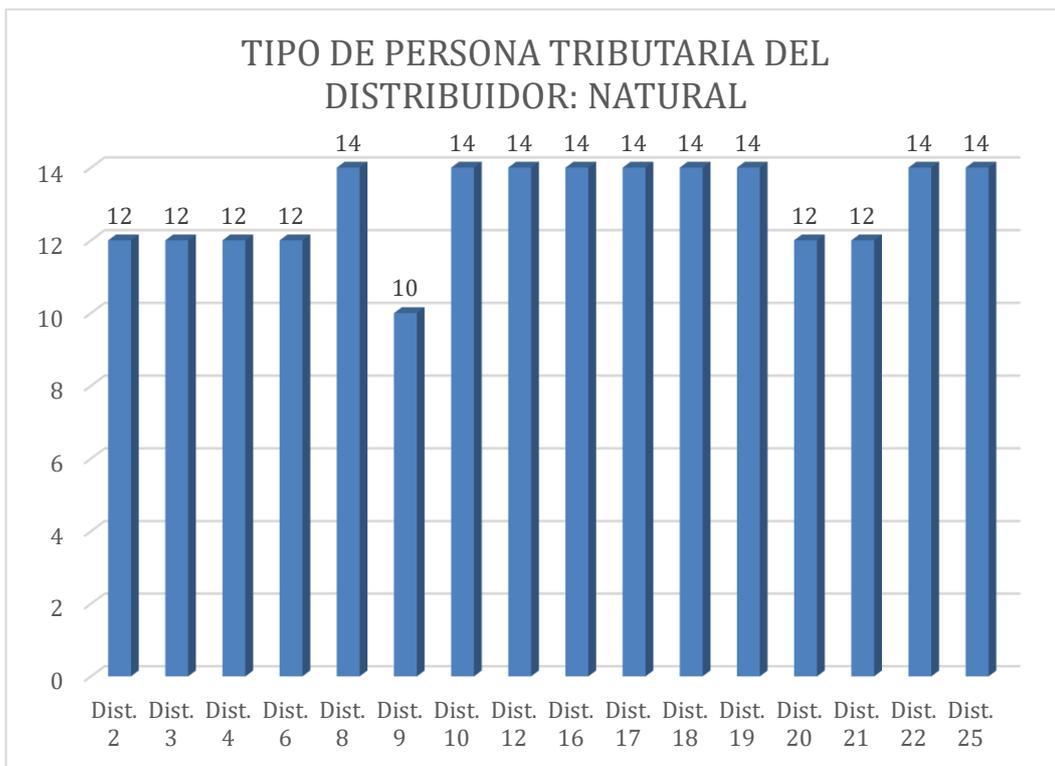


**Figura 12:** Calificación de postulantes a distribuidores personas jurídicas.

**Fuente:** Estados financieros de distribuidores CNT

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

El gráfico muestra que los colaboradores del canal directo catalogados como sociedades, han obtenido calificaciones que van desde los 12 hasta los 20 puntos en su gestión. Esto puede interpretarse como un buen indicador, debido a que estas personas han demostrado compromiso con CNT EP para trabajar de forma conjunta y fortalecer el cumplimiento de sus metas.



**Figura 13:** Calificación de postulantes a distribuidores personas naturales.

**Fuente:** Estados financieros de distribuidores CNT

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Ahora bien, la figura 13 analizando el caso de los colaboradores del canal indirecto que figuran como personas naturales, se puede apreciar que las calificaciones van como mínimo 10 y máximo 14. Esto indica que el desempeño de las personas naturales no está siendo del todo bueno y que se maneja más bien en un punto medio en el que no hay cumplimiento de metas.

Analizando comparativamente a estos dos tipos de colaboradores, se puede indicar que los socios estratégicos que poseen figura de sociedad resultan ser más eficientes al momento de cumplir con las metas, pues su calificación y evaluación sobre las personas naturales es notoria, y son ellos los que alcanzan la meta con mayor frecuencia.

Se ha recopilado información de diferentes fuentes, mediante la investigación documental y la observación, se revisaron reportes, datos históricos financieros de las unidades que componen el Canal Indirecto, dentro del periodo de estudio para establecer la situación presente.

El presupuesto anual asignado para el Canal indirecto se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 6:** Presupuesto anual asignado para el Canal indirecto

<b>Presupuesto</b>			
<b>Año</b>	<b>Asignado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Porcentaje</b>
2018	\$ 14.463.001,96	\$ 11.281.141,53	78,00%
2019	\$ 17.934.122,43	\$ 12.549.298,33	69,97%
2020	\$ 26.632.266,79	\$ 20.264.171,36	76,09%
2021	\$ 33.429.188,93	\$ 3.800.354,22	11,37%

**Fuente:** Estados financieros de distribuidores CNT

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

El porcentaje del presupuesto anual ejecutado no llega a utilizarse en su totalidad, se debe al incumplimiento del plan de negocios presentado por los distribuidores y a las deserciones de estos antes de la finalización del contrato, lo que afecta a la asignación presupuestaria y a las metas del Canal Indirecto.

La gerencia de negocios establece las metas de cumplimiento para los canales directo e indirecto; para el canal indirecto las metas generales se establecen en 95% o más del volumen de ventas realizadas en unidades, mientras que para el cumplimiento de ingresos se establece el 95% del ingreso monetario del volumen de ventas realizadas, en relación con la meta de venta en ingresos monetarios.

**Tabla 7:** Metas de cumplimiento para los socios del canal indirecto

<b>Año</b>	<b>% Cumplimiento en unidades</b>	<b>% Cumplimiento en ingresos</b>
2018	86,63%	158,78%
2019	97,54%	69,40%
2020	87,11%	47,78%

**Fuente:** Estados financieros de distribuidores CNT

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

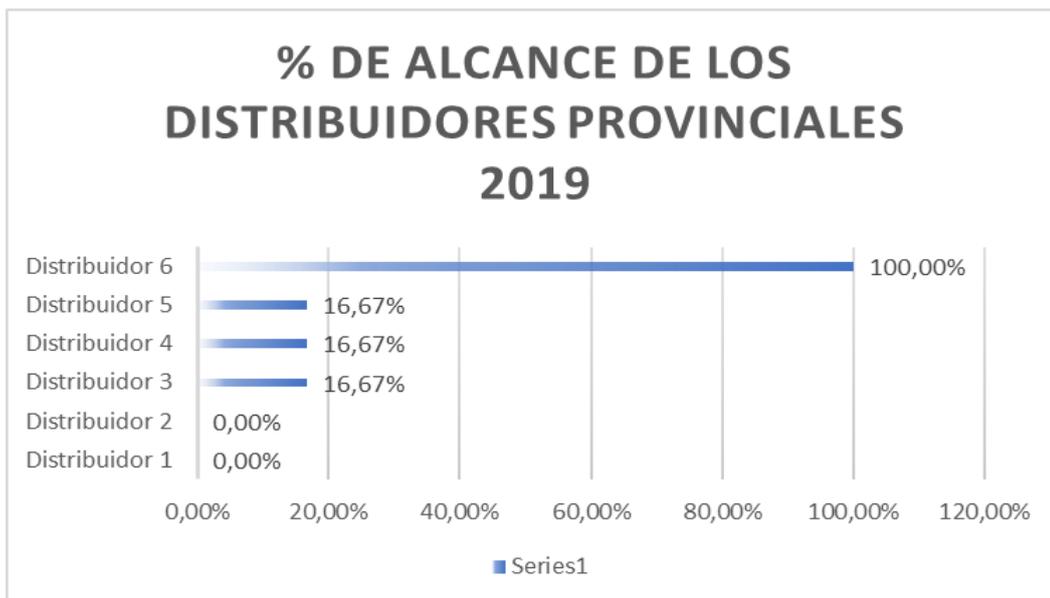
De la tabla anterior se obtiene una visión general del cumplimiento del Canal Indirecto, en 2018 no se cumplió la meta en unidades, en cambio se tuvo un

sobrecumplimiento en ingresos para el 2019, donde se alcanzó la meta en unidades; pero los ingresos descendieron considerablemente sin alcanzar la meta propuesta, en 2020 que fue un año irregular.

Lo que se establece con la información general de la tabla anterior es que el cumplimiento o sobre cumplimiento de uno o unos pocos distribuidores afecta considerablemente el alcance de metas del Canal en general; es así que un solo distribuidor puede sobrepasar la meta de ingresos y proporcionar al canal el alcance de dicho objetivo; sin embargo, se tiene que analizar la valoración de cumplimiento individual por distribuidor, para establecer un criterio de eficiencia económica fiable y conocer las causas de que uno u otro distribuidor no alcance las metas individuales propuestas.

La evaluación del cumplimiento de metas se la ha realizado con los datos del año 2019, debido a que la unidad de análisis financiero no manejaba registros históricos antes de este año, y los del año 2020 se consideran como irregulares debido a la pandemia por COVID 19.

El nivel de cumplimiento se tiene en cuenta, sólo si el distribuidor alcanza el 100% o más de la meta mensual asignada; es decir si el cumplimiento está en un porcentaje menor al 100% se registra como no cumplimiento por tanto tendrá 0% en ese mes lo que afectará directamente al nivel de metas cumplidas en el global anual. Es importante mencionar que si el distribuidor alcanza la meta mensual es bonificado y si sobrepasa esta meta, tiene una bonificación adicional.

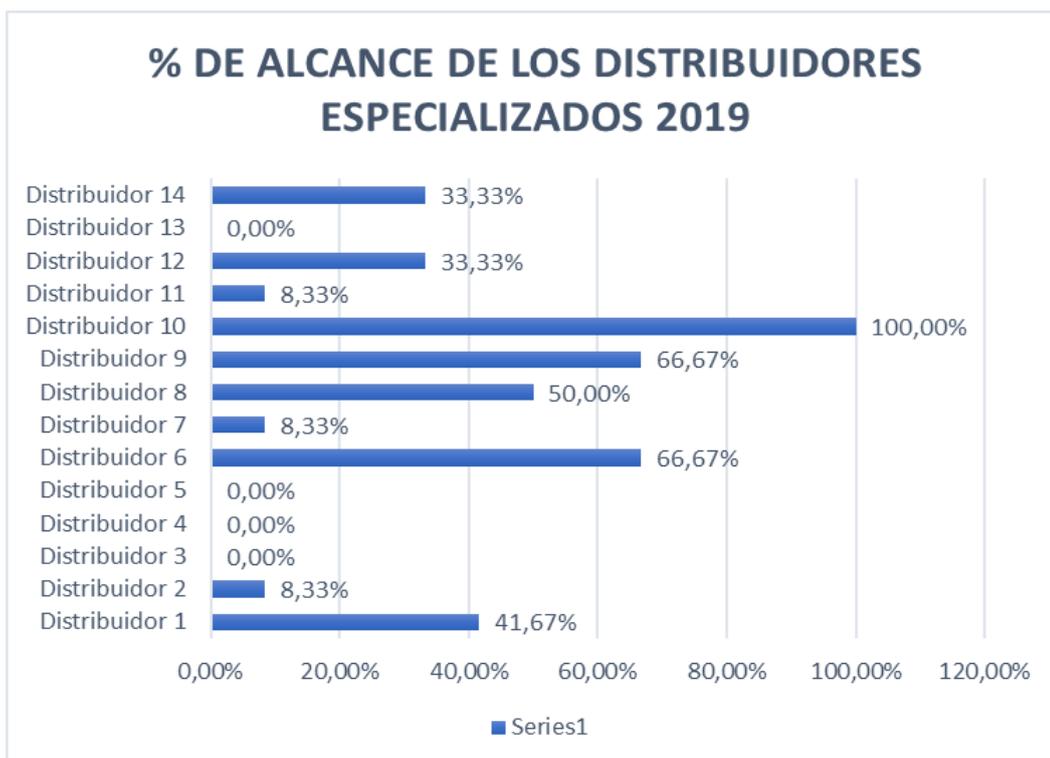


**Figura 14:** Porcentaje de alcance de los distribuidores provinciales 2019

**Fuente:** Reporte de control documental

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Para los distribuidores provinciales uno sólo alcanza el 100% de cumplimiento en el año, 2 de ellos tiene 0% de cumplimiento anual y los restantes se encuentran entre el 15% y 20% de cumplimiento en el año.

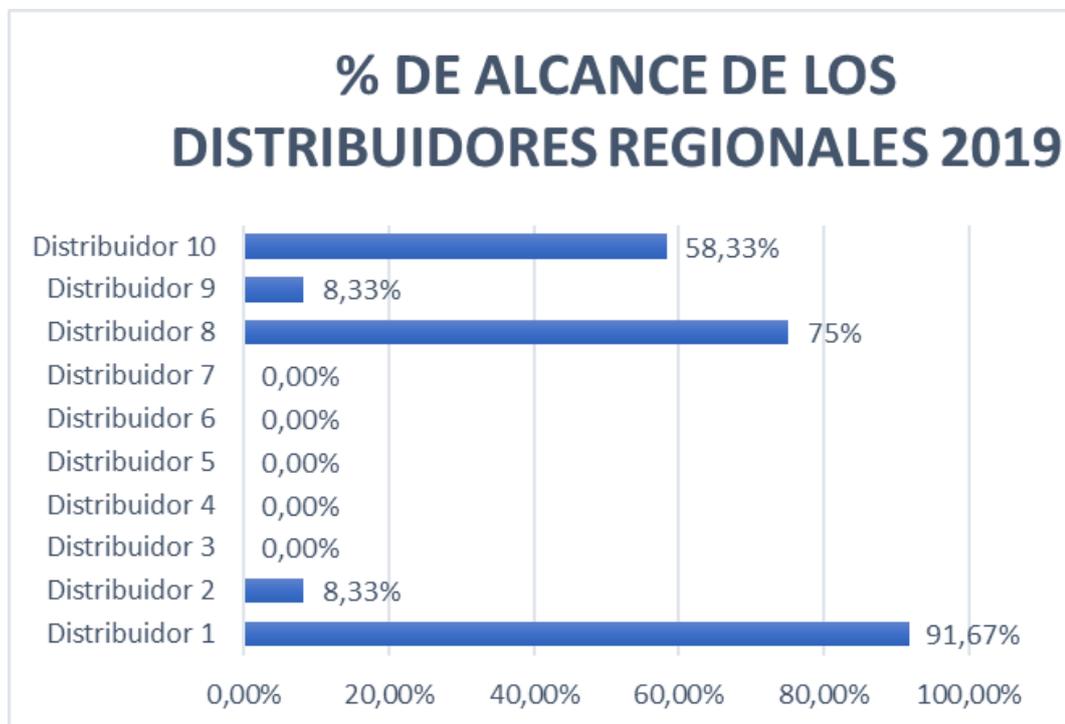


**Figura 15:** Porcentaje de alcance de los distribuidores especializados 2019

**Fuente:** Reporte de control documental

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

En cuanto al porcentaje de alcance de metas por distribuidor para el año 2019 se tiene que solo un distribuidor especializado alcanza el 100% de cumplimiento, 4 de ellos están por arriba o igual al 50% de cumplimiento, 7 distribuidores especializados están por debajo del 50% y el resto de ellos no han alcanzado las metas mensuales y tienen 0% de cumplimiento anual.



**Figura 16:** Porcentaje de alcance de los distribuidores Regionales 2019

**Fuente:** Reporte de control documental

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Por otro lado, un distribuidor regional alcanza el 91.67% de cumplimiento anual, 2 distribuidores regionales están entre el 50% y el 75% de cumplimiento, 5 distribuidores regionales tienen el 0% de cumplimiento anual, mientras que los restantes están entre el 5% y el 20%.



**Figura 17:** Porcentaje de alcance de los distribuidores Regionales 2019

**Fuente:** Reporte de control documental

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Lo que se puede determinar con la información del año 2019 es que existe un bajo nivel de cumplimiento; por tanto, esto se convierte en un factor determinante para la permanencia del distribuidor y conlleva a analizar si las metas propuestas se encuentran bien planteadas y acorde a la realidad del mercado y otros factores que puedan incidir. Además de considerar que las metas propuestas por CNT EP son en realidad posibles de alcanzar.

Las causas del no cumplimiento del plan de negocios y deserción han de ser analizadas mediante los resultados obtenidos de la encuesta y mediante la metodología Logit, en donde se busca establecer si las variables de entrada aplicadas a los distribuidores que desertaron arrojan una respuesta acorde con la realidad, lo que a su vez ha de proporcionar un nivel de fiabilidad del método para realizar futuras predicciones en cuanto a permanencia o abandono de los nuevos socios estratégicos.

Sin embargo, hay que tener en consideración que para la permanencia o abandono del trabajo pueden existir otros factores que no se pueden controlar y medir y a los cuales se les conoce como situaciones imprevistas.

#### 4.1.1 Resultados de la encuesta

**Pregunta 1:** ¿Cuál es su motivo principal para ser distribuidor de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP?



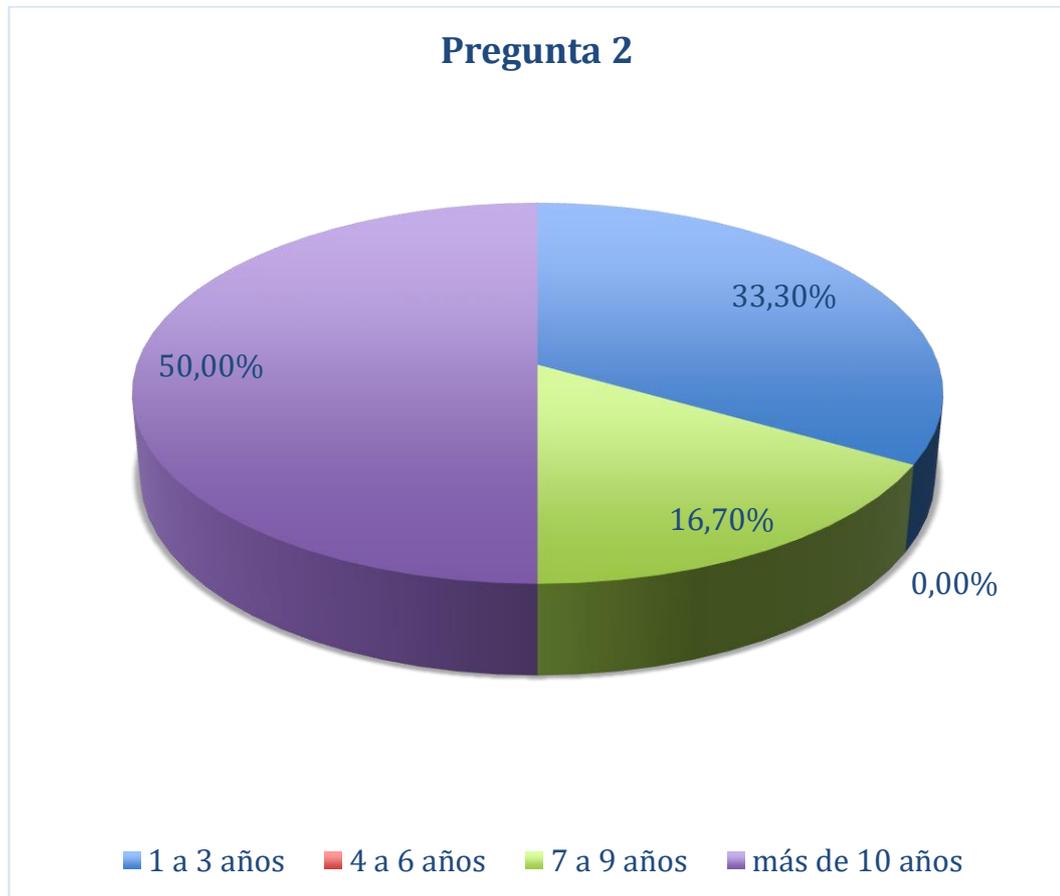
**Figura 18:** Motivos para ser distribuidor de CNT EP  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

#### **Análisis:**

El 50% de los distribuidores enfocan sus razones para ser socio estratégico en el factor económico, un 33,3% de ellos consideran la confianza en el servicio a ofertar como su motivo principal, un 16% establece su razón principal en el conocimiento previo del negocio.

El factor económico incide directamente en las decisiones de los socios estratégicos para serlo, se puede interpretar que la experiencia en el giro del negocio aporta para establecerse como distribuidor; sin embargo, la opinión de los encuestados se enfoca a la confianza en la marca.

**Pregunta 2:** ¿Qué tiempo previo ha tenido experiencia en ventas o negocios similares?



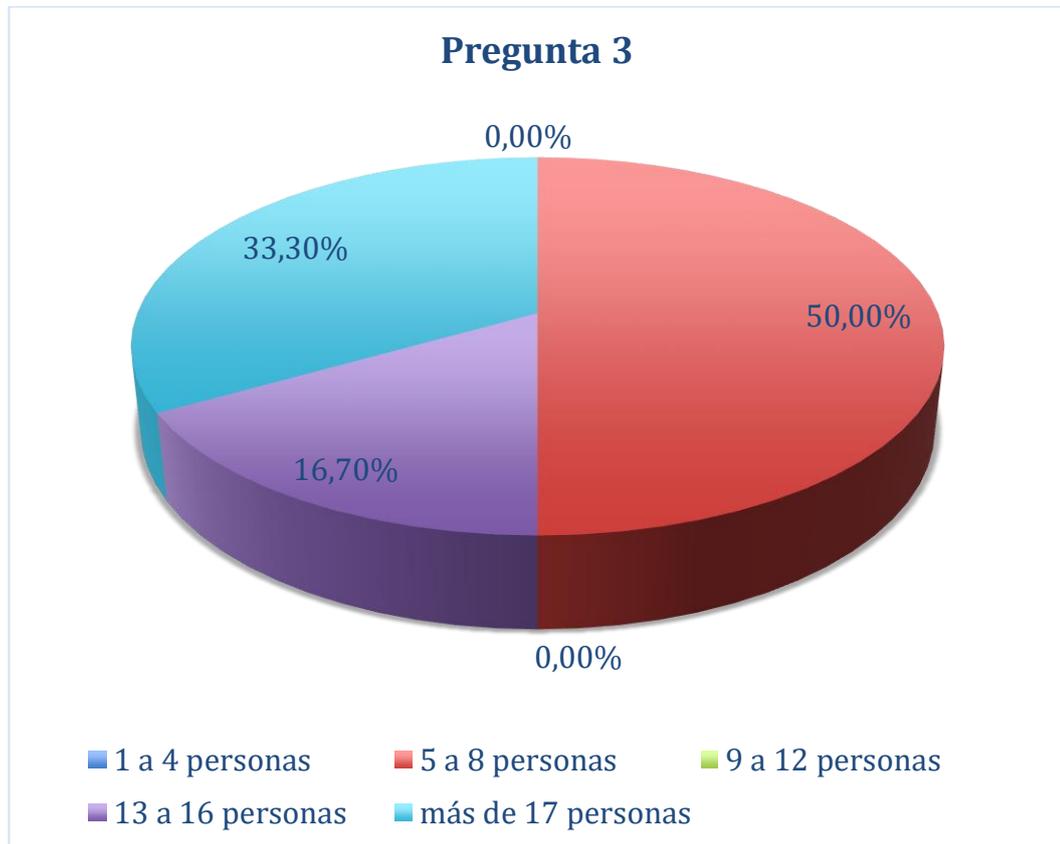
**Figura 19:** Experiencia en ventas  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

#### **Análisis:**

La mitad de los distribuidores tienen más de 10 años de experiencia en el mercado, el 33% es decir 10 distribuidores tienen de 1 a 3 años en el negocio y el 16,7% (5) socios estratégicos tienen entre 7 y 9 años de experiencia.

La información recopilada nos indica que los distribuidores que han permanecido en el periodo de estudio tienen experiencia en el negocio y se puede considerar como un factor relevante al momento de calificar; aunque una tercera parte de los distribuidores que son relativamente nuevos se ha mantenido.

**Pregunta 3:** ¿Con cuánto personal cuenta normalmente entre administrativo y ventas?



**Figura 20:** Personal disponible  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

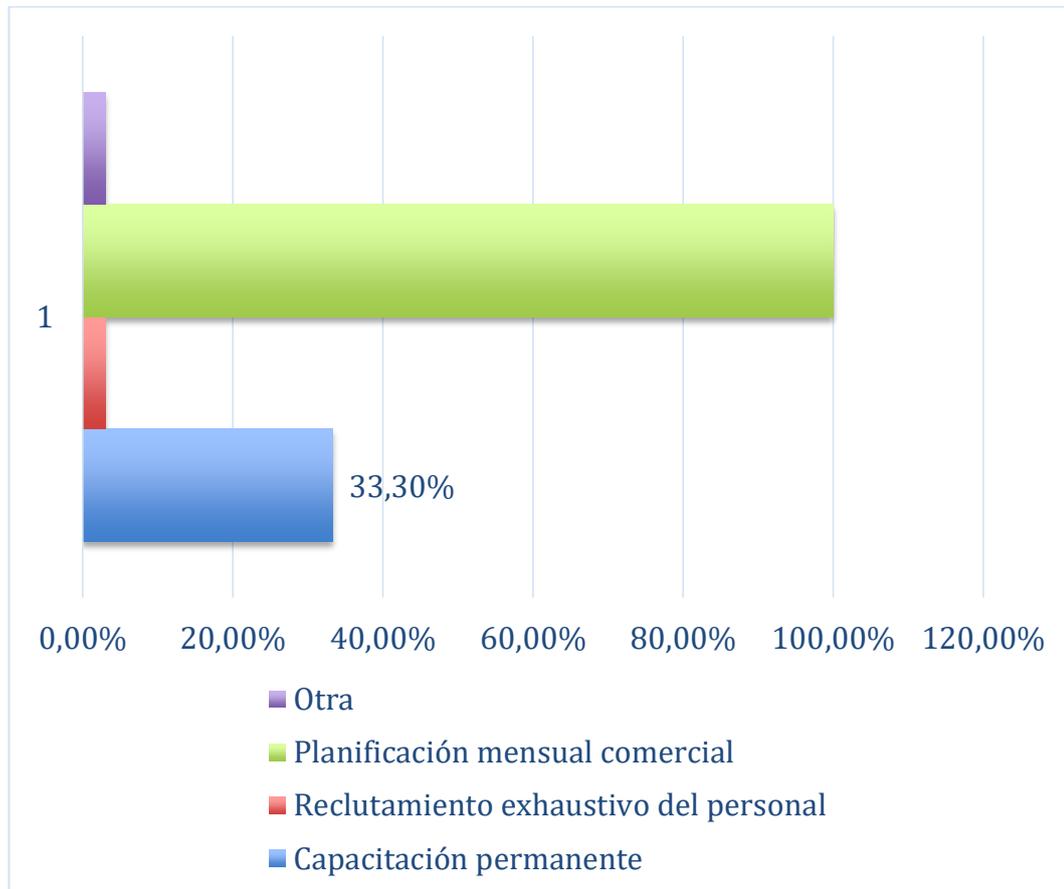
#### **Análisis:**

El 50% de las empresas distribuidoras, tienen entre 5 y 8 personas como personal necesario para mantener el balance en su gestión, el 33.3% tiene más de 17 personas para cubrir la distribución, y el 16.70% disponen entre 13 y 16 personas para sus labores como asociados.

De acuerdo con la encuesta, conocemos que los distribuidores son básicamente Pymes; cuya mayoría son en realidad pequeñas empresas,

Luego tenemos un porcentaje considerable de distribuidores que tienen más de 17 personas a cargo, de dónde hay que tomar en cuenta el tipo de Socio estratégico.

**Pregunta 4:** ¿Qué estrategias utiliza para alcanzar mayor cantidad de ventas efectivas en base a metas asignadas por CNT?



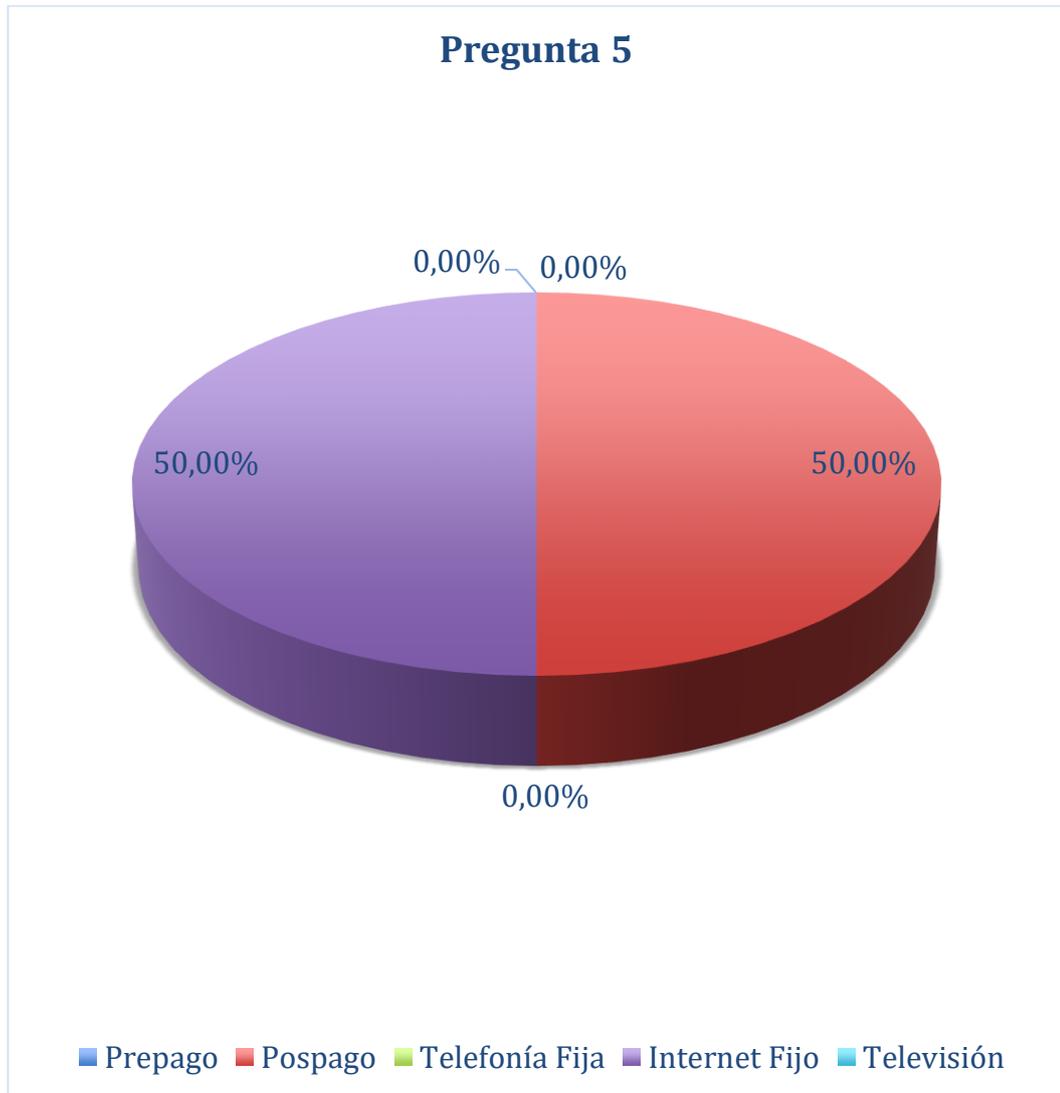
**Figura 21:** Estrategias de ventas  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

#### **Análisis:**

El 100% de los distribuidores acuerdan en la planificación mensual comercial como la estrategia primordial para el alcance de metas propuestas por CNT, la segunda mejor estrategia, la capacitación permanente es aplicada por el 33.3% (10) distribuidores, mientras que el reclutamiento exhaustivo u otra estrategia apenas las ocupan el 3% de los distribuidores; es decir 1 o 2 distribuidores.

La permanencia de los distribuidores está direccionada a la buena planificación de la administración y al nivel de capacitación de su personal, aunque no se prioriza en las aptitudes del personal al momento del reclutamiento.

**Pregunta 5:** ¿Qué tipo de servicio es el que más comercializa?



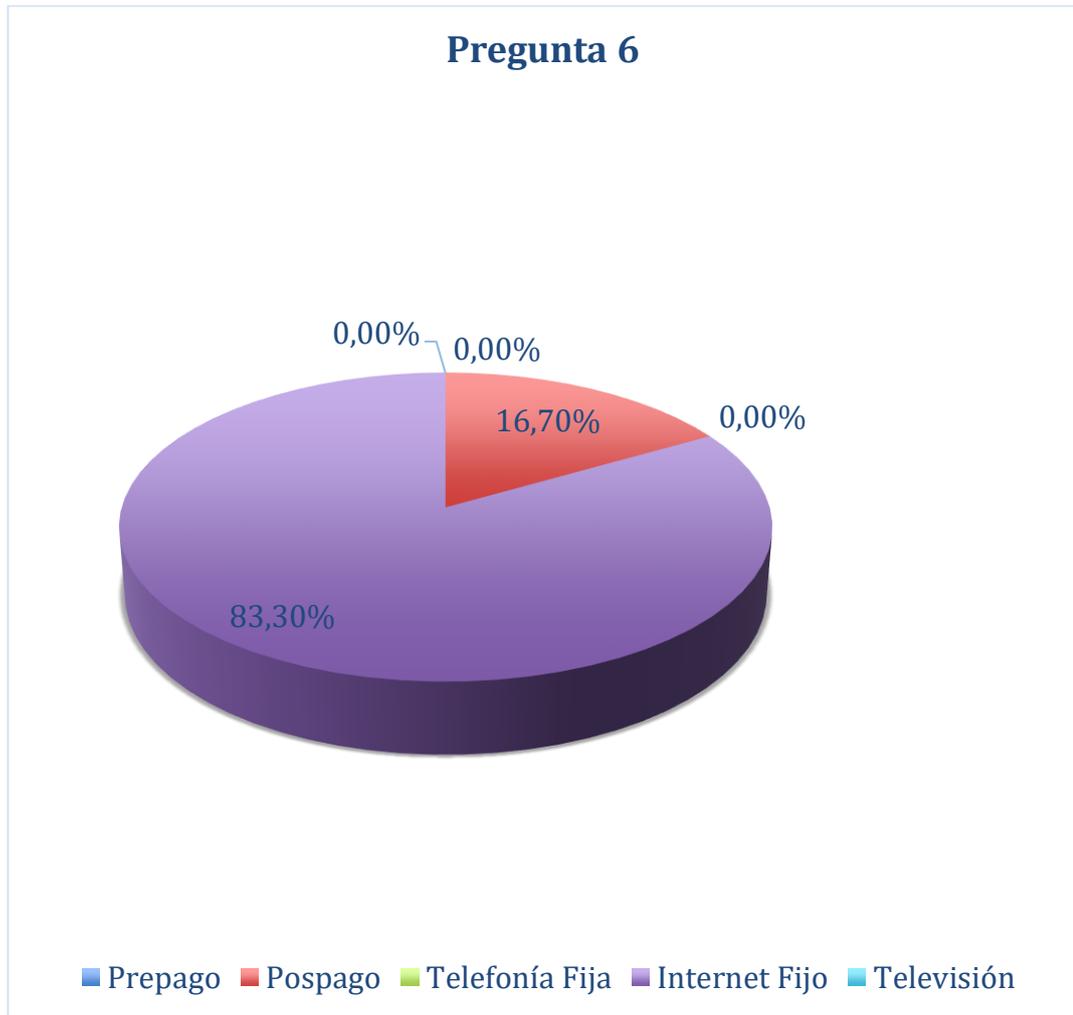
**Figura 22:** Servicio con mayor comercialización  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

**Análisis:**

El 50% de los distribuidores encuestados afirma que la telefonía pos pago es el servicio con mayor volumen de ventas, el otro 50% de los distribuidores indica que el internet fijo es el servicio que más comercializa.

Es evidente que la telefonía pos pago y el internet fijo son los servicios estrella de los distribuidores, lo que puede indicar que es necesaria una estrategia para promocionar los servicios relegados.

**Pregunta 6:** ¿Qué producto le genera más ingresos?



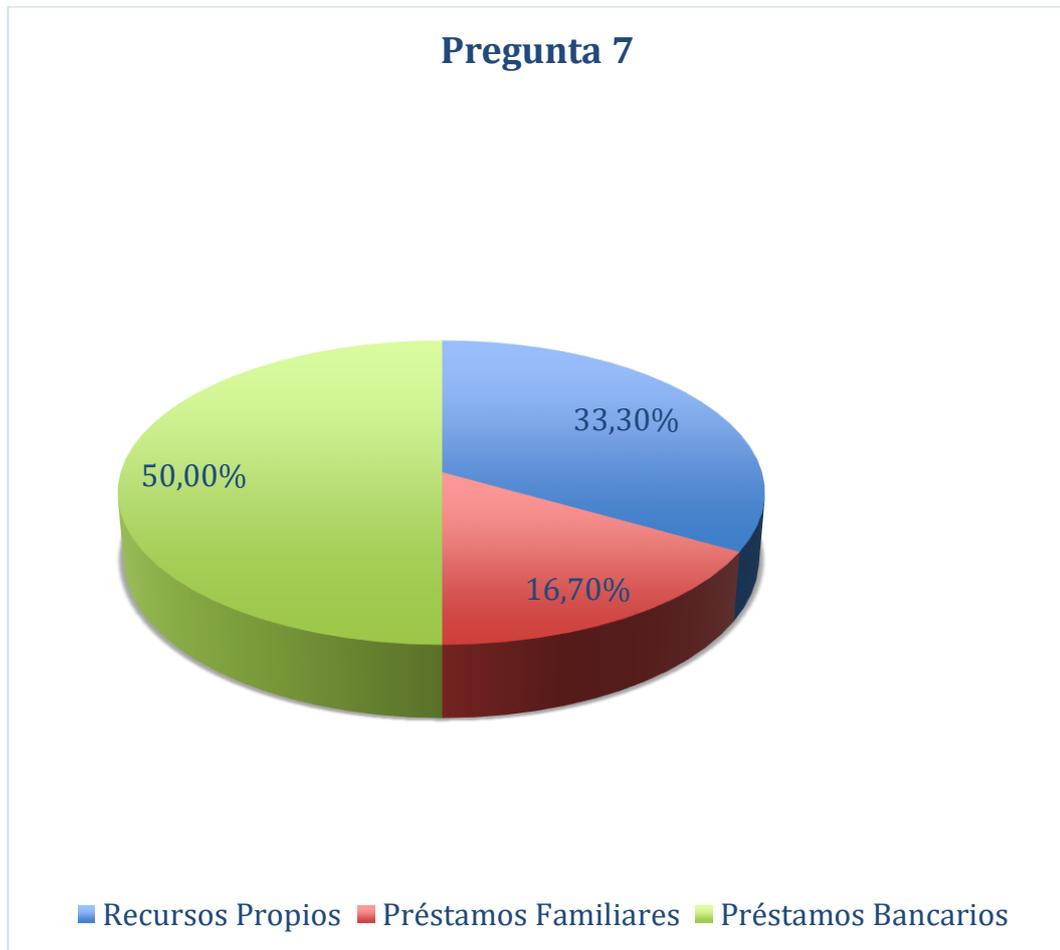
**Figura 23:** Producto con mayores ingresos  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

**Análisis:**

El 83.3% de los distribuidores encuestados indica que el internet fijo es el servicio donde percibe más ingresos, el 16.7% (5) distribuidores indican que el producto que les genera más ingresos es la telefonía pos pago.

El agregado comisional está centrado en 2 productos principales, el internet fijo y la telefonía pos pago, esta información ratifica la utilización de una estrategia que involucre la promoción de los otros servicios y el análisis de la competitividad de dichos servicios respecto a otras empresas.

**Pregunta 7:** ¿Cuál es el tipo de financiamiento que utiliza para la operación de su negocio?



**Figura 24:** Producto con mayores ingresos  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

**Análisis:**

Los préstamos bancarios son el principal medio de financiamiento para el 50% de los socios estratégicos, mientras que los recursos propios y los préstamos familiares corresponden al 33.3% y 16.7% respectivamente.

Con la información de la encuesta se establece que los distribuidores adquieren deudas para sustentar su organización lo que representa un riesgo financiero adicional y otra obligación al momento de evaluar el alcance de metas y cumplir con los parámetros de calificación inicial.

**Pregunta 8:** ¿Cómo administra las ganancias obtenidas con la operación con CNT?



**Figura 25:** Administración de ganancias  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

**Análisis:**

La mitad de los distribuidores indican que reinvierten sus ganancias en el giro del negocio, el 33.3% reserva los beneficios obtenidos para futuras emergencias, el 5% indica que utiliza las ganancias en su consumo propio.

La reinversión de los recursos nos indica que la mayoría de los distribuidores trabajan de manera cíclica y un buen porcentaje de ellos toma precauciones en el caso de alguna emergencia financiera, hay un menor porcentaje que utiliza sus ganancias para consumo propio.

**Pregunta 9:** ¿Cuál ha sido su experiencia como distribuidor de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP? Describa

Las respuestas obtenidas en esta pregunta abierta en su mayoría van direccionadas hacia lo positivo del emprendimiento y las dificultades, legales, financieras, competitivas y personales que han atravesado para mantenerse como socios estratégicos. Esta información es relevante para determinar un nivel de confianza y conformidad de los distribuidores como clientes internos.

#### ***4.1.2 Análisis del proceso de calificación de distribuidores mediante la metodología LOGIT.***

Las variables que se utilizarán para la aplicación del método son las obtenidas de los estados financieros, reportes de la Jefatura de control y soporte comercial de la CNT, principalmente.

#### **Variable dependiente para explicar**

El cumplimiento o no cumplimiento de metas (ventas en unidades e ingresos) representará la variable dependiente, además de ser un parámetro importante para predecir la permanencia del distribuidor. La relación que existe entre el cumplimiento de metas y las variables contables de ingreso proporcionará una visión clara para determinar la dirección del cambio.

Para la aplicación del modelo Logit binario el cumplimiento o no cumplimiento en el periodo de estudio representará la asignación del valor 1 para buen distribuidor y 0 para mal distribuidor.

#### **Selección de las variables**

Fueron valoradas 30 variables preliminares, a lo largo del periodo de estudio, posteriormente se determinó las variables que inciden directamente o que son relevantes en el comportamiento de la variable dependiente y que formarán parte del modelo Logit como variables explicativas o independientes como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 8:** Variables dependientes explicativas

<b>VARIABLE</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
UT_VENTAS	Utilidad
CREC_VTAS	Crecimiento en ventas
SLP	Solvencia a largo plazo
CREC_PAT	Crecimiento del patrimonio
RA	Rotación del activo
ROEDIC	Rentabilidad sobre recursos propios (dicotomizado)
END_DIC	Endeudamiento (dicotomizado)
ROADIC	Rentabilidad sobre las inversiones (dicotomizado)
PERSONA	Persona jurídica o natural

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Al ser un modelo con una variable dependiente del tipo “Dummy” o binaria; que puede tomar únicamente uno de dos valores posibles, fue necesario “dicotomizar” algunas de las variables de entrada para conseguir una operación binaria.

Para realizar la parte operacional de las variables en la aplicación de la metodología se usó el programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) en dónde se ingresan las variables a ser evaluadas y se obtiene los resultados en una interfaz de salida mediante tablas con los parámetros necesarios para la interpretación, correlación de los datos ingresados.

### **Estimación del modelo de predicción de resultados**

El planteamiento de la regresión LOGIT intentará explicar la solidez financiera de los distribuidores y con ello su permanencia en el tiempo, lo que proporciona información importante para el propósito y los objetivos del Canal Indirecto de la CNT.

El objetivo será establecer el nivel de influencia de las variables de entrada conocidas, que son las proporcionadas por los distribuidores en la etapa de calificación, los indicadores económicos y los valores contables obtenidos de la

gestión de periodos anteriores y del periodo de estudio; sobre la variable dependiente o de salida.

Con la información obtenida será posible predecir el comportamiento financiero de los distribuidores y una vez conocidas las variables que tienen influencia directa para el cumplimiento de metas se puede establecer estrategias que permitan modificar la dirección que pueda tomar uno u otro distribuidor, logrando su permanencia.

### Los resultados obtenidos

Los factores que intervienen en el no cumplimiento del plan de negocios, evaluados en este punto, lo constituyen en su mayoría la inadecuada calificación del distribuidor; misma que se refleja en las siguientes ilustraciones:



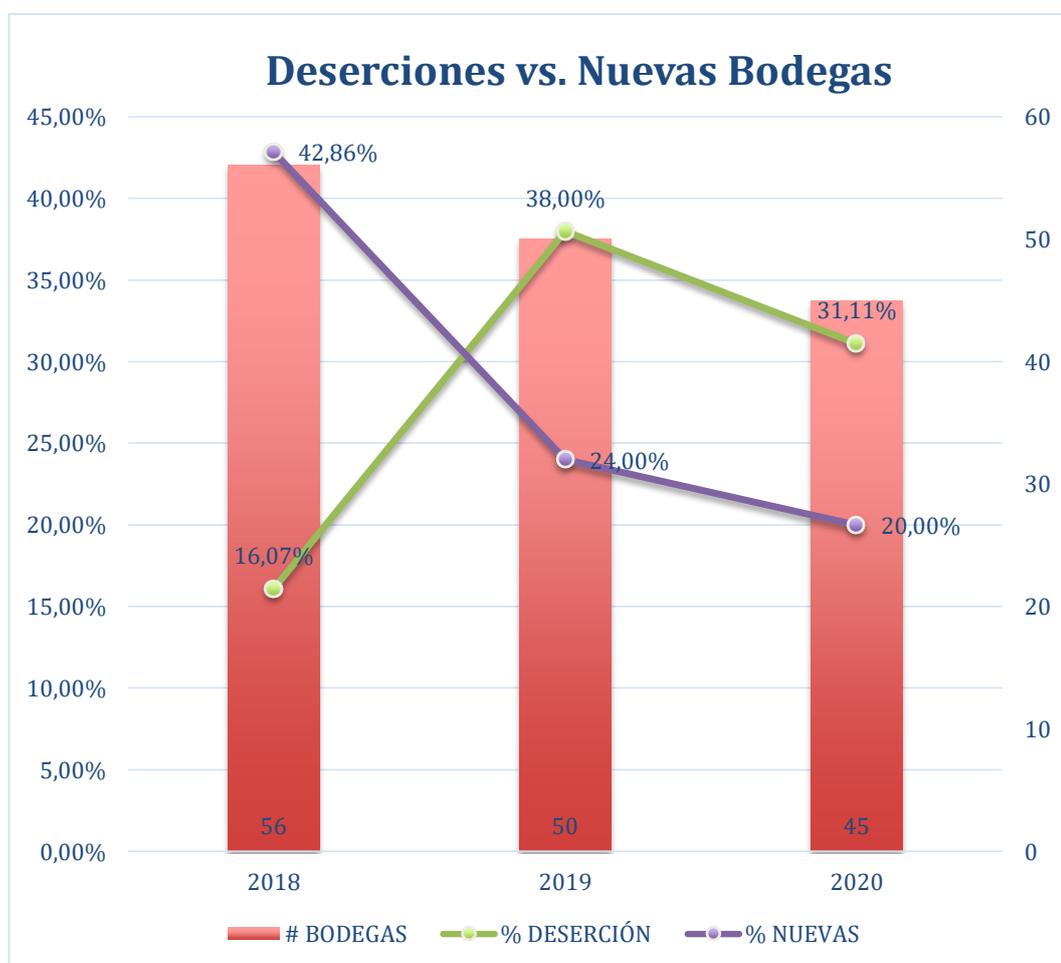
**Figura 26:** Liquidación económica de socios

**Fuente:** Reporte del analista financiero

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

En el gráfico se observa los valores económicos globales percibidos por los distribuidores en los años analizados, obtenidos del reporte del analista financiero, se tiene un considerable incremento de aproximadamente un 2% anual, igualmente está representada la variable chargeback (cargo por incumplimiento de uno o varios parámetros de control) la que en 2018 se encuentra en un 2.31%, disminuye a menos del 1% para el 2019 y presenta un incremento para el 2020 llegando al 7.65%.

De esto se puede establecer que los distribuidores que se han mantenido en el periodo 2018-2020, han incrementado sus beneficios económicos; sin embargo, se tiene que establecer cuáles son los productos de mayor comercialización para tener un panorama más claro, lo que se mostrará con los valores obtenidos de la encuesta.

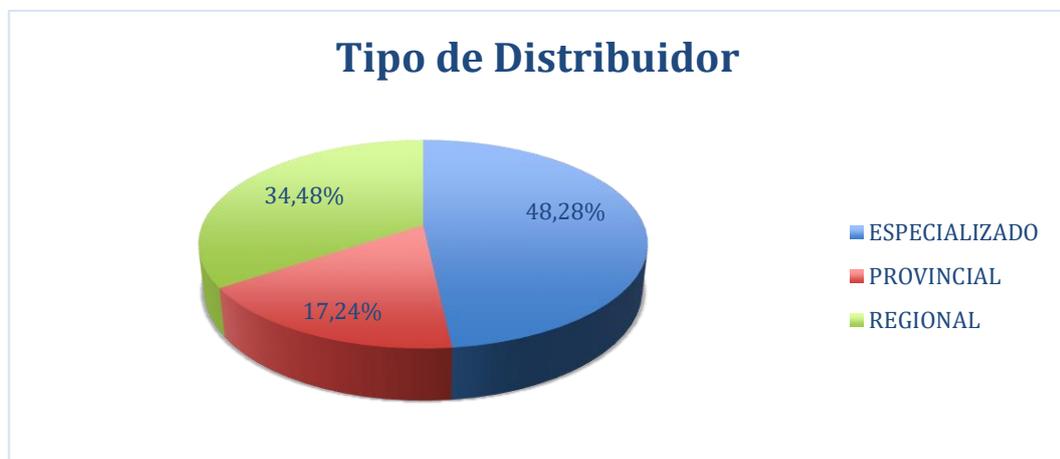


**Figura 27:** Deserciones vs Nuevas Bodegas  
**Fuente:** Reporte del analista financiero  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

En lo que respecta a deserción de los socios estratégicos (bodegas, según el informe del analista financiero) el total de distribuidores ha ido disminuyendo de 56 en 2018, luego 50 en 2019 hasta 45 en 2020. Los porcentajes que se presentan de deserción e incremento de bodegas significa que del global anual anterior (2017) hubo un 16.07% de deserciones y un incremento del 42.86% de nuevas bodegas, cerrando el año con las 56 bodegas especificadas, de igual manera para el 2019 desertaron 38% de bodegas iniciales y se incrementaron un 24% para cerrar con 50, en 2020 desertaron 31.11% de las 50 iniciales, incrementaron 20% y se cerró el año con 45 socios.

Lo que el gráfico muestra es que de manera global la deserción va incrementando anualmente, también se observa que anualmente hay nuevos candidatos que se entiende que cumplen con los parámetros iniciales; sin embargo, abandonan sin concluir el periodo contractual.

Las categorías de socios estratégicos se clasifican de la siguiente manera: Distribuidores especializados, provinciales y regionales. Los distribuidores Especializados comercializan un solo servicio (telefonía fija, internet fijo, televisión o servicio móvil avanzado) en una sola provincia. Los distribuidores provinciales pueden comercializar todos los servicios únicamente dentro de una provincia. Los distribuidores regionales, comercializan todos los servicios en la una zona determinada (generalmente en varias provincias establecidas en el contrato).



**Figura 28:** Tipo de distribuidor permanente en el periodo 2018-2020  
**Fuente:** Reporte de control documental  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Este gráfico representa el tipo de distribuidor de los 30 socios que se han mantenido durante estos 3 años. Se observa que los distribuidores especializados representan un 48.28% del total, los distribuidores regionales un 34.48% y los provinciales un 17.24%.

El gráfico muestra un predominio de los distribuidores especializados, se entiende que tienen mayor control sobre el único servicio que comercializan. El porcentaje que continúa corresponde a los distribuidores regionales; es decir son distribuidores relativamente grandes y ofrecen todos los servicios. Por último, se observa a los distribuidores provinciales que son alrededor del 20% de los analizados en el periodo 2018-2020.

#### **4.2 Interpretación de datos**

En este punto se analizan las variables categóricas predictivas de dos niveles, planteada en esta investigación, mediante un modelo de regresión logística binaria en el cual la variable de análisis viene a ser el porcentaje de cumplimiento por unidades; esta se asigna y codifica como “MAL DISTRIBUIDOR, BUEN DISTRIBUIDOR”.

Para ello se han utilizado las bases de datos de metas cumplidas de los distribuidores, y la variable que se utiliza es el % Cumplimiento en Unidades, dado que este indicador es el que presentan los distribuidores en su plan de negocios presentado a la empresa CNT. La meta es que este porcentaje se alcance al 100%, para cada línea de negocio y meta en unidades, se clasifica como buen distribuidor, si el porcentaje es menor se califica como mal distribuidor, de la siguiente forma:

% Cumpl. Unidades  $\geq$  100% → Buen Distribuidor

% Cumpl. Unidades  $<$  100% → Mal distribuidor

Esto permite entender el efecto de las variables (DISTRIBUIDOR, LINEA\_NEGOCIO, MODALIDAD, # Meta Unidades) que han sido las principales variables, para poder predecir si los distribuidores son buenos o malos. Esta consideración, surge a razón de la experiencia del investigador en la empresa donde

se realiza el estudio, ya que estas variables, son los principales indicadores para evaluar, el desempeño de los distribuidores.

En la tabla que se muestra a continuación, se muestra de forma clara, como es que el trato que se les ha asignado a las variables para hacer los cálculos pertinentes de regresión:

**Tabla 9:** Esquema de variables

Variables		Tipo	Asignación y Codificación	
Variables independientes	LINEA_NEGOCIO	Variable categórica	INTERNET= 1 SERVICIO MÓVIL AVANZADO = 2 SMA EQUIPOS = 3 TELEFONIA= 4 TELEVISION POR SUSCRIPCIÓN = 5	
	MODALIDAD	Variable categórica	POSTPAGO = 0 PREPAGO = 1	
	# Meta Unidades	Variable cuantitativa	Numérica	
	DISTRIBUIDOR	Variable categórica	001 =1" 002 =2" 003 =3" 004 =4" 005 =5" 006 =6" 007 =7" 008 =8" 009 =9" 010 =10" 011 =11" 012 =12" 013 =13" 014 =14" 015 =15" 016 =16" 017 =17"	018 =18" 019 =19" 020 =20" 021 =21" 022 =22" 023 =23" 024 =24" 025 =25" 026 =26" 027 =27" 028 =28" 029 =29" 030 =30" 031 =31" 032 =32" 033 =33"
Variable dependiente	% Cumpl. Unidades	Variable categórica	% Cumpl. Unidades $\geq$ 100% → Buen Distribuidor  % Cumpl. Unidades $<$ 100% → Mal distribuidor	

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Una vez definidas estas directrices, se procede a la evaluación mediante regresión logística binaria, para saber si el colaborador es buen o mal distribuidor.

Al ser un estudio exploratorio seleccionaremos el método hacia atrás con razón de verosimilitud, dado que se trabajará con pruebas de eliminación se basan en la probabilidad de la estadística de Wald (Ferre, 2019).

Se procede a tomar un modelo explicativo en función a las bases de datos de los indicadores que mantiene la empresa, sobre los distribuidores.

Entonces, para el contraste de la prueba ómnibus para poder visualizar si dentro de los coeficientes del modelo existe por lo menos un valor que es diferente de cero, para poder identificar si la variable dependiente es explicada por lo menos por una variable. Tal y como se muestra a continuación:

**Tabla 10:** Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo

		Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo		
		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	1004,793	37	0,000
	Bloque	1004,793	37	0,000
	Modelo	1004,793	37	0,000

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Como se observa en la tabla anterior, el modelo presenta un chi-cuadrado de 1004,793 con 37 grados de libertad y un nivel de significancia menor que 0,05 por lo tanto el modelo presenta un contraste significativo, por lo tanto, este es válido y es factible continuar con el análisis.

Posterior a ello se revisó el resumen del modelo con los valores de R mismos que presentan en la Tabla 19, el modelo representa valores altos por lo que se puede decir que el modelo relativamente bueno. Esto queda evidenciado de la siguiente manera:

**Tabla 11:** Resumen del modelo

Resumen del modelo			
Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	2729,025 <sup>a</sup>	0,266	0,389

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 20 porque se ha alcanzado el máximo de iteraciones. La solución final no se puede encontrar.

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

**Tabla 12:** Tabla de clasificación

Tabla de clasificación					
Paso 1	Observado	Cumpl._Unidades	Pronosticado		Porcentaje correcto
			0	1	
	Cumpl._Unidades	0	2270	132	94,5
		1	486	363	42,8
	Porcentaje global				81,0

a. El valor de corte es ,500

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Según la revisión del modelo con los datos estadísticos se puede decir que lo que muestra la tabla de calificación en base a un modelo predictivo es que un 42,8% de los distribuidores del canal indirecto se los puede considerar como buenos.

Este 42,8% está compuesto por las personas que están trabajando en este momento en el canal indirecto y que han aportado con su trabajo para la empresa, verificando su gestión a través de informes y los contratos entregados.

Esto se evidencia mejor en la tabla siguiente:

**Tabla 13:** Variables de la ecuación

	B	Error estándar	Sig.	Exp(B) / odds ratios
Paso 1 <sup>a</sup> DISTRIBUIDOR			0,000	
DISTRIBUIDOR (1)	24,173	7734,863	0,998	31489159081,406
DISTRIBUIDOR (2)	0,544	0,375	0,147	1,722
DISTRIBUIDOR (3)	1,774	0,334	0,000	5,895
DISTRIBUIDOR (4)	1,997	0,333	0,000	7,370
DISTRIBUIDOR (5)	-,268	0,449	0,551	0,765
DISTRIBUIDOR (6)	1,660	0,343	0,000	5,260
DISTRIBUIDOR (7)	2,760	0,400	0,000	15,793
DISTRIBUIDOR (8)	3,628	0,403	0,000	37,648
DISTRIBUIDOR (9)	1,468	0,339	0,000	4,342
DISTRIBUIDOR (10)	1,116	0,391	0,004	3,052
DISTRIBUIDOR (11)	-,134	0,426	0,754	0,875
DISTRIBUIDOR (12)	1,186	0,348	0,001	3,273
DISTRIBUIDOR (13)	1,301	0,339	0,000	3,674
DISTRIBUIDOR (14)	1,054	0,355	0,003	2,868
DISTRIBUIDOR (15)	4,100	0,507	0,000	60,322
DISTRIBUIDOR (16)	-18,827	4214,976	0,996	0,000
DISTRIBUIDOR (17)	2,653	0,352	0,000	14,197
DISTRIBUIDOR (18)	-0,017	0,406	0,967	0,983
DISTRIBUIDOR (19)	-0,600	0,509	0,238	0,549
DISTRIBUIDOR (20)	-1,200	0,653	0,066	0,301
DISTRIBUIDOR (21)	3,734	0,446	0,000	41,841
DISTRIBUIDOR (22)	24,173	7734,863	0,998	31489159081,406
DISTRIBUIDOR (23)	24,179	9473,574	0,998	31688228777,411
DISTRIBUIDOR (24)	2,276	0,538	0,000	9,741
DISTRIBUIDOR (25)	24,165	20095,114	0,999	31241141740,649
DISTRIBUIDOR (26)	-18,802	16059,847	0,999	0,000
DISTRIBUIDOR (27)	0,177	0,395	0,654	1,193
DISTRIBUIDOR (28)	0,487	0,370	0,188	1,627
DISTRIBUIDOR (29)	1,573	0,340	0,000	4,821
DISTRIBUIDOR (30)	-0,149	0,438	0,734	0,862
DISTRIBUIDOR (31)	1,678	0,333	0,000	5,356
LINEA_NEGOCIO			0,000	
LINEA_NEGOCIO (1)	1,467	0,153	0,000	4,335
LINEA_NEGOCIO (2)	0,150	0,160	0,347	1,162
LINEA_NEGOCIO (3)	0,580	0,179	0,001	1,786
LINEA_NEGOCIO (4)	0,877	0,156	0,000	2,403
MODALIDAD (1)	0,058	0,176	0,744	1,059
Meta Unidades	0,002	0,000	0,000	1,002
Constante	-3,127	0,342	0,000	0,044

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Entonces se observa que la variable Meta Unidades, presenta un Odds ratio de 1,002, al ser este es mayor que 1, la categoría meta en unidades asignadas por el distribuidor presenta una buena probabilidad de que se clasifique para un distribuidor como bueno.

En cuanto a la LÍNEA DE NEGOCIO se observa que las categorías 1= INTERNET, 3= SMA EQUIPOS y 4= TELEFONIA, son significativas para clasificar al distribuidor como un buen distribuidor. Sobre todo, la categoría 1 = INTERNET, al presentar un Odds ratio de 4,335 muestra una alta significancia. Seguida por la categoría 4= TELEFONIA, cuyo Odds ratio es de 2,403 y la categoría 3 = SMA EQUIPOS, con un Odds ratio de 1,786 son los más significativos para la evaluación de los distribuidores como buenos o malos.

Sobre los distribuidores, se observa que existe un número limitado de distribuidores que son los más importantes para la categorización de buen o mal distribuidor, siendo estos los distribuidores siguientes:

**Tabla 14:** Buenos distribuidores

<b>Distribuidor</b>	<b>Odd</b>	<b>Calificación</b>
15	60,322	Buen distribuidor
21	41,841	Buen distribuidor
8	37,648	Buen distribuidor
7	15,793	Buen distribuidor
17	14,197	Buen distribuidor
24	9,741	Buen distribuidor
4	7,370	Buen distribuidor
3	5,895	Buen distribuidor
6	5,260	Buen distribuidor
31, 29, 9, 13, 12, 10 y 14	Con ratios entre: 5,356 y 2,868	Buen distribuidor

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

La clasificación de buen distribuidor muestra que sea más probable presentarla si se consideran los distribuidores cuyo odds ratio es mayor que 14, las líneas de negocio 1= INTERNET, 3= SMA EQUIPOS y 4= TELEFONIA son las significativas para categorizar a un buen vendedor y la meta en unidades aun cuando es significativa es la más baja de las variables encontradas al presentar un Odds ratio de 1, los demás factores son significativos pero en menor incidencia como se observa en la Tabla 21, y en los párrafos anteriores.

Con esto, se puede manifestar que los colaboradores presentados en la tabla 22, son los que han de culminar el proceso hasta el final, pues a pesar de las inconveniencias y las situaciones del medio global, han cumplido con sus metas y se les considera como impulsores del trabajo de CNT.

Los demás distribuidores que no se incluyen en la tabla resumen, entran en la clasificación de malos vendedores, según el análisis estadístico, y está netamente en las acciones que ellos apliquen para que puedan dar cumplimiento con el plan de negocios, apoyado en la CNT, con capacitación e incentivos adecuados; además de garantizar los servicios que ofrece la empresa al mercado.

### **4.3 Verificación de hipótesis**

En cuanto al análisis de si los distribuidores tienen una relación significativa en los ingresos de la empresa se procede a realizar un análisis estadístico de U Mann-Withney; esto se debe principalmente a que los datos no tienen un comportamiento estadístico normal, dentro de la distribución de la campana de Gauss, lo que se evidencia en las ventas tan diferentes y el comportamiento particular que maneja cada uno de los colaboradores del canal indirecto. Además, en el transcurso de la investigación se trabaja únicamente con respuestas dicotómicas, en base a los datos requeridos, lo que no representa, estadísticamente un análisis de datos normales.

Dado que se presentan dos muestras independientes ( $n_1 \neq n_2$ ) grupo A y grupo B, se procede a la correlación de las variables: % Cumpl. Unidades y % Cumplimiento Ingresos.

### 4.3.1 Planteamiento de hipótesis

#### a) Modelo lógico

*El proceso de calificación de Socios Estratégicos tiene incidencia estadística en la eficiencia económica del Canal Indirecto de la CNT EP.*

**H0:** No existe diferencia estadística significativa entre el proceso de calificación de Socios Estratégicos y la eficiencia económica del Canal Indirecto de la CNT EP.

**H1:** Si existe diferencia estadística significativa entre el proceso de calificación de Socios Estratégicos y la eficiencia económica del Canal Indirecto de la CNT EP.

#### b) Modelo matemático

$$H_0 = U_a = U_b$$

$$H_1 = U_a \neq U_b$$

#### c) Modelo estadístico

**Tabla 15:** Estadístico de U Mann-Withney

Estadísticos de prueba	
	Porcentajes
U de Mann-Whitney	20488,000
W de Wilcoxon	4509994,000
Z	-6,673
Sig. asintótica(bilateral)	0,000

a. Variable de agrupación: Variables\_de\_estudio

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Para la comprobación de hipótesis se procede a analizar los datos obtenidos de la empresa desde el año 2018-2019 y 2020, estos datos se los categorizó en dos variables: la variable eficiencia económica mediante los datos de % Cumplimiento Ingresos, con 36 datos de los tres años considerados para la investigación. Y la

variable proceso de calificación de Socios Estratégicos para la cual se consideraron los datos de % Cumpl. Unidades vendidas por los socios como se explica en el capítulo anterior, con 3350 datos como se observa en la Tabla siguiente:

**Tabla 16:** Resumen de procesamiento de casos

		Resumen de procesamiento de casos					
		Válido		Perdidos		Total	
Variables_de_estudio		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Porcentajes	% Cumplimiento	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%
	Ingresos						
	% Cumpl. Unidades	2996	89,4%	354	10,6%	3350	100,0%

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

A estos datos se realizaron una prueba de normalidad, para % Cumplimiento Ingresos, al ser datos menores de 50 se corre la prueba de Shapiro-Wilk y para % Cumpl. Unidades se corre la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova, para las dos variables encontramos que el nivel de significancia es menor que 0,05 por lo tanto los datos no cumplen con el supuesto de normalidad, dado que los datos no cumplen con el supuesto de normalidad se procede a analizar los datos mediante estadística no paramétrica, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 17:** Pruebas de normalidad

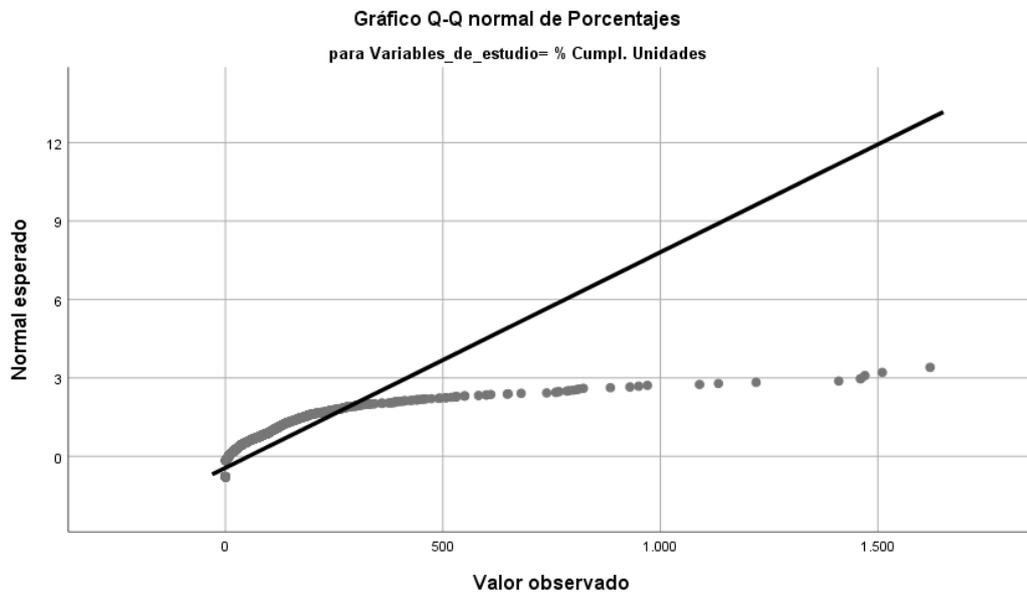
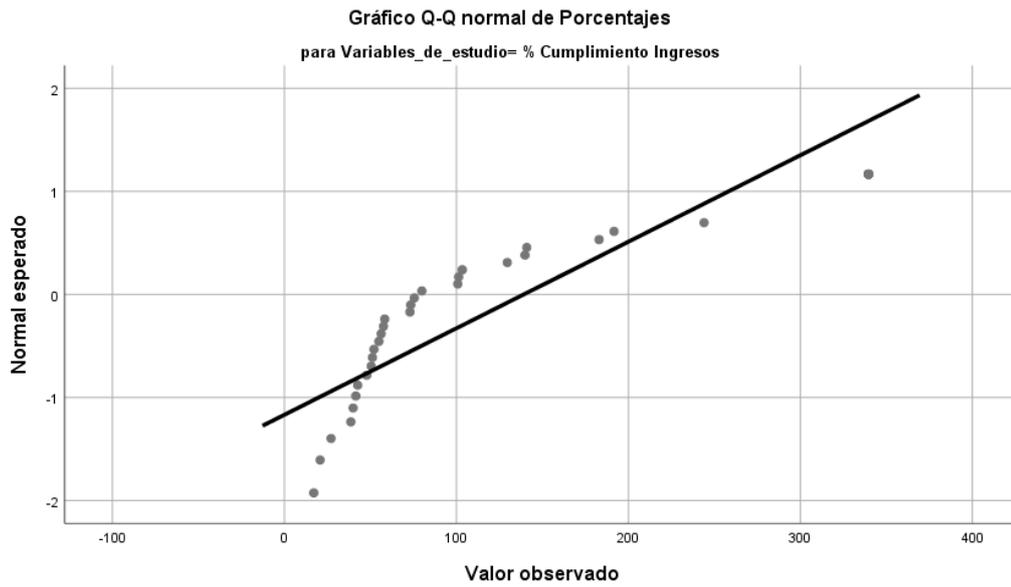
		Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Variables_de_estudio		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Porcentajes	% Cumplimiento	0,229	36	0,000	0,778	36	0,000
	Ingresos						
	% Cumpl. Unidades	0,329	2996	0,000	0,452	2996	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Estos datos quedan ilustrados gráficamente de la siguiente manera:



**Figura 29:** Pruebas de normalidad  
**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Ahora como se observa en las tablas, las variables no cumplen con el supuesto de normalidad, además los datos corresponden a dos muestras independientes dado que las variables atañen a calificación de los socios en cuanto a porcentaje de metas de ventas y la otra variable corresponde a eficiencia económica del canal, además hay una diferencia en la magnitud de las variables al tener 36 y 3350 datos, se ha elegido la Prueba U de Mann-Whitney para la comprobación de hipótesis.

La hipótesis planteada busca evidenciar la relación de los socios estratégicos en la eficiencia económica del canal Indirecto de la CNT EP, dado que los socios estratégicos son quienes alimentan este canal de ventas.

Una vez aplicada la prueba en el software SPSS, se observa que el nivel de significancia P-valor es menor que 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis Nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1) por lo tanto, se puede afirmar que:

*“Si existe diferencia estadística significativa entre el proceso de calificación de Socios Estratégicos y la eficiencia económica del Canal Indirecto de la CNT EP”.*

Así también, se puede observar que los ingresos en 2018 no han variado, en 2019 y 2020 han disminuido, esto según los datos históricos de la empresa. Estas acciones y comportamientos se asocian los distribuidores y al duro trabajo que enfrentaron, en primer lugar, por la competencia que ha ido creciendo en el mercado local, y en segundo lugar, por la complicaciones en la venta de los servicios por la contingencia del COVID 19.

Estos valores de cumplimiento de metas se resumen en la tabla que se presenta a continuación:

**Tabla 18:** Resultado del cumplimiento de metas para los años 2018, 2019 y 2020

Cod mes	% Cumplimiento Ingresos 2018	% Cumplimiento Ingresos 2019	% Cumplimiento Ingresos 2020
1	139,86%	243,99%	42,60%
2	100,78%	182,97%	38,62%
3	103,40%	140,92%	27,12%
4	191,64%	72,98%	17,07%
5	339,61%	129,60%	50,45%
6	339,61%	101,30%	56,25%
7	339,61%	75,56%	57,62%
8	339,61%	54,91%	79,91%
9	339,61%	47,83%	73,44%
10	339,61%	51,21%	58,29%
11	339,61%	20,74%	41,50%
12	339,61%	52,10%	39,91%

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Como puede apreciar en la tabla, durante el año 2018 se mantiene un alto cumplimiento de la metas y los ingresos que los distribuidores del canal indirecto han aportado a la empresa CNT EP, esto puede deberse al empuje y al ánimo que los nuevos colaboradores han puesto al iniciar con el plan de negocios.

Sin embargo, según las opiniones de los usuarios de los servicios de CNT EP, se aprecia que estos sufrieron un deterioro y presentaban problemas de velocidad y conectividad, lo que desembocó en la cancelación de la suscripción al servicio, y, por ende, hubo una baja en los ingresos económicos para la empresa. Sumándole a esta problemática la contingencia por el COVID 19 a inicios del 2020, los distribuidores del canal indirecto no pudieron realizar su trabajo en circunstancias normales, y se enfrentaron a la dura realidad que azotó al mundo, junto con la crisis económica que aún se percibe.

Empero, estas circunstancias, los colaboradores con más ánimo y garra no han bajado sus ventas y aunque han presentado problemas con el cumplimiento total de su asignación mensual, aun así, se encuentran generando ingresos para CNT EP. Solo de esta forma ellos también se aseguran de recibir una retribución económica por su trabajo y cuidar de las garantías que han entregado a la empresa.

#### **4.4 Limitaciones del estudio**

En todo proyecto, siempre existen factores que limitan de una u otra manera el desarrollo normal muy optimo del estudio, por lo que puede generar cierto sesgo en los resultados.

Para el presente caso, la principal limitación es que debido a la contingencia por el COVID 19, no se ha podido tener contacto directo con los distribuidores del canal indirecto, para recolectar datos en entrevistas y conocer la percepción que estos tiene sobre todo el proceso de ingreso y evaluación en CNT EP, por lo que no se ha podido contar con su opinión directa.

Así también, aunque los datos numéricos facilitados por CNT EP son fiables, y verificables, los datos se muestran fríos y sin mayores explicaciones que ayuden a fundamentar el porqué de los resultados presentados.

Además, el incluir meramente el criterio del investigador puede resultar inconveniente, debido a que se está manejando una perspectiva de terceros, fuera de la realidad que viven las industrias.

Finalmente, una de las mayores limitantes del trabajo fue el evaluar la calificación de la evaluación del desempeño de los colaboradores cuando ellos ya pertenecen al canal indirecto y no las verificaciones previas para entrar a laborar en la empresa.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Una vez procesado la información recopilada, junto con el análisis estadístico y el establecimiento de resultados se concluye:

El personal administrativo de CNT EP es el encargado de reclutar a los socios estratégicos que han de apoyar en las gestiones del canal indirecto de comercialización de bienes y servicios; para ello recurren a una especie de concurso público, a través de una convocatoria en la que los interesados se comprometen a trabajar por un tiempo determinado para la empresa, cumpliendo con requisitos previos, de aspecto jurídico, legal, financiero; además de sustentar la experiencia para el trabajo, presentar un plan de negocios y someterse a las garantías que la empresa exige. Se ha podido observar que todos los colaboradores hubieron presentado en su debido tiempo toda la documentación que se exigía; sin embargo, por cuestiones de optimización de recursos, no se cumplen con las verificaciones para conocer la veracidad de todos los datos que los participantes presentan.

Aunque se revisa el cumplimiento del capital de trabajo, las garantías bancarias, los documentos notariados y la confirmación de las referencias de experiencia necesaria, no se puede detener el proceso en la verificación de todos los datos, y se han detectado algunas anomalías, como que el capital de trabajo es irreal, los activos tienen una sobrevaloración y no concuerdan con la realidad, las referencias suelen ser de familiares o personas que deben favores, entre otras.

Aunque claro está, que no es la situación de todos los distribuidores que desean integrarse a CNT, se ha podido observar en muchos casos estas anomalías, que afectan en el futuro al trabajo de la empresa, pues al no tener claro el panorama de trabajo y el compromiso que se adquiere, existen desvinculaciones antes de cumplir con el plan de negocios, que, de igual manera, es planteado por el propio aspirante. Sin embargo, hay que recalcar que se trata de hacer la verificación de al

menos ciertos parámetros, uno de ellos, es la calificación crediticia en la comúnmente llamada Central de Riesgos. Ahora bien, hay que considerar que, aunque CNT quiera realizar un control más profundo, como una auditoria, esto no es del todo posible, puesto que, de parte del sector público, no hay ninguna obligatoriedad, y una auditoria privada implica otros gastos para los aspirantes, en la que incluso se pueden pasar por alto errores que afectan a futuro a la CNT EP.

Aún a pesar de la desvinculación de algunos de los socios, por decisiones personales y las situaciones conflictivas que se han generado por la pandemia del COVID 19 en los últimos tiempos, según los datos facilitados por CNT EP se puede ultimar que los ingresos en las ventas han cumplido la meta planteada, a nivel global; aunque si bien es cierto que las metas individuales de cada mes no siempre se alcanzan; existe en general el ingreso económico para CNT EP. Esto se explica además porque la empresa trabaja bajo un plan mínimo de pago, en el que los consumidores finales, aun si no exista consumo del bien o servicio, hay que pagar el valor. Adicionalmente se ha observado que los colaboradores aportan con su trabajo a la eficiencia económica, cumpliendo con sus metas y/o respondiendo con las garantías en caso de ser necesarias, lo que impide que la empresa tenga pérdidas considerables. Al considerar que los ingresos por ventas superan el 100% de la meta planteada en todos los meses en el canal de distribución indirectos, se puede decir que hay una eficiencia económica global, que, con trabajo, puede mejorarse. Adicionalmente se puede observar que, aunque en el 2019 y 2020 las ventas disminuyeron, aun así, se cumple con los objetivos. Claro está que, se ha considerado la eficiencia económica de este canal, únicamente con la medición del cumplimiento de nivel de ventas e ingresos, sin tomar en consideración otros factores con los que no se ha podido contar, como el costo por instalaciones, gastos operativos, quejas y servicio técnico no retribuidos; que ayudarían a tener un mejor panorama de la realidad y sobre todo de la rentabilidad y retribución de los esfuerzos de los distribuidores externos.

Finalmente, con todo lo observado, se puede mencionar que es posible que se mejoren los procesos de calificación de los nuevos socios estratégicos del canal indirecto de CNT EP, no únicamente en las fases iniciales, sino además ya en el

campo de acción y del trabajo. Esto puede hacerse posible a través del manejo de las propias políticas que maneja de manera interna la empresa, junto con el compromiso de todos de trabajar en pro el bienestar común. Aunque existen políticas y formas de controlar la calificación de los nuevos colaboradores, es imperioso que estos pasos se cumplan y se llegue hasta las últimas instancias posibles para poder verificar la calidad y el compromiso de los terceros que se han de integrar para conformar el equipo de trabajo de CNT EP.

## **5.2 Recomendaciones**

Al observar la realidad que se vive en la empresa CNT EP, se puede decir que, aunque se hacen los mejores esfuerzos por recopilar la mayor información posible para calificar a sus futuros colaboradores de los canales de venta indirectas de sus productos y servicios, aún existen fallas en la documentación que dificultan obtener un panorama real de los interesados. Para poder mejorar esta situación es recomendable que se implementa una estrategia que ayude a la verificación de estos datos, no basándose únicamente en los documentos presentados, si no, además en el criterio razonado y el análisis de la información. Al revisar la concordancia de la documentación, e incluso simplificando los procesos, se puede minimizar los problema que se presentan luego, como la deserción y la falta de experiencia en el trabajo. Además, es necesario que se realicen capacitaciones y evaluaciones de estas para que, de esta manera, todos puedan trabajar en la misma línea, y que puedan ofrecer las garantías y seguridades de la empresa a los usuarios finales y suscriptores.

La medición utilizada para determinar la eficiencia económica en este estudio está basada únicamente en el cumplimiento de ventas y las metas mensuales que CNT EP plantea a sus colaboradores del canal indirecto, lo que, aunque ayuda a la generación de ideas sobre la eficiencia económica de su trabajo, no indica de forma total los beneficios que la empresa puede obtener. Para poder realizar una análisis de la eficiencia económica de CNT EP es necesario considerar otros factores, como la inversión que se realiza, los reclamos y quejas del servicio, reparaciones y otras situaciones no contempladas, y de este modo obtener una mejor

realidad, respecto a la eficiencia económica y la del servicio. CNT EP, es la única empresa pública que brinda los servicios completos de TIC's y Telecomunicaciones, y aunque tuvo un auge en sus ventas y su prestigio, este se ha visto afectado en los últimos tiempos por las deficiencias en el servicio, lo que sin duda afecta a la economía interna de la empresa; pues los usuarios, al no sentirse conformes con el asesoramiento y las fallas en los servicios, prefieren cancelar sus suscripciones y buscar alternativas que si satisfagan sus necesidades. Ante esta situación, es necesario que CNT tome acciones y que realice inversiones para determinar sus falencias, corregirlas y volverse más competitiva en el mercado nacional.

Por último, y no menos importante, es imperioso que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, realice pequeños cambios que le ayuden a mejorar su situación con sus canales indirectos y por ende con los distribuidores que allí laboran. Se recomienda comenzar por la implementación la propuesta sugerida, junto con la integración de un herramienta que facilite la integración y participación de las partes interesadas, como es la Coordinación Relacional, misma que a través de simples parámetros, puede ayudar a generar grandes cambios que ayuden a CNT EP a fortalecerse como empresa y a posicionarse como la líder en el territorio nacional en la prestación de bienes y servicios relacionados con las nuevas tecnologías de la comunicación.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

Mejoras en el proceso de calificación de nuevos socios estratégicos del Canal Indirecto de la CNT EP

#### **6.1 Datos informativos**

**Nombre de la empresa:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

**Gerente general:** Eco. Darwin Romero Mora

**Lugar:** Regional 3 Ambato

**Actividades que se dedica la empresa:** CNT EP es una empresa que provee Servicios de Telecomunicaciones: Telefonía, Datos e Internet de acuerdo con los más altos estándares de calidad del mercado.

##### ***6.1.1 Visión***

CNT EP, por sus rasgos de excelencia, se ha de convertir en la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos.

##### ***6.1.2 Misión***

La Corporación Nacional de telecomunicaciones – Empresa pública (CNT EP), es un ente encargado de Brindar a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad.

### 6.1.3 Valores

Los valores que mantiene una empresa son la guía y la base ética que con la que se rige, y con la que ha de brindar su percepción al medio en el que se desenvuelve.

Para CNT EP, sus principales valores corporativos se resumen en:

- **Compromiso con el cliente:** Atención a los clientes con calidad, calidez y alegría, generando confianza, ofreciendo la mejor experiencia y soluciones de última generación.
- **Trabajo en equipo:** Suman sus esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos y metas de la CNT EP.
- **Eficiencia:** Brindan servicios de alta calidad, simplificando procesos y optimizando recursos.
- **Innovación:** Proponemos soluciones para transformar nuestros servicios a través de productos que aporten mayor valor a sus clientes.
- **Integridad:** Actúan con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.

**Responsabilidad Social:** Buscan el bienestar de grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

### 6.2 Antecedentes de la propuesta

En el Proceso de calificación de Socios Estratégicos y la eficiencia económica del Canal Indirecto en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP se muestra las características relevantes para este proyecto:

En el marco global, enfocando al sector de las telecomunicaciones, lo cual tiene que ver con el uso e innovación tecnológica, se ha involucrado directamente

en la política y economía de los países, es así como se han establecido empresas públicas con estas prestaciones, y en ciertos casos se han beneficiado de la inversión directa de los presupuestos estatales. Lo que implica la colaboración y apoyo del gobierno, tanto en manejo como en control de los recursos.

Los servicios y productos que ofrece CNT son los más completos a nivel nacional, pues incluyen todos los aspectos de las telecomunicaciones:

- Telefonía fija
- Telefonía pública
- Telefonía móvil
- Internet fijo
- Internet móvil
- CNT TV, o televisión pagada

El acceso hacia un canal de distribución es limitado, una opción para un nuevo competidor sería aprovechar al máximo las TICS (las tecnologías de la información y la comunicación), con el fin de ir innovando periódicamente.

### **6.3 Justificación**

Si bien es cierto que el control y administración de los canales indirectos de distribución es realizado por personas con suficiente experiencia y que son idóneos de sobrellevar cualquier problema que se presente; es necesario que la empresa CNT EP se encargue de evaluar adecuadamente su desempeño, con instrumentos que le faciliten esta tarea y que permitan observar falencias en el sistema y así poder tomar acciones correctivas y a su vez incentivar al personal con el fin de sobrepasar las metas y expectativas de venta en cada región.

Los distribuidores del canal indirecto se diferencian del canal directo, principalmente porque su remuneración es dada por las comisiones que la empresa ha planteado de acuerdo con las ventas presentadas cada mes; el cumplimiento total

de las mismas garantiza el pago de las comisiones, incentiva el trabajo de los canales indirectos y asegura el mantener y aumentar los ingresos por los servicios que la empresa presta.

Una de las mayores dificultades para los proveedores originales del servicio o producto de CNT EP y sus intermediarios, es la falta de calidad uniforme, la cual se genera cuando diversos establecimientos brindan o venden el servicio o producto, cuando no hay un buen desempeño en el proceso de distribución, el proveedor original del servicio o producto se ve afectado porque se pone en riesgo toda la marca y su reputación, e incluso otros intermediarios tienen que soportar juicios negativos sobre los productos o servicio de la organización.

CNT, al ser una empresa pública y de las primeras en brindar servicios de telecomunicaciones a la colectividad, siempre tuvo buena acogida en el mercado; sin embargo, con la globalización, el avance tecnológico y lo tractivo que resultan los negocios en telecomunicaciones y TICS, en la actualidad se han desarrollado nuevas empresas privadas que representan una competencia para CNT EP. Estas empresas nuevas, para poder posicionarse en el mercado, han tenido que mejorar los servicios, ofreciendo mayor eficiencia e incluso, caracterizándose por tener de manera inmediata los inconvenientes en los servicios.

Esto ha ocasionado que CNT EP afronte nuevos retos, y se plantee nuevas estrategias para mejorar sus servicios y el cómo llegar hacia los usuarios, para que sigan teniendo la preferencia de la que gozaban antes, y así mantenerse como una empresa líder en el mercado y la única pública en brindar todos los servicios de telecomunicaciones.

## **6.4 Objetivos**

### ***6.4.1 Objetivo general***

El objetivo principal de la presente propuesta de trabajo se base en:

- Proponer mejoras al proceso de calificación de nuevos socios estratégicos del Canal Indirecto de la CNT EP para el mejoramiento del desempeño de estos y el incentivo de los ingresos económicos.

#### **6.4.2 *Objetivos específicos***

- Conceptualizar teóricamente lo que implica un proceso de calificación a los canales indirectos.
- Sugerir un modelo de check list que permita la simplificación de las evaluaciones
- Proponer un modelo de mejora basado en la comunicación.

#### **6.5 Análisis de factibilidad**

Un estudio de factibilidad implica si es posible o no el desarrollo de una idea o propuesta.

En el presente caso se considera únicamente la factibilidad operativa, debido a que esta se encuentra encargada principalmente del manejo de los recursos humanos, enfocándose en lo que según Quiroa (2020) resulta esencial tomar en cuenta:

- Si no es muy complicado para los trabajadores.
- Observar si los trabajadores se resisten a usarlo por miedo por cualquier otra razón.
- Analizar si el personal se puede adaptar a los cambios, sobre todo si el cambio se produce de forma muy rápida.
- Evaluar si no se puede volver obsoleto de forma muy rápida y buscar planes de contingencia.

Como este trabajo es meramente de sugerencias y no de aplicación práctica, es necesario además contar con un análisis que permita el diagnóstico de la situación que vive CNT EP, para lo cual se han detallado los siguientes análisis:

### ***6.5.1 Análisis FODA***

El análisis FODA es un acrónimo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas el cual proporciona a las empresas una investigación situacional de su posición en el mercado y le permite detectar y nombrar los aspectos importantes, acontecimientos y adversarios de la organización (González, 2017).

En el caso de CNT EP, se han detectado las siguientes características que se resumen en la matriz FODA:

**Tabla 19:** Análisis FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se ha posicionado como segundo operador de Televisión por Suscripción.</b></li> <li>• <b>Es una empresa totalmente ecuatoriana y única en el país con presencia en las cinco líneas de negocio de las telecomunicaciones (internet fijo, telefonía fija, televisión pagada, internet móvil, telefonía móvil)</b></li> <li>• <b>Posee apoyo del Gobierno Ecuatoriano.</b></li> <li>• <b>Tiene presencia en las 24 provincias del país.</b></li> <li>• <b>Tiene un buen posicionamiento en el mercado</b></li> <li>• <b>Se ha consolidado como líder en telefonía e internet fijo</b></li> <li>• <b>Posee una cartera de clientes fijos.</b></li> <li>• <b>La empresa puede reducir sus gastos, y ofrecer mejores precios de la competencia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen buena ubicación de los centros de atención al cliente.</li> <li>• Cambios gerenciales, distorsión de estándares de calidad de atención al cliente.</li> <li>• Falta de concientización al personal de CNT hacia el cliente.</li> <li>• Toma incorrecta de decisiones al momento de promocionarse</li> <li>• En las capacitaciones que realizan no se toman en cuenta las evaluaciones de control.</li> <li>• La empresa no cuenta con tiempo para la resolución de los problemas de los clientes.</li> <li>• Tiene un proceso burocrático</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crecimiento a nivel nacional.</b></li> <li>• <b>Aumento de cobertura y base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.</b></li> <li>• <b>Incremento del acceso de los ciudadanos a los servicios que brinda CNT EP, tomando en cuenta la planificación territorial.</b></li> <li>• <b>Desarrollo de nuevos productos y servicios de telecomunicaciones convergentes y TIC de calidad e innovadores.</b></li> <li>• <b>Aumento de la intervención de CNT como principal proveedor de TIC y telecomunicaciones en el sector público.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerables a robos y asaltos.</li> <li>• Estrategias tecnológicas innovadoras para captar clientes por parte de la competencia</li> <li>• Desastres naturales.</li> <li>• Saturación de Mercado de clientes de telefonía móvil.</li> <li>• Generación cambios de políticas económicas, impuestos al cliente.</li> <li>• Políticas gubernamentales, restricción de importación de equipos de telefonía móvil.</li> </ul>

Elaborado por: Paz E. (2021)

### 6.5.2 Análisis CAME

Una vez determinados los principales componentes del FODA es necesario emplear un instrumento estratégico complementario del análisis FODA en el que se brinda algunos parámetros guía para la toma de decisiones. En palabras más simples, al realizar un análisis CAME se busca corregir, afrontar, mantener y explotar los aspectos mencionado previamente en el FODA (Galiana, 2021).

Así pues, en base a la información de la tabla anterior se ha determinado la siguiente matriz de estrategias:

**Tabla 20:** Análisis CAME

		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Debilidades	<p><b>Estrategia Ofensiva:</b></p> <p>Sacar provecho a la estabilidad económica de la empresa para realizar cambios que permitan a la empresa adaptarse al uso de nuevas tecnológicas innovadoras para captar clientes.</p>	<p><b>Estrategia defensiva:</b></p> <p>Utilizar el reconocimiento de la empresa CNT EP para crear fuerte ventaja competitiva frente a los clientes y ganar su confianza y fidelidad y así tener participación en el mercado.</p>
	Fortalezas	<p><b>Estrategia de Reorientación:</b></p> <p>Corregir los procesos de la red de distribución indirecta para mejorar la eficiencia y la eficacia, brindando un mejor servicio de calidad, la cual se ira convirtiendo en una gran oportunidad de crecimiento del negocio.</p>	<p><b>Estrategia de supervivencia:</b></p> <p>Incentivar al personal que se tiene en el canal indirecto de distribución para así lograr e incrementar la productividad y la eficiencia económica eficiencia económica.</p>

**Elaborado por:** Paz E. (2021)

## **6.6 Fundamentación**

### ***6.6.1 Proceso de calificación***

Los procesos, dentro de cualquier organización, están diseñados para facilitar el trabajo de los colaboradores que ingresen a trabajar en esta; convirtiéndose en una guía por la secuencia y los pasos que hay que seguir.

Sin embargo, cuando existen fallas en algún punto del proceso, el sistema en general puede fallar.

Por esta razón es necesaria útil la calificación que ha de realizarse a las actividades, pues motiva al mejoramiento continuo, y por ende al crecimiento de la empresa. Pero debe entenderse además que la calificación no debe tomarse como un indicador de castigo, sino por el contrario, algo que aliente al equipo de trabajo y que haga sentir orgullo a los participantes de este (CALDERÓN, 2016).

Hay que recalcar que todas las empresas por más pequeñas que sean cuentan con parámetros que permitan la evaluación y calificación del desempeño, aunque no todas suelen ser las más efectivas ni suelen documentarse.

Para empresas grandes, es necesario que existen fuentes documentadas que evidencien la calificación y sustentar las decisiones para realizar cambios y poder mejorar como equipo de trabajo.

### ***6.6.2 Socios estratégicos***

Un socio estratégico es cualquier persona, entidad o empresa que forma una alianza con otra, para alcanzar metas conjuntas; para ello, la alianza que se forma debe tener un sentido de reciprocidad en la que ambas partes queden satisfechas con la labor del otro. La clave de esta alianza se define prácticamente en tener metas compartidas (United Business ARG, 2019).

Existen ciertos beneficios para las empresas que deciden realizar la alianza con socios estratégicos, según lo señalado por United Business ARG, (2019) estos beneficios incluyen:

- Un crecimiento mucho más acelerado porque hay más personas que trabajan para llegar al objetivo en común.
- Las partes se complementan al brindar las herramientas y recursos que poseen.
- Los objetivos se logran más rápido porque se realizan en conjunto.
- El cumplimiento del objetivo está garantizado porque ambas empresas se comprometen a que se logre.
- Las empresas pueden acordar por cuánto tiempo desean mantener la alianza.

Esto indica que CNT EP, busca socios estratégicos para ampliar su mercado y expandirse, y así cumplir con su objetivo de brindar conectividad a hasta los sectores más alejados del país, con la contribución de distribuidores capacitados que comparten la misma meta y que además buscan una retribución económica por su trabajo.

### ***6.6.3 Canal de distribución indirecto***

Cuando las empresas desean expandirse de una forma más rápida y así poder llegar a más público objetivo, suelen recurrir a diversas técnicas y estrategias. Una de ellas es el contratar un canal indirecto de distribución

Los canales directos, son aquellos en los que se requiere de un intermediario para que el producto o servicio llegue al consumidor final; el elegir los canales adecuados pueden ser una gran estrategia corporativa, por el contrario, si no se eligen a los mismos adecuadamente esto puede ahuyentar a los clientes y hacer que la empresa se presente con una imagen equivocada en el mercado (Universidad UNADE, 2021).

En la actualidad es muy común que las personas recurran a este tipo de estrategias ya que trae ciertas ventajas, como las que señala el sitio web Vendus (2020):

- Se puede ampliar la cobertura de la empresa, y hacer que los productos lleguen más lejos.
- Especialización de cada uno de los elementos que forman parte de la cadena de distribución.
- Los intermediarios garantizan la distribución física uniforme de los productos.
- El intermediario se encarga de la clasificación y almacenamiento del producto en sus instalaciones, lo que permite la ampliación del stock por parte del fabricante;
- Impacto más rápido en el mercado al llegar el producto antes.
- Organización de las ventas por parte de un minorista.

Sin embargo, también existen desventajas a considerar, como que crece el riesgo de la competencia, hay que incrementar los gastos de publicidad, los beneficios se reparten y se pierde un poco el control y exclusividad tanto de los productos como de las acciones de los socios (Vendus, 2020).

#### ***6.6.4 Mejoramiento del desempeño***

Las empresas modernas, que se orientan a un desarrollo sostenible y sustentable, están conscientes de que su principal recurso es el talento humano. Cuando los trabajadores y colaboradores de una empresa están contentos en su lugar laboral, es más probable que la empresa tenga éxito y se destaque en el mercado.

Por esta razón es necesario que se apliquen diversas estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores empresariales, ya sea que estos siguen en una institución de forma directa o indirecta.

Para mejorar el desempeño general de las empresas pueden tomarte estrategias como las sugeridas a continuación:

### ***La Innovación***

Uno de los principales instrumentos para el crecimiento de las empresas es la innovación, pues en el mundo de los negocios sobreviven las empresas que se adaptan al medio con mayor facilidad que están abiertas a realizar cambios que mejoren sus procesos, siendo creativos y desarrollando ideas nuevas que le permitan conquistar el mercado (Avendaño C., 2012).

### ***La Asociatividad***

El trabajo en equipo es muy importante en las organizaciones para la consecución de metas.

Los países pobres carecen de agrupamientos. Ellos compiten en el mercado mundial por el trabajo barato y las materias primas. Sin embargo, frente a las nuevas condiciones de la globalización y a las demandas de la población por un trabajo decente, este tipo de competitividad no va a funcionar por largo tiempo. La alternativa es justamente el desarrollo de economías locales y agrupamientos de empresas alrededor de cadenas productivas que valoricen el potencial endógeno. (Castelletti & Canzanelli, 2005, pág. 13)

### ***Reglamentos internos***

Las reglas de una empresa forman parte del control interno, mismo que “es de importancia para la estructura administrativa de una empresa, es un proceso que constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo” (Mazariegos Sánchez, Águila González, Pérez Poumián, & Cruz Castillo, 2013, pág. 463). Esto señala que sin reglas no puede existir un orden ni mucho menos plantearse metas para luego alcanzarlas.

### ***Comunicación***

Comunicarse es de vital importancia en cualquier sociedad, y es por eso por lo que, desde tiempos inmemorables, los seres humanos han inventado varios mecanismos de comunicación, como signos, música, gestos y el lenguaje como tal.

Se entiende por comunicación a la transmisión de la información que se da entre personas, y que debe manejarse con la mayor seriedad y objetividad posibles dentro de las empresas para evitar malentendidos que traigan consecuencias negativas.

Una comunicación adecuada ayuda al mantenimiento o a la corrección de las relaciones que tiene la empresa. Así mismo Wiemann (2011), hace hincapié en que una comunicación competente, ayuda a la consecución de metas, poniendo como ejemplo, que, si a un vehículo se le direcciona de la manera correcta, llegará sin problemas a su destino, es decir a la meta establecida.

### ***Rendimiento financiero***

En términos técnicos, el rendimiento financiero se asocia con la rentabilidad que se obtiene de acuerdo con el capital invertido, las horas laboradas o el trabajo realizado por el cual se ha obtenido un ingreso monetario (Business analytics, 2020).

Con base en lo anterior, si se quiere tener la capacidad de tomar mejores decisiones para optimizar el rendimiento financiero entonces se deben realizar los siguientes procesos:

- Utilizar un sistema de medición de rendimiento para llevar un registro detallado de las horas trabajadas, para determinar cuáles pueden ser facturadas, cuáles no y cuáles son finalmente cobradas con éxito.
- Hacer seguimiento al trabajo de los analistas jurídicos para tener una medición de la productividad.

- Cotizar a los clientes en función del tiempo de trabajo que se prevé necesario para sus casos.

Así también, el llevar un adecuado control de los procesos que se realizan en la empresa, puede conllevar a impulsar el rendimiento financiero de las empresas, considerando que estas invierten tiempo y dinero en cualquier proceso, línea o canal directo e indirecto y esperan retribuciones de estos.

### **6.7 Metodología, modelo operativo**

La presente propuesta se está desarrollando bajo una metodología documental y de carácter sugestivo, es decir no se lo va a poder aplicar de por parte del investigador, ya que no se encuentra en la potestad de hacerlo.

Sin embargo, se pueden desarrollar las directrices para sugerir los cambios y mejoras para hacer que el rendimiento financiero de CNT EP se incremente, corrigiendo las falencias que pueden originarse en el canal indirecto.

En la siguiente tabla se plasma las etapas de la metodología a emplearse en esta propuesta.

**Tabla 21:** Proceso metodológico

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
<b>Etapa I: Preparatoria y Diagnostico</b>	Conceptualizar teóricamente lo que implica un proceso de calificación a los canales indirectos.	Revisión literaria de conceptos  Conceptualizaciones y aplicaciones practicas	Fuentes de consulta secundaria  Tecnológicos  Material de oficina  Datos oficiales	Segundo semestre del año 2021
<b>Etapa II: Planificación</b>	Sugerir un modelo de check list que permita la simplificación de las evaluaciones	Análisis de los conceptos para crear una lista de comprobación aplicable	Fuentes de consulta secundaria  Tecnológicos  Material de oficina  Datos oficiales	Segundo semestre del año 2021
<b>Etapa III: Programación</b>	Proponer un modelo de mejora basado en la comunicación.	Elaboración de un cuestionario de evaluación y calificación del desempeño  Redacción de un modelo simple de mejora de estrategias	Fuentes de consulta secundaria  Tecnológicos  Material de oficina  Datos oficiales	Permanente

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

## 6.8 Administración del proceso

Respecto a la descripción del proceso se procede a realizar lo siguiente:

- En primer lugar, se deben reunir los requisitos para la calificación de distribuidores o agentes comerciales.

Esto según lo especificado en la siguiente tabla:

**Tabla 22:** Requisitos para la calificación de distribuidores

TIPO	DESCRIPCIÓN
Financiero	Estado de la situación financiera (SRI) y personal respaldados y validados por la notaría
	Estados financieros de la empresa del último ejercicio fiscal firmados y con documentación del SRI
	Garantía de fiel cumplimiento por valores Distribución regional \$30.000 Distribución provincial \$18.000 Distribución especializada \$10.000
	Capital de trabajo por el valor de \$10000
	Estructura comercial y administrativa Distribución regional \$30.000 Distribución provincial \$18.000 Distribución especializada \$10.000
	Referencias <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 referencias bancarias</li> <li>• 2 referencias comerciales</li> <li>• 2 referencias crediticias</li> </ul>
	Jurídicos
Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal	
Copa de la cédula y papeleta de votación de la persona natural	
Copia certificada y validada del nombramiento del representante legal	
Copia u original de la certificación de cumplimiento de obligaciones y existencia legal por la Superintendencia de Compañías	
Comerciales	Copia de registro único de contribuyentes actualizado
	Solicitud para calificarse como distribuidor de la CNT EP Plan de negocios para canales indirectos

**Fuente:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones

**Elaborado por:** Paz, E, 2021

- El segundo punto es la formulación del plan de negocios

Dentro del plan de negocios se procederá a realizar el formato para llevar a cabo el mismo, de acuerdo con el siguiente formato:

	<b>FORMATO DE PLAN DE NEGOCIOS</b>	
	<b>FPNCI</b>	<b>FPNCI-001</b>
<b>PLAN DE NEGOCIO PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT</b>	<b>Fecha:</b>	<b>13 de agosto de 2021</b>
	<b>Versión:</b>	<b>001</b>
	<b>Página 3 de 3</b>	

## Formato de plan de negocios

### Objetivo

Referente a la meta que el distribuidor desee llegar para consolidarse como el principal socio estratégico y comercial para la empresa CNT.

### Alcance

Está desarrollado para analizar las estrategias del distribuidor respecto a sus capacidades de venta en las provincias que realice sus operaciones.

### Inversión

Se detallará la inversión del distribuidor especializado, considerando la póliza de fiel cumplimiento, destinado para estructura comercial y administrativa y para el capital de trabajo.

Posterior a ello se realizará el presupuesto para:

- El mobiliario detallado en una tabla, en la cual se visualizará su código, descripción, precio unitario, subtotal, IVA, precio total, tipo, número de factura.

#### *Formato para el mobiliario*

Cantidad	Descripción	P. Unitario	Subtotal	Iva	P. Total	Tipo

	<b>FORMATO DE PLAN DE NEGOCIOS</b>	
	<b>FPNCI</b>	<b>FPNCI-001</b>
<b>PLAN DE NEGOCIO PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT</b>	<b>Fecha:</b>	<b>13 de agosto de 2021</b>
	<b>Versión:</b>	<b>001</b>
	<b>Página 3 de 3</b>	

- Uniformes, así mismo, se mostrará en una tabla con el siguiente contenido: cantidad, detalle, precio unitario, subtotal, iva y el total.

#### *Formato para uniformes*

Cantidad	Detalle	P. Unitario	Subtotal	Iva	P. Total

- Vehículo
- Adecuaciones de oficina
- Equipos de computación y tecnología
- Publicidad

#### **Infraestructura**

Determina la localización en la cual estará el distribuidor, es decir en la cual operará sus labores.

#### **Plan estratégico del cliente distribuidor**

Dentro de este plan se incluirá:

- **Antecedentes:** referente a la experiencia dentro de CNT, cargo y actividades que ha desarrollado
- **Visión, misión y valores corporativos:** se refiere a lo planteado por el distribuidor que será de beneficio para CNT.
- **Análisis FODA:** se identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con las dos partes, es decir el distribuidor y la entidad, en este caso CNT.
- **Segmentación del cliente:** referente a la gestión comercial, en este apartado se detallará a personas naturales y jurídicas.

	<b>FORMATO DE PLAN DE NEGOCIOS</b>	
	<b>FPNCI</b>	<b>FPNCI-001</b>
<b>PLAN DE NEGOCIO PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT</b>	<b>Fecha:</b>	<b>13 de agosto de 2021</b>
	<b>Versión:</b>	<b>001</b>
	<b>Página 3 de 3</b>	

- **Marketing Mix:** estrategias que el distribuidor propone para generar oportunidades de mejora en los procesos comerciales.

### **Metas del plan**

Los distribuidores se propondrán metas para el año en curso, proyección de ventas, puntos de comercialización, talento humano.

### **Estructura Organizacional y talento humano**

Referente a la composición interna de la parte del distribuidor.

### **Aspectos financieros**

Se relaciona con la parte económica que posee el cliente distribuidor para financiar su proyecto.

### **Aspectos legales**

Se indica el cumplimiento de los requisitos proporcionados por CNT

### **Conclusiones y recomendaciones**

Se detalla por parte de los distribuidores respecto al manejo de negocio, promedio mensual de ventas, entre otros.

### **Responsables del proyecto**

Se incluye a las personas quienes desarrollaron el plan de negocios, además se detalla por quien fue recibido y revisado, constanding el nombre, apellido, cédula, teléfono y firma, se debe reflejar el cargo de la persona quien recibe y aprueba el documento.

- Finalmente, se procede a revisar el Diagrama de procesos.

Esto se realiza para poder calificar a los distribuidores, a través de un flujo de procesos el cual encuentra especificado en el **Anexo 1**.

Hay que señalar que este es el proceso habitual que se sigue en CNT EP y que debe seguirse realizando, con algunas observaciones pertinentes:

- La primera de ellas es la verificación de los datos proporcionados por los participantes del proceso, y así verificar la fidelidad de estos, comprobando que se cuenten en verdad con los recursos reportados, sobre todo con el afán de que estos les ayuden a cumplir con el trabajo.
- Es imperioso además que CNT EP proporcione la información concreta y correcta de sus productos y servicios a sus colaboradores indirectos, a través de capacitaciones constantes, para que así se den soluciones prontas a los posibles problemas que puedan enfrentarse.
- Además, es importante facilitar, tanto a los distribuidores, como a los clientes la posibilidad de que sean atendidos en cualquier sucursal del país, con información precisa y exacta.

## **6.9 Previsión de la evaluación**

Para el proceso de evaluación se procede a ejecutar un checklist con el nombre “Cuestionario para los Analistas Jurídicos de CNT”, el mismo que esta detallado en el **Anexo 4**.

Esta lista de verificación debe tomarse en cuenta como algo que puede mejorarse de acuerdo con los requerimientos de CNT EP, sin imponer el mismo para su aplicación, sino como mero instrumento sugerido para mejorar en ciertos aspectos el proceso de calificación y evaluación del desempeño de los colaboradores indirectos.

Finalmente se sugiere la aplicación de una estrategia, relativamente nueva, que contribuye al éxito de las organizaciones, esta es la Coordinación Relacional de Gittel (2012), misma que consiste en un modelo de gestión empresarial que ayuda de forma recíproca a las partes relacionadas (en este caso CNT EP, con sus distribuidores indirectos y sus clientes) a través de la interacción de la comunicación y las relaciones que se establecen con el fin de realizar alguna tarea.

Este proceso se representa gráficamente de la siguiente manera:



**Figura 30:** Coordinación Relacional de Alta Calidad

**Fuente:** (Copo Arévalo, 2017)

**Elaborado por:** Paz, E. (2021)

Este gráfico indica la manera en que este proceso debe llevarse a cabo y los elementos que debe manejar. Cuando estos componentes se integran a los procesos de cualquier organización dan como resultado mejorar la eficacia y eficiencia, y por ende la competitividad de las empresas, generando beneficios que se ven reflejados en la competitividad, utilidad e interrelaciones de la empresa y su medio.

Lo que en palabras más simples se traduce en que si se mejoran los aspectos de la comunicación, pueden fortalecerse las relaciones en que se establecen en la empresa y así traer resultados más favorables para todos, sin mencionar los beneficios que se obtienen con una comunicaciones eficiente en la cual se pueden tomar decisiones y solucionar problemas de una forma más rápida y sin mayores complicaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. L. (2017). *Canales de Distribución*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Aguayo Delgado, M. I. (marzo de 2014). Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Caso de estudio en el hotel MP. De la provincia Esmeraldas. Guayaquil.
- Aldunate, E. (mayo de 2005). *Cepal*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/28747/Gestion%20de%20la%20ejec%20de%20Proy.pdf>
- Arbelo Pérez, M. (Abril de 2016). Factores determinantes de la eficiencia económica: evidencias de la industria hotelera en España. *Universidad Politécnica de Cataluña*. Barcelona, España.
- Argüelles Ma, L. A. (octubre de 2012). Los costos y los indicadores de eficiencia, como alternativas para medir el desempeño en las pymes campechanas. Sector pesquero. *Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). 2012: Episteme C. A.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). 2012: Episteme C. A.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6° ed.). Episteme.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme. doi:980-07-8529-9
- Asamblea Nacional. (16 de octubre de 2009). *Ley Organica de Empresas Públicas, LOEP*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente . (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Avendaño C., W. (2012). Innovación: Un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15(31).
- Barne, D., & Wadhwa, D. (20 de diciembre de 2019). *bancomundial*. Recuperado el 18 de febrero de 2021, de

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/12/20/year-in-review-2019-in-charts>

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Bogotá: Pearson.
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. Pearson Educación.
- Bruno, R. (13 de Abril de 2016). *Evaluando Software*. Recuperado el 1 de Marzo de 2021, de <https://www.evaluandosoftware.com/proveedor-o-socio-estrategico-2/>
- Business analytics. (2020 de diciembre de 2020). *Qué es el rendimiento financiero, productivo y laboral*. Obtenido de <https://blog.lemontech.com/que-es-el-rendimiento/>
- CALDERÓN, A. (24 de octubre de 2016). *Calificación de los procesos*. Obtenido de <https://cenincal.com/calificacion-los-procesos/>
- Carangui Velecela, P., Garbay Vallejo, J., & Valencia Jara, B. (2017). Finanzas personales: la influencia de la edad en la toma de decisiones financieras. *Revista Killkana Sociales*.
- Carrillo Cepeda, J., & Paz Rovalino, G. (2016). *Mejoramiento a los Procesos en la Gestión de Canal Indirecto (Distribuidores Autorizados) para empresas prestadoras del Servicio Móvil Avanzado (SMA) en el Ecuador: Caso Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Agencia Regional Tres*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24506/1/478%20MKT%20sp.pdf>
- Castelletti, O., & Canzanelli, G. (2005). Estrategias e instrumentos para el desarrollo local en la era de la globalización. *Revista Opera*, 5(5).
- CEPAL. (2011). *cepal.org*. Recuperado el 2 de Marzo de 2021, de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/manual\\_modulo\\_1.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/manual_modulo_1.pdf)
- CNMCDData - Informe Trimestral. (2020). *Data.cnmc.es*. Recuperado el 20 de 01 de 2021, de [http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf\\_trim.jsp](http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_trim.jsp)
- Copo Arévalo, Y. (2017). *La comunicación entre productores, proveedores y clientes y su incidencia en la calidad de las relaciones de las empresas pertenecientes a la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de*

*Tungurahua Luz del Obrero*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.  
Obtenido de  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26321/1/T4102i.pdf>

Cruz León, A., Trejo García, J., & Ríos Bolívar, H. (2019). Desarrollo de un modelo Logit para examinar el comportamiento del ahorro en la región centro de México, de acuerdo al perfil de los hogares. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época*, 14(1), 57-77.

Duque Navarro, J. (24 de noviembre de 2016). *Administración financiera, Análisis financiero*. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero>

EAE Business School. (8 de diciembre de 2020). *EAE Business School*. Recuperado el 5 de marzo de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/concepto-de-eficiencia-tecnica-y-economica/>

EnBolsa.net. (6 de 1 de 2020). *EnBolsa*. Recuperado el 20 de 1 de 2021, de <https://www.enbolsa.net/industria-telecomunicaciones-situacion-actual/>

Espejel Mena, J. (2014). Estado y administración pública: la búsqueda de una conciliación. *Ciencia Ergo Sum*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/104/10431177006.pdf>

expansion.mx. (01 de enero de 2020). *Expansion - Revista Digital*. Recuperado el 2021, de <https://expansion.mx/opinion/2020/01/01/2020-el-ano-de-las-telecomunicaciones>

Ferre, M. E. (04 de abril de 2019). *gauss.inf.um.es*. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.2628915>

Fonseca Rodríguez, G., & Valenzuela Rodríguez, C. (2013). Necesidad de la eficiencia económica en salud. *Medisan*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3684/368444994019.pdf>

Fortún, M. (12 de septiembre de 2019). *Economipedia*. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/administracion-publica.html>

Fu, X., & Chen, T. (Abril de 2017). Investigación sobre la selección de socios de la cadena de suministro y asignación de tareas basada en la teoría difusa en un entorno incierto.

- Galiana, P. (11 de junio de 2021). *Qué es un análisis CAME y cómo se hace*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>
- Gallardo de Parada, Y., & Moreno Garzón, A. (1999). *Serie aprender a investigar*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.
- Gittell, J. H. (07 de febrero de 2012). Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis.
- Goertzen, M. J. (2017). *Introduction to Quantitative Research and Data*. E-book Collections.
- Gómez, A., & Rubén, D. (2012). Gestión de políticas públicas: aspectos operativos. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/120/12023918011.pdf>
- González, N. (1 de Mayo de 2017). *¿Cómo funciona la Planificación Estratégica para las pequeñas empresas?* Obtenido de Magenta: <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>
- Guerrero, J. (2020). *Gerencia de Riesgos y Seguros*. Recuperado el 20 de 1 de 2021, de [https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/wp-content/plugins/generador\\_pdf/includes/generador\\_pdfs.php?event\\_id=19763](https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/wp-content/plugins/generador_pdf/includes/generador_pdfs.php?event_id=19763)
- Hernández Sampieri, R. D., Fernández Collado, C. D., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación 5ta Edición*. México D.F.: McGraw-hill / Interamericana editores, S.A. de C.V. doi:978-970-10-5753-7
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). México: McGraw-hill / Interamericana editores, S.A.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación Científica*. Ambato: Gráficas Corona.
- López Ortiz, M. B. (Abril de 2016). Proyección de los canales indirectos de venta a los distribuidores de CNT EP, para incrementar la rentabilidad y toma de decisiones financieras. Quito. Recuperado el 20 de Febrero de 2021
- López, Z. (18 de noviembre de 2020). *El PIB de telecomunicaciones y radiodifusión crece 13.2% anual pese al COVID-19*. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de <https://expansion.mx/empresas/2020/11/18/pib-telecomunicaciones-y-radiodifusion-crece-pese-al-covid>

- Lorenzana , D. (26 de febrero de 2020). *El análisis financiero en la empresa: ¿qué es y cómo hacerlo?* Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://www.emprendepyme.net/el-analisis-financiero.html>
- Manziona, M. L. (2014). Estrategia de canales en industria de Telefonía Móvil de Argentina. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Martínez Bencardino, C. (2016). *Estadística básica aplicada*. Ecoe Ediciones.
- Martínez Espinoza, M. (2012). Análisis de la gestión de proyectos de desarrollo con un modelo de políticas públicas. El caso del proyecto desarrollo social integrado y sostenible (prodesis) en Chiapas. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/906/90624811008.pdf>
- Mazariegos Sánchez, A., Águila González, J. M., Pérez Poumián, M. L., & Cruz Castillo, R. d. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, Mexico. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(33).
- Mena Salgado, G. (2016). Análisis de los canales de distribución al consumidor final para las empresas de confecciones textiles de Quito. Quito.
- Méndez Álvarez, C. (2009). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Méndez, C. (2007). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Caracas: Hill Interamericana S.A.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI.pdf>
- MINTEL. (2021). *MINTEL*. Recuperado el 18 de Febrero de 2021, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/programas-y-servicios/>
- Mora Enguñados , A. (1994). Los Modelos de Predicción del Fracaso Empresarial: Una Aplicación Empírica del Logit. *Revista española de financiación y contabilidad*, 203-233.
- Moreno Rodríguez, C. J., Cevallos Villegas, D. M., & Balseca Villavicencio, N. I. (06 de Junio de 2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista Espacios*, 39(42). Recuperado el 05 de Marzo de 2021, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>

- Oancea, B., Pospisil, R., & Dragoescu, R. M. (2016). *A LOGIT MODEL For the estimation of the educational level influence on unemployment in Romania*. Olomuc. doi:978-80-87533-14-7
- Padilla, S. (10 de Febrero de 2020). *Economipedia.com*. Recuperado el 01 de Marzo de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/modelos-logit-y-probit.html>
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa 3ra Edición* (Tercera ed.). Caracas: Fedupel.
- Pinar, C., & Rivas, S. (2006). *monografías.com*. Recuperado el 06 de Marzo de 2021, de <https://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera2.shtml>
- Question pro. (S/F). *¿Qué es una encuesta?* Recuperado el 13 de Abril de 2021
- Quiroa, M. (4 de julio de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-factibilidad.html>
- Ramírez, J. (2017). *Segundo Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales* (Primera edición ed.). Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.
- Ramos Chagoya, E. (1 de julio de 2018). *Gestiopolis*. Recuperado el 8 de marzo de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Ramos, C. A. (mayo de 2015). Los paradigmas de la investigación científica.
- Registro Oficial . (10 de febrero de 2010). *Decreto Ejecutivo Creación CNT*. Obtenido de [https://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Decreto\\_218\\_creacion\\_CNT\\_EP\\_2010\\_RO.pdf](https://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Decreto_218_creacion_CNT_EP_2010_RO.pdf)
- Reguant Alvarez, M., & Martínez-Olmo, F. (2014). *Dipositub*. Recuperado el 05 de marzo de 2021, de [.dipositub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repositorio](https://dipositub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repositorio).
- Roldán, P. (mayo de 2017). *Análisis financiero*. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Roldán, P. N. (17 de febrero de 2017). *Economipedia.com*. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Rus Arias , E. (23 de diciembre de 2019). *Recursos financieros*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html>

- Sánchez Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Medisan*, 12(5). Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3684/368450965019.pdf>
- Saravia Ríos, J. (2009). Complejidad, equilibrio y finanzas: conceptos y herramientas para la gestión de empresas sostenibles. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980008.pdf>.
- Secretaría General de Administración. (18 de marzo de 2002). *Estatuto Regimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE*. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ERJAFE\\_abr18.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ERJAFE_abr18.pdf)
- Soto Rangel, A. (2007). Finanzas Públicas y las Funciones del Estado. *Investigación y Ciencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67403707.pdf>
- TeleSemana.com. (2020). *TeleSemana.com*. Recuperado el 2021, de <https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/colombia/>
- Tibb, A. (24 de Abril de 2017). Historia y evolucion de la planeacion estrategica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 17(2). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/346117726/Historia-y-Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica>
- Toro, F. (2010). *Costos ABC y presupuestos. Herramientas para la productividad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- United Business ARG. (25 de agosto de 2019). *¿Que es un socio estratégico?* Obtenido de <https://unitedbusinessarg.com.ar/novedades/que-es-un-socio-estrategico/>
- Universidad Técnica de Ambato. (2021). *Proceso de calificación de socios estratégicos y la eficiencia económica del canal indirecto en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de <https://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/83409/1/UT-P-0101-2021.pdf>
- Universidad UNADE. (23 de febrero de 2021). *Los tipos de canales de distribución en el comercio actual*. Obtenido de <https://unade.edu.mx/tipos-canales-de-distribucion/>
- Useche Arévalo, A. (2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado

en el comportamiento. *Universidad & Empresa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187232713004.pdf>

Velásquez Gavilanez, R. (junio de 2009). *Redalyc*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3596/359633165006.pdf>

Vendus. (2020). *Canales de distribución de una empresa*. Obtenido de <https://www.vendus.es/blog/canales-distribucion-empresas/>

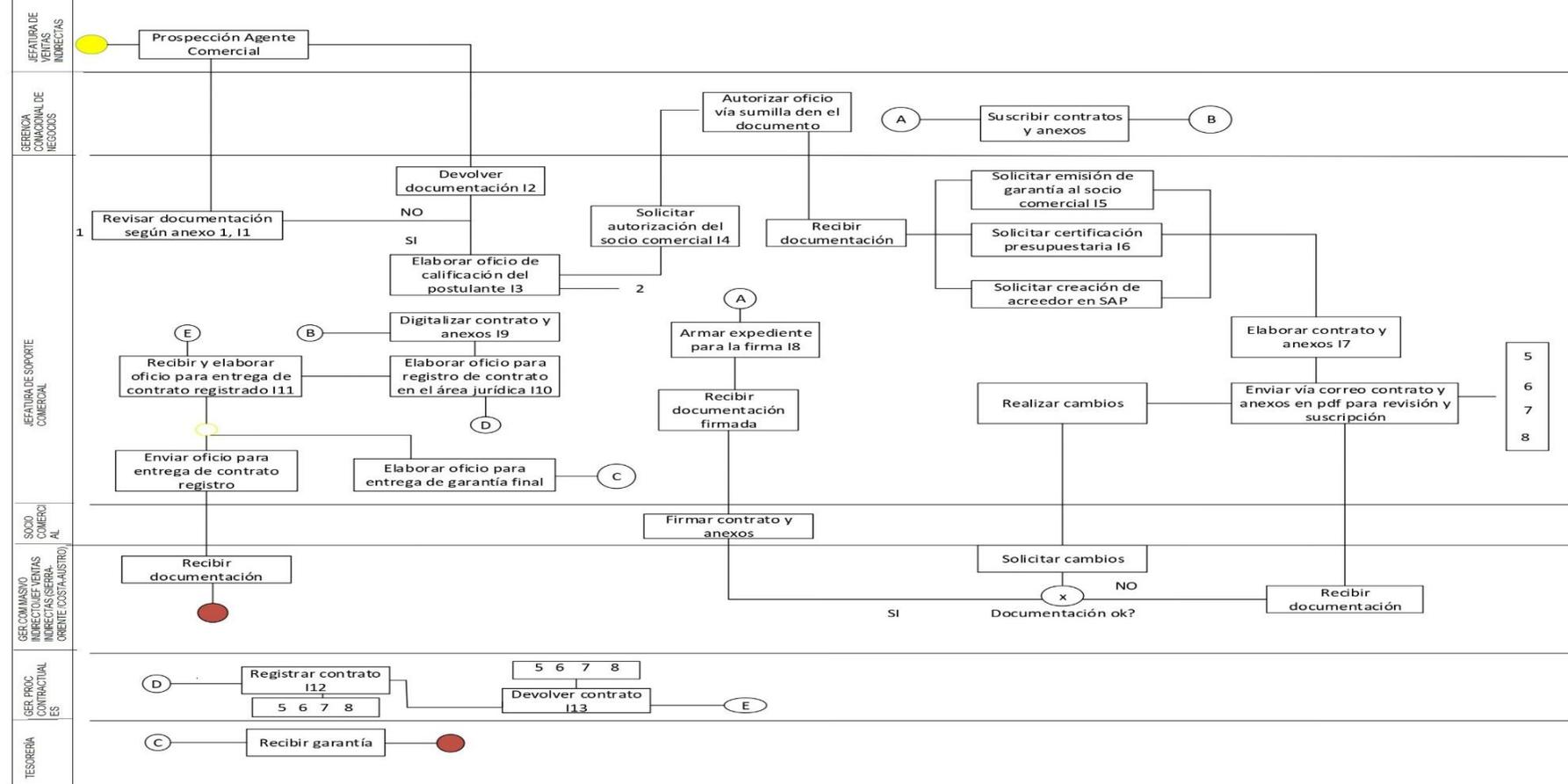
Vilcacundo Córdova, A. G. (2014). *La innovación tecnológica como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del cantón Ambato. (Tesis de Pregrado)*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Vivel Búa, M. (2013). Finanzas internacionales para la empresa. Juan José Durán & Fernando Gallardo Ediciones Pirámide, Madrid, 2013. *NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81830435010.pdf>

Wiemann, M. O. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. España: Editorial UOC. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=xsHHilcCfigC&printsec=frontcover&dq=La+comunicaci%C3%B3n+en+las+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVha3eyZDVAhWLLSYKHfACBAoQ6AEIJTAA#v=onepage&q=La%20comunicaci%C3%B3n%20en%20las%20relaciones%20interpers>

# ANEXOS

**Anexo 2. Proceso Calificar y Aprobar Socios Estratégicos – DAS – Distribuidores**



**Versión:** 2

**Autor:** dquintana

**Descripción**

**NIVEL 0:** ESTRATEGIA, INFRAESTRUCTURA, PRODUCTOS  
**NIVEL 1:** GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LA INFRAESTRUCTURA  
**NIVEL 2:** ENTREGA DE CAPACIDAD DE CADENA DE PROVEEDORES Y SOCIOS  
**FECHA:** 03/07/2018  
**RESPONSABLE:** JEFATURA SOPORTE COMERCIAL

**INSTRUCCIONES**

- I1:** La revisión se realiza en base a lo solicitado en el anexo 1, 2,3 y 4 (anexo 1: requisitos para calificación anexo 2: plan de negocios, anexo 3: solicitud de calificación del socio comercial, anexo 4: informe para la calificación)
- I2:** La documentación puede tener inconvenientes a ser aprobada por las siguientes razones: documentación incompleta, problemas con entidades públicas, problemas financieros, comerciales o legales
- I3:** Se elabora el anexo 4, 5 y oficio (anexo 4: informe de calificación, anexo 5: formulario de aprobación, oficio: autorización del Gerente Nacional de Negocios)
- I4:** Se debe adjuntar copia de anexo 1, 2, 3 original de anexo 4 y 5
- I5:** En el oficio se notifica al socio comercial que ha sido aprobado y que gestione la garantía bancaria con las entidades financieras aprobadas por CNT EP
- I6:** En el oficio se adjunta copia del oficio y soportes de la calificación del socio comercial, en base a la proyección de ingresos emitida por la jefatura de ventas indirectas. El proceso continuará una vez recibido el oficio de respuesta de la Jefatura de presupuesto con la respectiva certificación presupuestaria
- I7:** Es indispensable que se cuente con la garantía original previo a la elaboración del contrato y anexos
- I8:** Al oficio de suscripción del gerente nacional de negocios se debe adjuntar copia de la garantía bancaria, copia de la certificación presupuestaria y 4 originales de contratos y anexos debidamente suscritos por el socio comercial
- I9:** El contrato suscrito por las dos partes se remite por email, al área comercial para que gestione la creación de accesos para la operación del socio comercial, creación de bodegas, vendedores, usuarios de sistemas transaccionales y contratación del enlace de datos
- I10:** Al oficio se debe adjuntar 4 originales de contratos y anexos debidamente suscritos por las partes (lo que corresponda al tipo de socio), adicionalmente los documentos habilitantes para el registro en el área jurídica (copia garantía, original certificación presupuestaria, copia del oficio de calificación con sus respectivos soportes)
- I11:** Al oficio se adjunta original del contrato y anexo para entrega al socio comercial y para el administrador de contrato
- I12:** El registro incluye un número en el sistema SAP, los documentos entregados son 4 originales de contrato y anexos
- I13:** El área jurídica devuelve 3 originales de contratos y anexos

**DOCUMENTOS**

- 1: Los documentos a revisar son: Financieros, jurídicos y comerciales
- 2: Oficio de resultado de la calificación del postulante (contiene anexo 4 (informe de calificación) y anexo 5 (informe de aprobación))
- 3: Oficio de notificación al socio y solicitud de garantía
- 4: Oficio solicitud de certificación presupuestaria
- 5: Contrato - anexo 6
- 6: Condiciones económicas-anexo 1
- 7: Aplicación de la portabilidad numérica-anexo 2
- 8: De territorio de ventas- anexo 3 o territorialidad
- 9: Oficio de suscripción de contrato
- 10: Oficio de entrega de contratos y anexos al área comercial
- 11: Oficio de entrega de garantía al área de Tesorería

**FIRMAS**

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
 ALEXANDRA CHICAIZA ANALISTA DE CONTROL Y SOPORTE COMERCIAL   PATRICIO VELA JEFE DE SOPORTE COMERCIAL	 JOHNNY CANDELL GRIJALVA GERENTE COMERCIAL MASIVO

**Anexo 3.** Encuesta a aplicada a los socios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP



## Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

Encuesta direccionada a los Socios Estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

**\*Obligatorio**

1. Escoja. ¿Cuál es su motivo principal para ser distribuidor de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP? \*

- Experiencia previa
- Percibir más ingresos
- Confianza en el servicio a ofertar
- Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tiempo previo ha tenido experiencia en ventas o negocios similares? \*

- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 9 años
- Más de 10 años

3. ¿Con cuánto personal cuenta normalmente entre administrativo y ventas? \*

- 1 a 4 personas
- 5 a 8 personas
- 9 a 12 personas
- 13 a 16 personas
- Más de 17 personas

4. ¿Qué estrategias utiliza para alcanzar mayor cantidad de ventas efectivas en base a metas asignadas por CNT? \*

- Capacitación permanente
- Reclutamiento exhaustivo de personal
- Planificación mensual comercial
- Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de producto es el que más comercializa? \*

- Prepago
- Pospago
- Telefonía Fija
- Internet Fijo
- Televisión

6. ¿Qué producto le genera más ingresos? \*

- Prepago
- Pospago
- Telefonía Fija
- Internet Fijo
- Televisión

7. ¿Cuál es el tipo de financiamiento q utiliza para la operación de su negocio? \*

- Recursos Propios
- Préstamos Familiares
- Préstamos Bancarios

8. ¿Cómo administra las ganancias obtenidas con la operación con CNT? \*

- Reinvierte en el mismo giro de negocio
- Invierte en otras actividades
- Reserva para futuras contingencias en el giro del negocio
- Consumo propio

9. ¿Cuál ha sido su experiencia como distribuidor de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP?. Describa \*

Tu respuesta

---

Enviar

**Anexo 4.** Check List

<b>Detalle de Recopilación de Información</b>	<b>Fuente</b>
Asignación Presupuestaria	Sistema SAP
% de Ingresos y Unidades Comercializadas	Dashboard
Metas	Reportes Analistas Finacieras
Ventas Legalizadas	Reportes Sistema de Retribución Económica
Penalidades	Reportes Analistas Finacieras
Ruc	Distribuidores
Garantía Fiel Cumplimiento	Contrato de Distribución y Comercialización de Producto y Servicios de la CNT
Activos	Estados Financieros

**Anexo 5.** Cuestionario para control interno del Canal Indirecto de CNT

<b>Cuestionario para los Analistas jurídicos de CNT EP</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Cuenta con un control de la revisión de la documentación para la calificación del postulante?				
2	¿Existen archivos adecuados para la elaboración de oficios para el registro de contratos en el área jurídica				
3	¿Cuenta con la correcta documentación firmada para contratos y anexos dentro de la empresa?				
4	¿Dentro de la calificación de socios estratégicos, su éxito se debe reflejar al lograr su meta como mejor operadora del país?				
5	¿La calificación de los socios estratégicos, permite describir el estado del canal indirecto de CNT EP?				
6	¿Existe la correcta metodología de calificar a los socios estratégicos de la empresa CNT EP para obtener la mejor eficacia?				
7	¿En la distribución de internet dentro del país es la que genera más ganancias dentro de CNT EP?				
8	¿Dentro de los propósitos de CNT EP es alcanzar a toda la población brindando todos los servicios a ofrecer?				
9	¿Entre las estrategias comerciales y financieras influye para lograr las metas organizacionales de CNT EP?				
10	¿Es necesario conocer los factores financieros, administrativos y legales para que se genere buenas utilidades y beneficios del distribuidor en la empresa?				
11	¿Es de mucha importancia calificar a los socios estratégicos para conocer la eficacia económica de la empresa?				
12	¿La empresa CNT prioriza al cliente en el ofrecimiento de todos los servicios que ofrece la empresa?				