



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

INFORME DE MATERIA DE GRADUACIÓN

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para WIFITEL, empresa cuya actividad económica es la venta de servicios de Internet Banda Ancha, Video Vigilancia y Telefónica IP ubicada en el Cantón Daule de la provincia del Guayas.”

Previo a la obtención del título de:
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado Por: Anthony David Andrade Castro
José Martín Bustamante León

INTRODUCCIÓN

En el presente Proyecto se proponen herramientas fundamentales para que la empresa WIFITEL haga buen uso de estas. Teniendo lineamientos muy claros, fáciles de comprender y con resultados que podrán garantizar una mejora continua.

Es por eso que se hace referencia al cambio y diseño de un sistema de gestión por procesos siendo este tema la razón principal de nuestra tesis.



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

WIFITEL nace el 21 de septiembre del 2009, brindando los servicios de Internet Banda Ancha (Principal), Video Vigilancia, Telefonía IP.

Sus actividades empezaron en el Cantón Daule de la Provincia del Guayas, llegando a trabajar con un pequeño grupo de trabajadores y con un pequeño mercado.

Posteriormente, WIFITEL fue expandiendo su mercado a los cantones: Isidro Ayora, Nobol, Pedro Carbo, Lomas y Salitre de la provincia del guayas. Llegando actualmente a las ciudades grandes como son Guayaquil y Quito.



Llegamos donde estás..

MISIÓN Y VISIÓN DE WIFITEL

MISIÓN

Implementar servicios de internet, datos y todo lo relacionado sobre servicios de telecomunicaciones pudiendo cubrir las cabeceras rurales a nivel de los cantones del Guayas, trabajando en un ambiente adecuado con personas aptas y bien capacitadas demostrando sus sólidos valores humanos.

VISIÓN

Ser el proveedor de servicios más grande a nivel regional, con una infraestructura propia y ser reconocidos como una de las mejores empresas en dar un servicio con excelente calidad.



Llegamos donde estás..

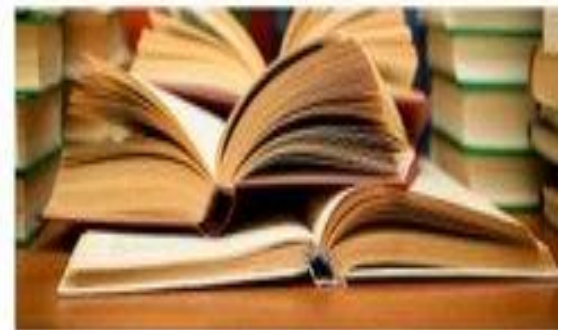
TEMA PROPUESTO

- ▶ Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, usando el ciclo PDCA de la Ruta de Calidad. El cual permitirá aumentar los niveles de eficiencia y eficacia. Ayudando a alcanzar los objetivos planteados y poder optimizar un buen desempeño en el mercado que compite.
- **Formulación y Planteamiento del Problema**
- **Hipótesis del Proyecto (Central y Secundarias)**
- **Objetivos del Proyecto (General y Específicos)**



Llegamos donde estás..

MARCO TEORICO



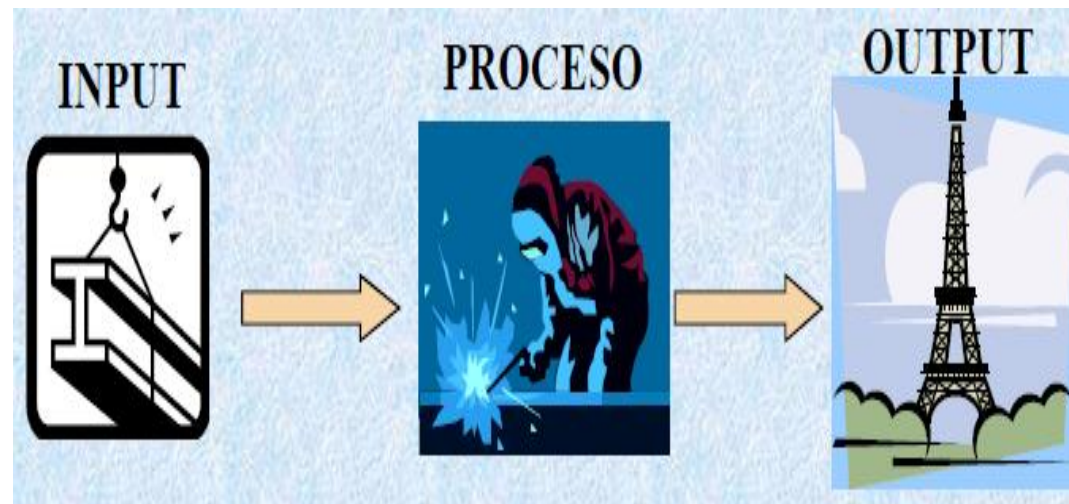
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- ▶ Se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que aprovecha las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.



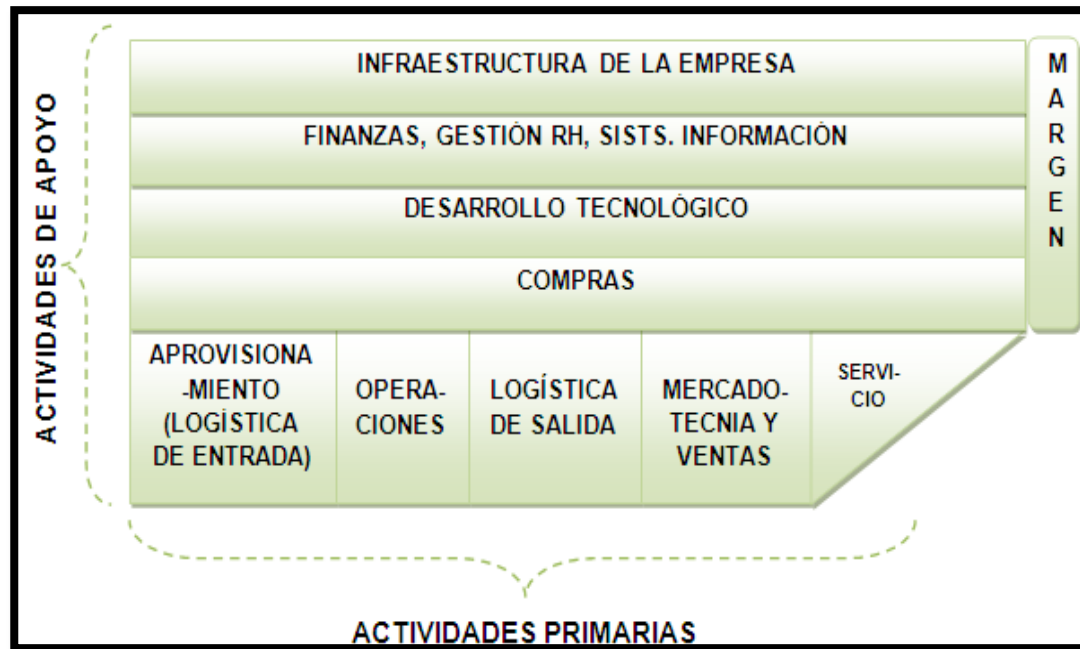
GESTIÓN POR PROCESOS

- ▶ La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.



CADENA DE VALOR

- ▶ Es una herramienta que permite identificar y analizar las actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”.



PROCESO

- ▶ Un proceso es una secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs (entradas) en outputs (salidas). Además un proceso es aquel que incorpora valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir o brindar algo nuevo.

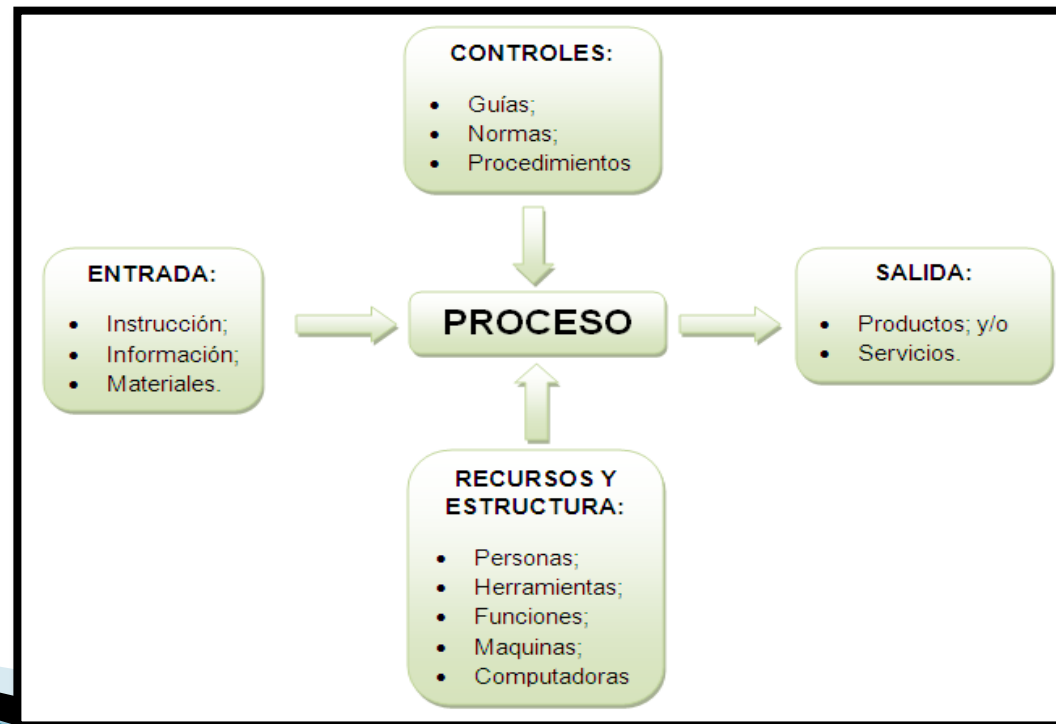









DIAGRAMA DE FLUJOS

- ▶ Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarificarán la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa–efecto que prevalece entre ellos.

<u>SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACION ADMINISTRATIVA)</u>	
Símbolo	Representa
	Inicio o término: Indica el principio o fin del flujo; Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

MANUAL DE PROCESOS

- ▶ Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.



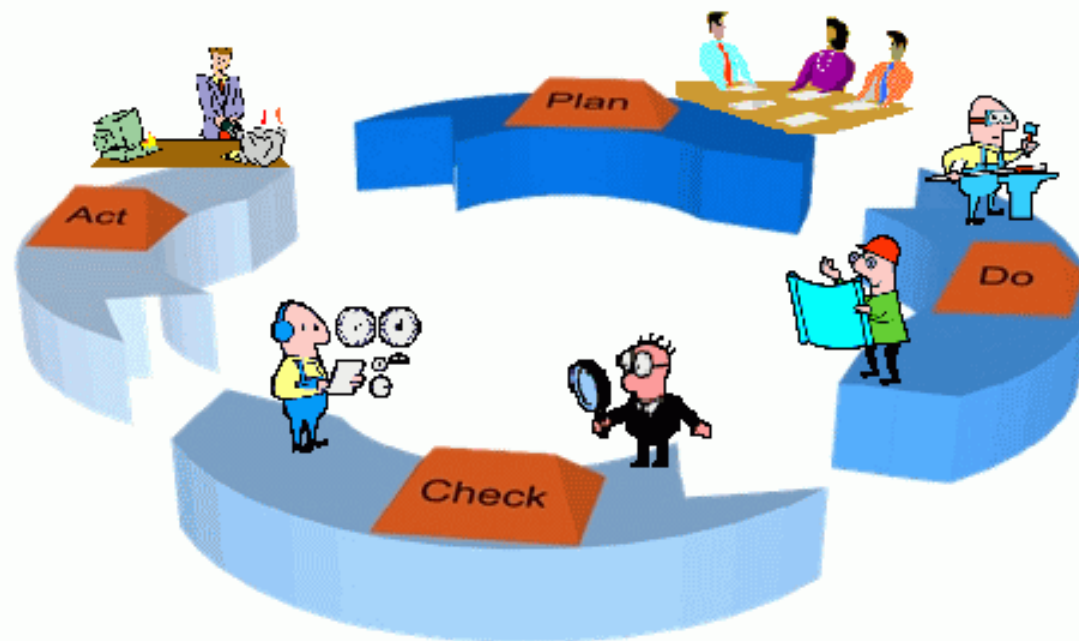
INDICADORES DE GESTIÓN

- ▶ Los indicadores de gestión son agentes determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Existe una frase que dice “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.



LA RUTA DE LA CALIDAD

- ▶ La ruta de la calidad nos permite desarrollar soluciones a problemas en cualquier área de trabajo de la empresa. Se encarga de usar como base el ciclo de mejoramiento, mejor conocido como el ciclo PDCA.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS



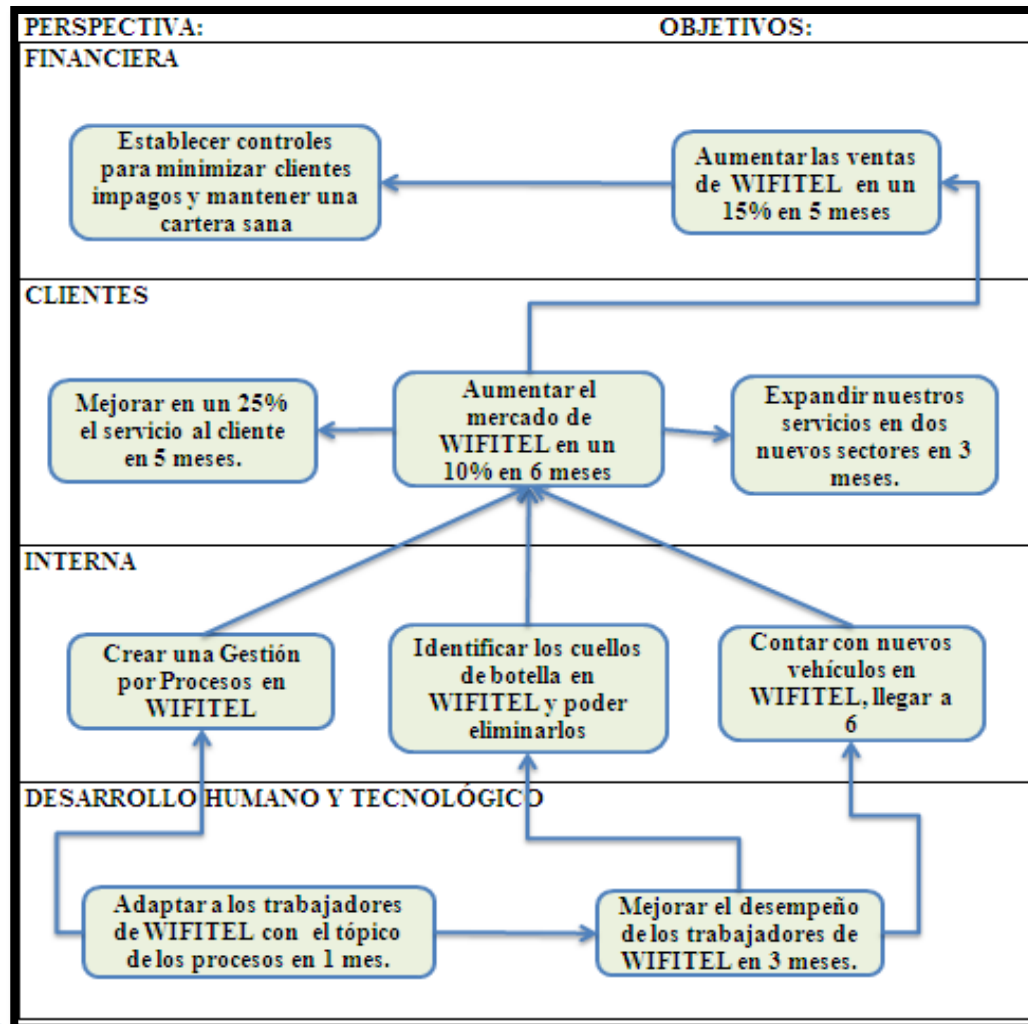
OBJETIVOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA

- ▶ Como primer objetivo se fijo mejorar en un 25% el servicio al cliente en 5 meses.
- ▶ El segundo objetivo se acordó para el año 2012 contar con nuevos activos para la empresa.
- ▶ El tercer objetivo es minimizar el número de clientes impagos.
- ▶ Como cuarto objetivo se acordó expandir los servicios en dos nuevos sectores (Palestina y Santa Lucia).
- ▶ Identificar los cuellos de botella que se puedan generar en la empresa.
- ▶ Ampliar el mercado de WIFITEL en un 10% en 6 meses.
- ▶ Incrementar las ventas en un 15% en 5 meses.



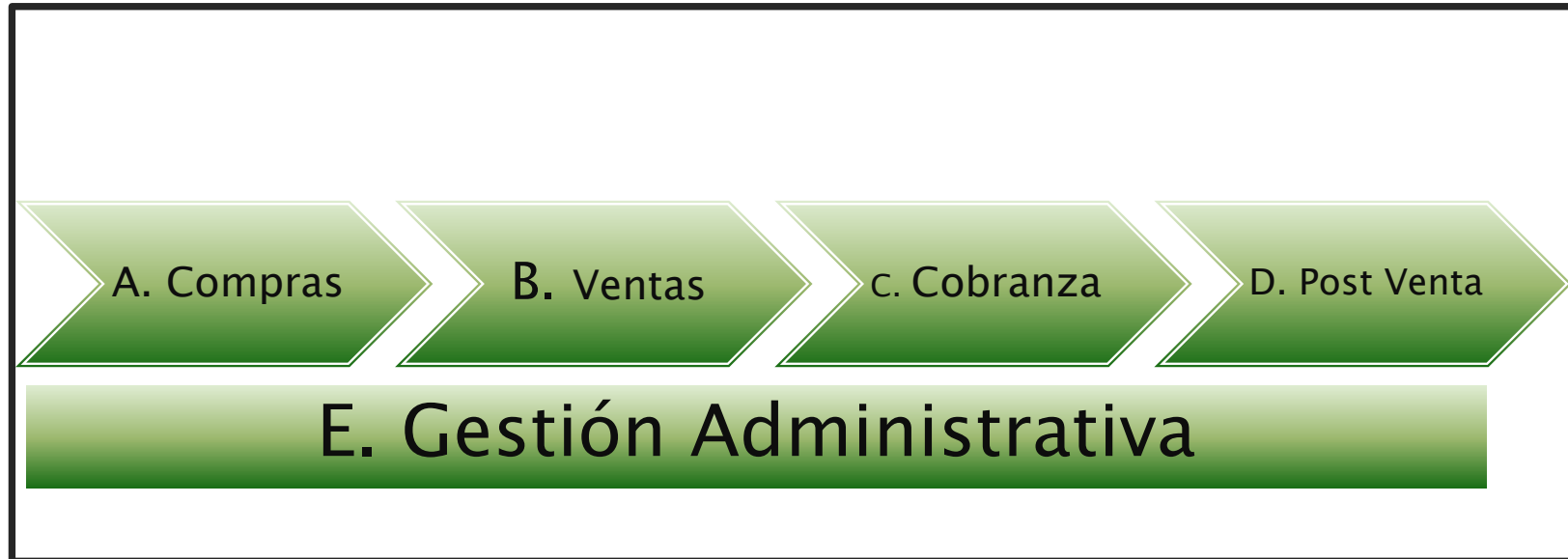
Llegamos donde estás..

MAPA ESTRATÉGICO DE WIFITEL



Llegamos donde estás..

CADENA DE VALOR DE WIFITEL



Llegamos donde estás..

RECONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE WIFITEL

PROCESOS PRINCIPALES

PROCESOS	SUBPROCESOS
A. Compras	A. 1 Compras
B. Ventas	B. 1 Despacho e Instalación B 2. Ventas y Gestión de Pedidos
C. Cobranza	C. 1 Cobranzas
D. Post Venta	D. 1 Post Venta y Seguimiento

PROCESOS DE APOYO

PROCESOS	SUBPROCESOS
E. Gestión Administrativa	E. 1 Gestión de Pago Proveedores E. 2 Requerimiento de Información



Llegamos donde estás..

RECONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE WIFITEL

- ▶ En base al análisis utilizado y efectuado determinamos que en WIFITEL existen los siguientes procesos que son determinados críticos:

PROCESO	CALIFICACIÓN
A	26
B.1	26
C	36
D.1	28

- ▶ Así los Procesos Críticos de WIFITEL serian:
 - Compras (A)
 - Despacho e Instalación(B.1)
 - Cobranza (C)
 - Post Venta y Seguimiento(D.1)



Llegamos donde estás..

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE WIFITEL

Observando los resultados arrojados en el punto anterior se procede a la utilización de comparaciones en cuanto a:

- Diagrama de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Propuesta de mejora.

Para los procesos que no fueron considerados críticos solo se desarrollará en su estructura lo siguiente:

- ◆ Análisis del valor agregado de la situación Mejo



Llegamos donde estás..

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBRANZAS DE WIFITEL



ACTUAL

Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas



Análisis del Valor Agregado del Proceso de Cobranzas



MEJORADO

Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas

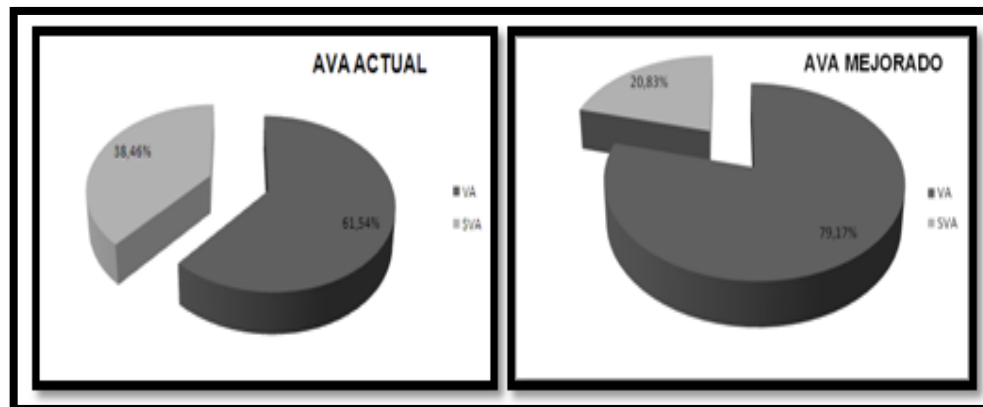
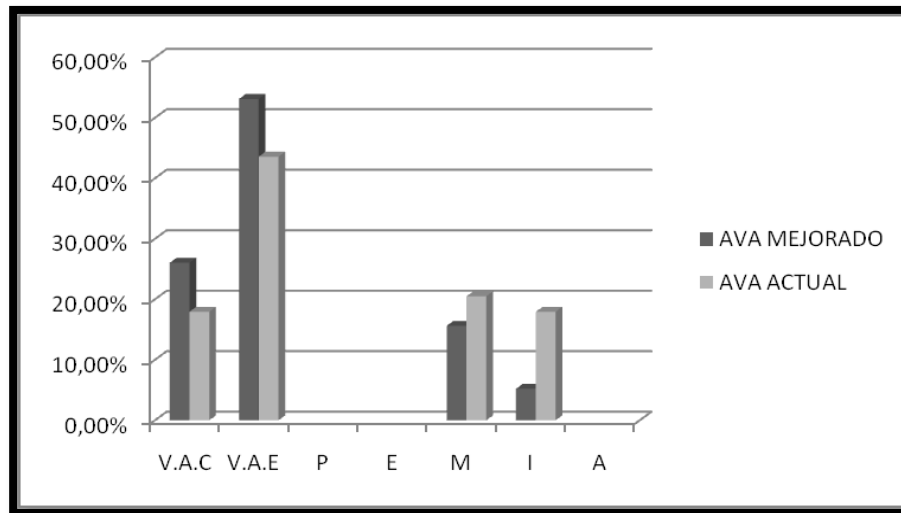


Análisis del Valor Agregado del Proceso de Cobranzas



Llegamos donde estás..

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL PROCESO DE COBRANZAS



Llegamos donde estás..

ANÁLISIS DEL PROCESO DE POST VENTA Y SEGUIMIENTO DE WIFITEL

ACTUAL

Diagrama de Flujo del Proceso de Post Venta y Seguimiento



Análisis del Valor Agregado del Proceso de Post Venta y Seguimiento



MEJORADO

Diagrama de Flujo del Proceso de Post Venta y Seguimiento

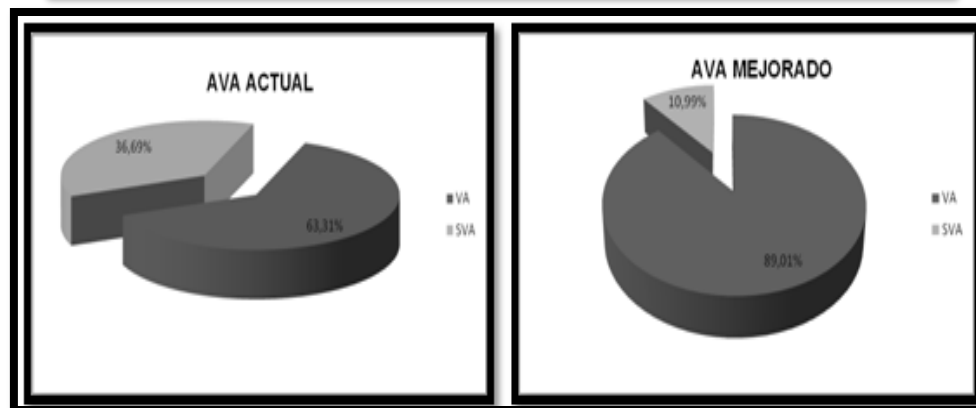
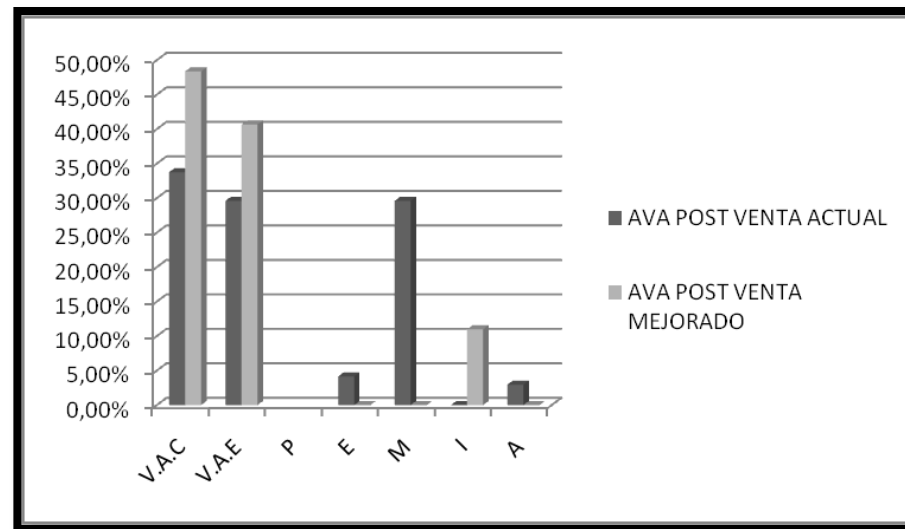


Análisis del Valor Agregado del Proceso de Post Venta y Seguimiento



Llegamos donde estás..

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL PROCESO DE POST VENTA Y SEGUIMIENTO



Llegamos donde estás..

PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS

- ▶ Los indicadores se han originado en base a los criterios del Gerente General persona que se mantiene laborando desde los inicios de la empresa.
- ▶ Los indicadores son importantes porque mantienen el equilibrio de los procesos para evitar caer en los llamados “Cuellos de Botellas”



Llegamos donde estás..

PROBLEMAS ENCONTRADOS PARA SER SOLUCIONADOS EN WIFITEL

PROBLEMAS ENCONTRADOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS
Falta de Capacitación del Personal	En la empresa WIFITEL el personal no posee las debidas y adecuadas capacitaciones, por lo que podría desconocer de ciertas actividades. Es Por eso que se ve necesario asesorar para poder llevar a cabo una buena implementación del Sistema.
Falta de Políticas Debidamente Documentadas	La empresa no posee Políticas debidamente establecidas lo cual seria de suma importancia, ayudando a mantener el orden y para poder implementar el sistema adecuadamente.
Contratación de Personal sin Experiencia	La empresa WIFITEL realiza contrataciones sin antes realizar las respectivas evaluaciones, para ver si se encuentran con los conocimientos básicos a los cargos a ocupar. Es por eso que se propone tomar las pruebas necesarias para la selección de personas para poder llevar a cabo la implementación del Sistema.
Falta de Vehículos en la Empresa	La empresa no cuenta con los vehículos necesarios, los cuales facilitarían a los trabajadores a cubrir a tiempo los inconvenientes surgidos y por ende no cubriría las necesidades de la empresa. Es por eso que se propone la implementación de vehículos necesarios para poder llevar a cabo la implementación del Sistema.
No Posee un Sistema Contable	En la empresa WIFITEL no poseen un Sistema Contable tal que facilite las operaciones de una forma mas eficiente y eficaz. Por ello se propone la implementación de un Sistema Contable para que pueda satisfacer la Implementación del Sistema.
Falta de Conocimiento del Direccionamiento Estratégico	Los trabajadores de WIFITEL no poseen el debido conocimiento del Direccionamiento Estratégico de la empresa. Es por eso que se ve necesario asesorar para que de esta manera pueda existir mejor entendimiento de lo que se busca como organización esto es importante para poder llevar a cabo la implementación del Sistema.



Llegamos donde estás..

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SOBRE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

FALTA DE POLÍTICAS DEBIDAMENTE DOCUMENTADAS

QUÉ?		QUIÉN?	DONDE?	CUANDO?												CÓMO?	CON QUÉ?	
# PROBLEMA	PROBLEMA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
2	Falta de Políticas Debidamente Documentadas	1. Recopilar la información necesaria	Gerente General	Gerencia General													Documentos	\$
		2. Preparar el documento a imprimir	Asistente de Gerencia	Gerencia General													Impresión del documento	\$
		3. Evaluar el documento impreso	Gerente General	Gerencia General													Evaluación	\$
		4. Preparar una reunión para explicar el documento	Gerente General	Todas													Reunión	\$
		5. Entregar el documento impreso al personal de la empresa	Asistente de Gerencia	Todas													Entregar documento	\$
		6. Dar seguimiento a lo estipulado en el documento	Gerente General	Todas													Seguimiento	\$



Llegamos donde estás..

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SOBRE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

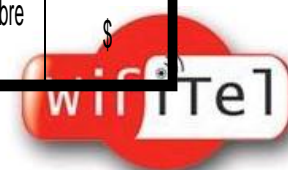
FALTA DE VEHÍCULOS EN LA EMPRESA

QUÉ?		QUIÉN?	DONDE?	CUANDO?												CÓMO?	CON QUÉ?	
# PROBLEMA	PROBLEMA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
4	Falta de Vehículos en la Empresa	1. Evaluar las necesidades de movilización en la empresa.	Asistente de Gerencia	Gerencia General													Seguimiento	\$
		2. Analizar el número de unidades necesarias para la empresa.	Gerente General	Gerencia General													Seguimiento	\$
		3. Verificar el presupuesto con el que se cuenta.	Asistente de Gerencia	Gerencia General													Preparar material	\$
		4. Visitar las empresas que venden vehículos.	Gerente General	Gerencia General													Traslado	\$
		5. Negociación y aprobación de las propuestas.	Gerente General	Gerencia General													Reunión	\$
		6. Recepción y verificación del/los vehículo(s).	Asistente de Gerencia	Gerencia General													Seguimiento	\$
		7. Comunicar al personal las nuevas adquisiciones por parte de la empresa.	Gerente General	Todas													Reunión	\$
		8. Comunicar al personal sobre las políticas de uso de/los vehículo(s).	Asistente de Gerencia	Todas													Reunión	\$

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SOBRE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

FALTA DE CONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

QUÉ?		QUIÉN?	DONDE?	CUANDO?												CÓMO?	CON QUÉ?	
# PROBLEMA	PROBLEMA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
6	Falta de Conocimiento del Direcccionamiento Estratégico	1. Seleccionar y buscar la información, referente al direccionamiento estratégico.	Gerente General	Gerencia General													Documentos referente al direccionamiento estratégico.	\$
		2. Instaurar una reunión	Gerente General	Gerencia General													Reunión	\$
		3. Elaborar el material adecuado sobre la Misión, Visión, Políticas, Valores, Metas, etc.	Gerente General	Gerencia General													Impresión del documento	\$
		4. Presentar el material elaborado.	Gerente General	Todas													Impresión del documento	\$
		5. Realizar seguimiento adecuado sobre la presentación de este documento.	Gerente General	Todas													Seguimiento	\$
		6. Apreciar y justificar si la elaboración de este documento se encuentra bien establecido.	Gerente General	Todas													Evaluar el conocimiento sobre el direccionamiento.	\$



Llegamos donde estás..

ANÁLISIS FODA DE WIFITEL

FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una empresa pionera en brindar sus servicios a gran parte de los cantones como: Daule, Nobol, Pedro Carbo, Lomas e Isidro Ayora. ➤ Dispone de personal de confianza e incondicional. ➤ Mejora continua de sus equipos. ➤ Es una empresa que brinda excelente calidad en sus servicios. ➤ Aprovecha al máximo sus recursos y el talento de sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No es líder en el sector de telecomunicaciones. ➤ Poca difusión de los beneficios de sus servicios de telecomunicación. ➤ Falta implementar capacitación al personal. ➤ Falta de políticas debidamente documentadas con la evolución que viene dándose. ➤ Contratación de personal sin experiencia. ➤ Falta de vehículos que ayudarían a cubrir ciertos inconvenientes presentados en los clientes. ➤ Falta de implementar controles en ciertas áreas. ➤ No posee un sistema apto en el control de activación o desactivación del sistema.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser una empresa exitosa y reconocida, por lo bueno que resulta contratar nuestros servicios. ➤ Gran porcentaje de las personas de los cantones de Daule, Nobol, Pedro Carbo, Lomas e Isidro Ayora necesitan del internet por motivos de estudios u otras necesidades. ➤ Brindar un servicio rápido, oportuno y excelente. ➤ Crecimiento de la infraestructura en corto plazo. ➤ Llegar a nuevos cantones, para buscar mejores alternativas de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La guerra de precios y competidores generan menos rentabilidad. ➤ Competencia cada vez más numerosa. ➤ Competencia con ágil nivel de respuesta a los cambios. ➤ Entorno país, político y legal que no garantiza estabilidad social para laborar, con amenazas de cambios gubernamentales en el mediano plazo. ➤ Saturación del mercado de determinados genéricos, que hacen más difícil el alcance de metas y mayor esfuerzo de ventas.



Llegamos donde estás..

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA

- ▶ **Fortalezas > Debilidades** = WIFITEL es una empresa pionera que busca cada vez mas crecer, mejorar y dar servicios con excelente calidad aprovechando su recursos pero debe crear estrategias que mitiguen sus debilidades que se originan en la poca difusión de sus servicios, contratar personal sin experiencia, controles faltantes en sus áreas y falta de movilización ante los inconvenientes presentados.
- ▶ **Fortalezas > Oportunidades** = Debido a ciertas fortalezas que posee WIFITEL puede aprovecharlas para incursionar en el mercado, por sus capacidades haciéndolo cuidadosamente debido a la gran competencia que existe en el medio.
- ▶ **Amenazas > Oportunidades** = Los precios de la competencia y el entorno externo e interno que se vive hoy en día en el país, son barreras que no permiten aprovechar las oportunidades que la empresa posee. Los cambios de tecnología dificultan el avance de la empresa ya que debemos ser capaces y estar atentos a los cambios



Llegamos donde estás..

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

- ▶ Al haber documentado los procesos de WIFITEL con la elaboración de un manual de procesos. Servirá para guiar a la empresa a realizar sus actividades adecuadamente y con el debido conocimiento de los trabajadores.
- ▶ Se pudo plasmar y asociar mediante distintas perspectivas los objetivos de la empresa que no se encontraban documentados.
- ▶ Mediante el desarrollo del mapa estratégico lo que se espera obtener son los resultados deseados por la empresa en base a sus objetivos.



Llegamos donde estás..

RECOMENDACIONES

- ▶ Se aconseja a la alta directiva de la empresa WIFITEL la adopción del Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Propuesto.
- ▶ Para que los indicadores sean realizados de forma correcta se deben evaluar en el tiempo estipulado, ya que podrían no ser fiables y comparables; si se procede a evaluarlos con tiempos distintos.
- ▶ Se recomienda contratar personas, que posean mínimo un año de experiencia en cargos similares. Solo así la empresa contaría con personas aptas a los cargos.



Llegamos donde estás..

GRACIAS

