



FCNM

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

Proyecto Integrador Titulado:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA
EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTERNET, UBICADA EN LA
CIUDAD DE BABAHOYO”**

Realizado por:

**CINTHIA ISABEL FIGUAVE IBARRA
SALLY DENISSE MERA PANTA**

Como requisito para obtener el título:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2017

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Virgen María por haberme permitido llegar a este momento importante de mi vida y por todas las bendiciones recibidas.

A mis padres y hermanas por su amor incondicional y apoyo infinito para la culminación del presente trabajo.

A mi amiga Cinthia Piguave por ayudarme a alcanzar esta meta.

A Daniel Perugachi por estar a mi lado en todo momento.

A la ESPOL, a mis profesores y compañeros, especialmente al Econ. Julio Aguirre por sus valiosos consejos.

Sally Mera Panta

Agradecimiento

Agradezco a mi familia por ser una base sólida para mi formación.

A mis amigos por todos los momentos vividos en ESPOL cuyos recuerdos atesoro en mi corazón.

De manera especial al Econ. Julio Aguirre por sus conocimientos, consejos y apoyo para la culminación del presente trabajo.

A mi amiga y compañera Sally Mera por su amistad desde los inicios de la carrera y ahora en esta meta alcanzada juntas.

Cinthia Piguave Ibarra

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a mis Padres, Fulton Mera y Julia Panta, por el amor que me demuestran día a día, por la alegría y fortaleza que me brindan, por guiarme durante toda mi vida, porque es por ellos que soy lo que soy ahora.

Sally Mera Panta

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi madre por ser mi guía y ejemplo de vida, mi hermano por brindarme su apoyo incondicional, a Dios por brindarme fortaleza y lograr con éxito mis metas.

Cinthia Piguave Ibarra

Tribunal de Graduación

Econ. Julio Aguirre Mosquera
Tutor

Msc. Sandra Vergara Granda
Delegada

Declaración Expresa

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral"

.....
Sally Denisse Mera Panta

.....
Cinthia Isabel Piguave Ibarra

Índice General

Agradecimiento	i
Dedicatoria	iii
Tribunal de Graduación.....	v
Declaración Expresa.....	vi
Índice General	viii
Índice de Tablas	xiv
Índice de Gráficos	xvi
Resumen	2
Abstract	3
CAPÍTULO I.....	5
1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	5
1.1. Descripción de la organización	5
1.1.1. Antecedentes	5
1.1.2. Ubicación geográfica.....	5
1.1.3. Actividad Económica	6
1.1.4. Estructura Organizacional	6
1.1.5. Clientes.....	7
1.1.6. Proveedores	7
1.1.7. Competidores	8
1.1.8. Cobertura.....	9
1.1.9. Marco Legal	9
1.1.10. Análisis de Riesgo.....	10
1.2. Justificación.....	15
1.3. Objetivos del Proyecto	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
CAPITULO II	17
2 MARCO TEÓRICO	17
2.1 Direccionamiento Estratégico	17
2.1.1 Misión	17
2.1.2 Visión	17
2.1.3 Objetivos Estratégicos.....	17
2.1.4 Políticas Empresariales	18
2.1.5 Estrategias	19

2.2	Metodología de Gestión por Procesos	19
2.2.1	Procesos	19
2.2.1.1	Definición.....	19
2.2.1.2	Características	20
2.2.1.3	Clasificación.....	20
2.2.1.4	Elementos	21
2.2.1.5	Factores	21
2.2.2	Gestión por Procesos	22
2.2.2.1	Definición.....	22
2.2.2.2	Objetivos	22
2.2.2.3	Metodología	22
2.2.2.4	Etapas	22
2.2.2.5	Beneficios.....	23
2.2.3	Cadena de Valor	23
2.2.3.1	Definición.....	23
2.2.3.2	Estructura	24
2.2.3.3	Beneficios.....	25
2.2.4	Mapa de Procesos	26
2.2.4.1	Definición.....	26
2.2.4.2	Beneficios.....	26
2.2.4.3	Identificación de procesos.....	26
2.2.5	Flujogramas de Procesos	27
2.2.5.1	Definición.....	27
2.2.5.2	Características	27
2.2.5.3	Tipos de flujogramas	27
2.2.5.4	Simbología	28
2.2.5.5	Beneficios.....	28
2.2.6	Análisis de Valor Agregado	29
2.2.6.1	Definición.....	29
2.2.6.2	Clasificación de Valor Agregado	29
2.2.6.3	Evaluación.....	30
2.2.7	Manual de Procesos	30
2.2.7.1	Definición.....	30
2.2.7.2	Objetivos	30
2.2.7.3	Estructura	31

2.3	Indicadores de Gestión	32
2.3.1	Definición.....	32
2.3.2	Tipos.....	32
2.3.3	Características	32
2.3.4	Metodología para su elaboración	33
2.3.5	Beneficios.....	33
2.4	Matriz de Impacto Interno.....	34
2.4.1	Definición.....	34
2.4.2	Formato para su elaboración	34
2.5	Matriz de Impacto Externo.....	34
2.5.1	Definición.....	34
2.5.2	Formato para su elaboración	35
2.6	Matriz de Aprovechabilidad.....	35
2.6.1	Definición.....	35
2.6.2	Formato para su elaboración	36
2.7	Matriz de Vulnerabilidad	36
2.7.1	Definición.....	36
2.7.2	Formato para su elaboración	37
2.8	Herramientas Administrativas	38
2.8.1	Definición.....	38
2.8.2	Análisis FODA.....	38
2.8.2.1	Definición.....	38
2.8.2.2	Clasificación.....	39
2.8.2.3	Modelo de Matriz FODA	40
2.8.3	FODA Estratégico	40
2.8.3.1	Definición.....	40
2.8.3.2	Modelo FODA Estratégico.....	41
2.8.4	Diagrama de Causa – Efecto	41
2.8.4.1	Definición.....	41
2.8.4.2	Procedimiento.....	42
2.8.4.3	Beneficios.....	42
2.8.4.4	Formato para su elaboración	43
2.8.5	Metodología 5W 1H.....	43
2.8.5.1	Definición.....	43
2.8.5.2	Formato para su elaboración	44

2.9	Matriz de Riesgos.....	44
2.9.1	Definición.....	44
2.9.2	Metodología	45
2.9.3	Formato para su elaboración	47
2.10	Matriz de Priorización.....	47
2.10.1	Definición.....	47
2.10.2	Metodología	47
2.10.3	Formato para su elaboración	48
CAPITULO III.....		49
3	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS	49
3.1	Evaluación Inicial.....	49
3.1.1	Análisis FODA.....	49
3.1.2	Análisis FODA Estratégico.....	50
3.1.3	Análisis de Impacto interno.....	51
3.1.4	Análisis de Impacto externo	52
3.1.5	Análisis de Aprovechabilidad	53
3.1.6	Análisis de Vulnerabilidad	54
3.1.7	Síntesis	55
3.2	Plan de Direccionamiento Estratégico	56
3.2.1	Misión	56
3.2.2	Visión	56
3.2.3	Objetivos	56
3.2.4	Políticas Empresariales	57
3.4	Diseño del Modelo de Gestión por procesos.....	58
3.4.1	Cadena de valor.....	58
3.4.2	Mapa de procesos.....	59
3.4.3	Procesos clave	59
3.4.4	Procesos de apoyo	60
3.4.5	Matriz de Priorización.....	61
3.5	Análisis de los procesos	63
3.5.1	Análisis del subproceso de Suscripción de contratos	63
3.5.1.1	Flujograma del proceso actual.....	63
3.5.1.2	Análisis de valor agregado del proceso actual	64
3.5.1.3	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	65
3.5.1.4	Flujograma del proceso mejorado	66

3.5.1.5	Análisis de valor agregado del proceso mejorado Suscripción de contratos.....	68
3.5.1.6	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	69
3.5.1.7	Cuadro comparativo	69
3.5.1.8	Indicadores del subproceso	70
3.5.2	Análisis del subproceso de Gestión de cobro.....	71
3.5.2.1	Flujograma del proceso actual Gestión de cobro	71
3.5.2.2	Análisis de valor agregado del proceso actual	74
3.5.2.3	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	75
3.5.2.4	Flujograma del proceso mejorado Gestión de cobro.....	76
3.5.2.5	Análisis de valor agregado del proceso mejorado.....	79
3.5.2.6	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	80
3.5.2.7	Cuadro comparativo	80
3.5.2.8	Indicadores del subproceso	81
3.5.3	Análisis del subproceso de Instalación.....	82
3.5.3.1	Flujograma del proceso actual Instalación	82
3.5.3.2	Análisis de valor agregado del proceso actual	83
3.5.3.3	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	84
3.5.3.4	Flujograma del proceso mejorado Instalación.....	85
3.5.3.5	Análisis de valor agregado del proceso mejorado.....	87
3.5.3.6	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	88
3.5.3.7	Cuadro comparativo	88
3.5.3.8	Indicadores del subproceso	89
3.5.4	Análisis del subproceso de Revisión técnica.....	90
3.5.4.1	Flujograma del proceso actual Revisión técnica	90
3.5.4.2	Análisis de valor agregado del proceso actual	92
3.5.4.3	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	93
3.5.4.4	Flujograma del proceso mejorado Servicio técnico	94
3.5.4.5	Análisis de valor agregado del proceso mejorado.....	97
3.5.4.6	Representación gráfica del análisis de valor agregado.....	98
3.5.4.7	Cuadro comparativo	98
3.5.4.8	Indicadores del subproceso	99
3.5.1	Resumen de los indicadores de gestión.....	100
3.6	Diagrama Causa-Efecto.....	101
3.6.1	Ineficiencia del sistema operativo	101
3.6.2	Pérdida de clientes.....	102

3.7	Metodología 5W 1H.....	103
3.7.1	Sistema no cuenta con control de usuarios y validaciones adecuado.....	103
3.7.2	Falta de promoción y paquetes de productos	104
CAPÍTULO IV		105
4.1	Conclusiones	105
4.2	Recomendaciones.....	107
Bibliografía		108
Anexo		109

Índice de Tablas

Tabla 1.1: Matriz de Riesgo	11
Tabla 2.1: Matriz de Impacto Interno.....	34
Tabla 2.2: Matriz de Impacto Externo.....	35
Tabla 2.3: Matriz de Aprovechabilidad.....	36
Tabla 2.4: Evaluación del Riesgo.....	36
Tabla 2.5: Matriz Vulnerabilidad	37
Tabla 2.6: Evaluación del Riesgo.....	37
Tabla 2.7: Matriz FODA	40
Tabla 2.8: Matriz FODA Estratégico	41
Tabla 2.9: Formato para Análisis 5W1H	44
Tabla 2.10: Ponderación de Probabilidades	46
Tabla 2.11: Ponderación de Impacto.....	46
Tabla 2.12: Escala de Evaluación	46
Tabla 2.13: Matriz de Riesgos.....	47
Tabla 2.14: Matriz de Priorización.....	48
Tabla 3.1: Matriz FODA	49
Tabla 3.2: Matriz FODA Estratégico	50
Tabla 3.3: Análisis de Impacto interno	51
Tabla 3.4: Análisis de Impacto externo.....	52
Tabla 3.5: Análisis de Aprovechabilidad	53
Tabla 3.6: Análisis de Vulnerabilidad.....	54
Tabla 3.7: Objetivos Estratégicos.....	57
Tabla 3.8: Subprocesos de Procesos Clave	60
Tabla 3.9: Subprocesos de Procesos de Apoyo.....	60
Tabla 3.10: Calificación para Matriz de Priorización	61
Tabla 3.11: Matriz de Priorización.....	62
Tabla 3.12: Suscripción de Contrato Actual	64
Tabla 3.13: Suscripción de Contrato Mejorado.....	68
Tabla 3.14: Indicador Efectividad del diálogo con clientes	70
Tabla 3.15: Indicador Efectividad del personal para dar soluciones.....	70
Tabla 3.16: Gestión de cobro actual.....	74
Tabla 3.17: Gestión de cobro mejorada	79
Tabla 3.18: Indicador Eficiencia de la gestión de cobro	81
Tabla 3.19: Indicador Efectividad del personal para recuperar cartera.....	81
Tabla 3.20: Instalación actual.....	83

Tabla 3.21: Instalación mejorada	87
Tabla 3.22: Indicador Efectividad del servicio técnico	89
Tabla 3.23: Indicador Efectividad del servicio técnico en el proceso de instalación.....	89
Tabla 3.24: Revisión Técnica actual	92
Tabla 3.25: Revisión Técnica mejorado.....	97
Tabla 3.26: Indicador Efectividad del servicio post venta para dar respuesta a inconvenientes.....	99
Tabla 3.27: Indicador Eficiencia en el uso de recursos económicos para cubrir costos logísticos ..	99
Tabla 3.28: Resumen de los Indicadores de Gestión.....	100
Tabla 3.29: Sistema no cuenta con control de usuarios y validaciones adecuado.....	103
Tabla 3.30: Falta de promoción y paquetes de productos	104

Índice de Gráficos

Figura 1.1: Organigrama	6
Figura 1.2: Proveedores.....	8
Figura 1.3: Competidores.....	8
Figura 2.1: Cadena de Valor	25
Figura 2.2: Simbología ANSI.....	28
Figura 2.3: Análisis de Valor Agregado.....	30
Figura 2.4: Modelo Ishikawa	43
Figura 3.1: Cadena de Valor	58
Figura 3.2: Mapa de Procesos	59
Figura 3.3: Flujo Actual de Suscripción de Contrato.....	63
Figura 3.4: Suscripción de Contrato (Valor Agregado Actual).....	65
Figura 3.5 :Flujo Mejorado Suscripción de Contrato.....	66
Figura 3.6: Suscripción de Contrato (Valor Agregado Mejorado).....	69
Figura 3.7: Cuadro Comparativo Suscripción de Contrato	69
Figura 3.8: Flujo actual gestión de cobro	71
Figura 3.9: Gestión de cobro (Valor Agregado Actual).....	75
Figura 3.10: Flujo mejorado de Gestión de cobro.....	76
Figura 3.11: Gestión de cobro (Valor Agregado Mejorado).....	80
Figura 3.12: Cuadro comparativo Gestión de cobro	80
Figura 3.13: Flujo actual de instalación	82
Figura 3.14: Instalación (Valor Agregado Actual).....	84
Figura 3.15: Flujo mejorado de Instalación.....	85
Figura 3.16: Instalación (Valor Agregado Mejorado).....	88
Figura 3.17: Cuadro Comparativo de Instalación	88
Figura 3.18: Flujo actual de revisión técnica	90
Figura 3.19: Revisión técnica (Valor Agregado Actual).....	93
Figura 3.20: Flujo mejorado Revisión técnica	94
Figura 3.21: Revisión técnica (Valor Agregado Mejorado).....	98
Figura 3.22: Cuadro Comparativo Revisión técnica	98
Figura 3.23: Ishikawa Ineficiencia del sistema operativo	101
Figura 3.24: Ishikawa Pérdida de clientes.....	102

Resumen

El propósito final de la gestión por procesos es garantizar que los procesos de una organización se lleven a cabo de una forma coordinada y eficiente, y que busquen siempre la satisfacción de todas las partes interesadas. En este proyecto se realizará el diseño de un sistema de gestión por procesos a una empresa proveedora de internet en la ciudad de Babahoyo, con el fin de alinear los procesos más críticos al cumplimiento de las metas y objetivos deseados, diseñar un plan de direccionamiento estratégico y establecer las medidas de desempeño adecuadas.

El capítulo 1 es de conocimiento del negocio, el cual permitirá profundizar en la empresa y conocer los servicios que brinda, sus proveedores, clientes, principales competidores, requisitos regulatorios y el análisis de riesgo que representa la principal problemática de este proyecto, así como sus respectivos objetivos.

El capítulo 2 muestra el marco teórico, los conceptos básicos y definiciones de temas propuestos para el desarrollo del presente proyecto, entre ellos el direccionamiento estratégico y la metodología presente en el siguiente capítulo, que facilitará el entendimiento del proyecto.

El capítulo 3 es el capítulo de la ejecución de las propuestas, comenzando por una evaluación inicial de la empresa, su posterior direccionamiento estratégico y finalmente el diseño del sistema de gestión por procesos, por medio de herramientas administrativas, que permitirán determinar los procesos críticos y su respectivo análisis de valor agregado para proponer mejoras e indicadores que faciliten la medición de su desempeño. Por último, se darán a conocer las conclusiones del presente proyecto y las recomendaciones dadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el capítulo 4.

Abstract

The main purpose of process management is to ensure that an organization's processes are carried out in a coordinated and efficient manner and that they always seek the satisfaction of all stakeholders. This project will design a process management system for an internet provider in the city of Babahoyo, in order to align the most critical processes to the fulfillment of the desired goals and objectives, design a strategic addressing plan and establish appropriate performance measures.

Chapter 1 is about business knowledge, which will allow you to deepen the company and know the services it provides, its suppliers, customers, main competitors, regulatory requirements and the risk analysis that represents the main problem of this project, as well as its respective objectives.

Chapter 2 presents the theoretical framework, basic concepts and definitions of proposed topics for the development of this project, including the strategic direction and methodology presented in the next chapter, which will facilitate the understanding of the project.

Chapter 3 is the chapter on the execution of the proposals, starting with an initial evaluation of the company, its subsequent strategic direction and finally the design of the management system by processes, through administrative tools, that will allow to determine the critical processes and their respective analysis of added value to propose improvements and indicators that facilitate the measurement of their performance.

Finally, the conclusions of the present project and the recommendations given for the fulfillment of the objectives proposed will be announced in chapter 4.

Hoy en día el internet abarca gran parte del territorio y en los últimos tiempos se ha convertido en un fenómeno mundial que revolucionó la manera de comunicarnos y ver el mundo. Es por ello que el negocio de servicios de internet cada vez se incrementa y el sector se vuelve más competitivo, es por esto que contar con sistema de gestión apropiado, brindará mejores oportunidades para mantenerse en el mercado y poder crecer, cumpliendo los objetivos propuestos además de brindar un servicio de calidad los clientes.

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un sistema de gestión que permita evaluar a la empresa y documentar sus procesos ya que la empresa de servicios de internet en la actualidad no cuenta con ellos.

Para el análisis de la empresa se han utilizado diferentes herramientas administrativas, entrevistas con el personal y gerente de la entidad, con lo cual se ha podido obtener información real, que permite proponer mejoras y establecer puntos de control.

CAPÍTULO I

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

1.1. Descripción de la organización

1.1.1. Antecedentes

La empresa inició sus actividades en el mes de Diciembre del año 2012, como iniciativa de su actual gerente y propietario, quien anteriormente había trabajado en el sector de telecomunicaciones, bajo relación de dependencia en otra entidad, después, gracias a la experiencia y conocimiento que había obtenido, independientemente con dos compañeros de trabajo quisieron iniciarse en el sector. Juntos emprendieron un proyecto hace aproximadamente 15 años en la ciudad de Echeandía y posteriormente en la ciudad de Balsapamba, provincia de Bolívar, siempre con la intención de llevar el servicio de internet a lugares remotos.

El grupo de trabajo, que en ese momento operaba como una sociedad no regulada, fue creciendo a medida que llegaban a más ciudades hasta asentarse en la ciudad de Babahoyo. Con los permisos y equipos necesarios, la actual entidad, que primero se mantuvo como proyecto durante 3 años hasta llegar a constituirse legalmente.

En la actualidad está conformada por 11 colaboradores y cuenta con una sucursal en la ciudad de Quevedo.

1.1.2. Ubicación geográfica

La empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Babahoyo y cuenta con dos instalaciones: una agencia de atención al cliente además de una oficina administrativa en otro edificio.

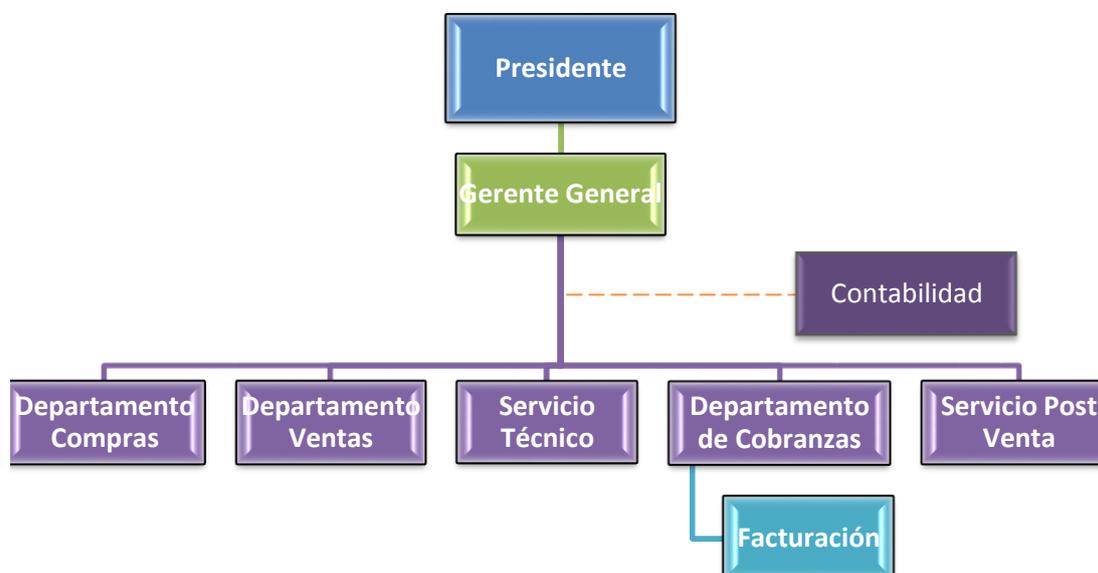
1.1.3. Actividad Económica

La empresa se dedica a la venta de servicios de Internet Banda Ancha por medio de planes corporativos, residenciales y empresariales, además ofrece asistencia post venta a sus clientes. Próximamente brindará servicios de monitoreo.

1.1.4. Estructura Organizacional

En la actualidad, la empresa analizada presenta la siguiente estructura organizacional:

Figura 1.1: Organigrama



Elaborado por: Sally Mera y Cinthia Piguave

1.1.5. Clientes

La empresa ofrece servicio de internet a hogares y empresas, tiene la mayor parte de sus clientes en la ciudad de Babahoyo y Quevedo. Actualmente cuenta con 800 contratos.

1.1.6. Proveedores

La entidad, posee proveedores tanto para sus equipos como para el ancho de banda que ofrece a sus clientes.

Para la compra de equipos mantiene relaciones con dos proveedores:

- ZC Mayoristas S.A. (Ubicado en las ciudades de Quito y Guayaquil)
- Andy Weireless S.A. (Ubicado en las ciudades de Quito y Guayaquil)

Para la compra de ancho de banda mantiene relaciones con varios proveedores:

- NEDETEL
- MOVISTAR ECUADOR (Otecel S.A.)
- CLARO ECUADOR (Conecel S.A.)
- CNT MOVIL ECUADOR
- TWENTI ECUADOR (Tuenti Technologies, S.L.U.)
- TRANSELECTRIC ECUADOR

Figura 1.2: Proveedores



Fuente: Internet

1.1.7. Competidores

La tecnología se ha convertido en una parte importante en la vida cotidiana, razón por la cual el servicio de internet es un suministro demandado en cualquier negocio o entorno familiar. Este hecho ha impulsado la creación de muchas empresas que ofrecen este servicio en la ciudad de Babahoyo, a continuación, algunas de las más competitivas:

- INTERNAT
- ARTIANEXOS S.A.
- ANTEL S.A.
- Grupo INTERNET PARA TODOS
- IN.PLANET

Figura 1.3: Competidores



Fuente: Internet

1.1.8. Cobertura

La compañía cuenta con cobertura de banda ancha a nivel Nacional pero los principales lugares donde se cuenta con clientes son los siguientes:

- Quevedo
- San Camilo
- San Carlos
- Pueblo Viejo
- Babahoyo
- Balsapamba
- Jujan
- Tres postes

1.1.9. Marco Legal

La entidad, debido a los servicios que ofrece, está regulada por la ARCOTEL, Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones, cuya misión es “regular el uso del espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones con la finalidad de garantizar el derecho de acceso a servicios de calidad, convergentes, con precios y tarifas equitativas; gestionar los recursos inherentes a las telecomunicaciones mediante su asignación transparente, equitativa, eficiente y ambientalmente sostenible; controlar el uso del espectro radioeléctrico, y la prestación de servicios de telecomunicaciones

con calidad, universalidad, accesibilidad, continuidad, seguridad en las comunicaciones y protección de datos personales”.¹

ARCOTEL otorga un título habilitante a los usuarios que cumplen con los requisitos legales, técnicos y económicos – financieros previstos en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, para la prestación de servicios de telecomunicaciones y de radiodifusión. Dicho título tiene un plazo de duración de 10 o 15 años renovables, dependiendo de las condiciones.

En este caso, se trata de un permiso para la explotación de servicios de valor agregado de Internet, mismo que fue obtenido por la empresa en el año 2014.

En el ámbito financiero es controlada por la Administración Financiera SRI y la Superintendencia de Compañías.

1.1.10. Análisis de Riesgo

A fin de conocer los diferentes riesgos a los que se enfrenta la entidad, se analiza cada uno de sus procesos mediante la Matriz de Análisis de Riesgo, en la cual se definen los riesgos que podrían surgir en cada proceso, así como su respectiva causa y efecto, y se realiza la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con la cuantificación del impacto que causaría a la empresa.

¹ “Misión de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones”, Recuperado el 10 de Noviembre 2016 desde <http://www.arcotel.gob.ec/mision-vision-principios-y-valores/>, Guayaquil-Ecuador

Tabla 1.1

Matriz de Riesgo

PROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
			PROBABI-LIDAD	IMPAC-TO			
COMPRA DE EQUIPOS Y ANCHO DE BANDA	Falta de planeación de abastecimiento de equipos (antenas, cables)	Abastecimiento insuficiente de equipos	2	4	8	Alto	Demora en la entrega del servicio
	Demora en entrega de equipos por parte de los proveedores	Demoras en la entrega del servicio	2	3	6	Moderado	Insatisfacción de clientes
	Inapropiada evaluación en los requerimientos de ancho de banda	Abastecimiento insuficiente del ancho de banda	3	5	15	Extremo	Interrupciones en la prestación del servicio
	Alza de precios	Costo elevado de equipos para la instalación	2	2	4	Moderado	Disminución de ingresos.
VENTAS	Aumento de la Competencia	Disminución en ventas	2	5	10	Alto	Disminución de ingresos.
	Crisis económica nacional	Disminución de ingresos de clientes	4	5	20	Extremo	Retiro de clientes
	Ineficiencia en la cobertura	Mala calidad del servicio	4	4	16	Extremo	Pérdida de clientes

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIO DE INTERNET

COBRANZAS Y FACTURACIÓN	Insolvencia de clientes	Atraso de clientes en el pago de servicio	3	4	12	Alto	Falta de liquidez en la empresa
	Falta de personal	Gestión inadecuada de cobro	1	4	4	Moderado	
	Software con poca cobertura de las necesidades del proceso	Duplicación de tareas	3	4	12	Alto	Uso ineficiente del tiempo
	Personal no capacitado	Doble Facturación	2	2	4	Moderado	Reclamo de Clientes
	Falta de personal	Demora en la entrega de facturas	2	2	4	Moderado	Falta de liquidez en la empresa
	Demora en la entrega de base de datos al banco	Falta de datos actualizados de clientes por cobrar	3	4	12	Alto	
	Regeneración urbana	Daño de red de fibra óptica	3	4	12	Alto	Disminución de ingresos por compras no planificadas
	Apagones por parte de la Corporación eléctrica	Daño de los repartidores	3	4	12	Alto	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIO DE INTERNET

INSTALACIÓN	Falta de capacitación a los trabajadores	Uso inapropiado de equipos de instalación por parte de trabajadores.	2	5	10	Alto	Mala imagen de la empresa
	Domicilio no apto del cliente	Imposibilidad de instalación del servicio	1	3	3	Bajo	Pérdida de clientes
	Falta de concientización a personal técnico	Mal uso de implementos de seguridad	1	5	5	Moderado	Accidentes del personal
	Faltas injustificadas del personal técnico	Demora en las instalaciones	2	3	6	Moderado	Insatisfacción de clientes
SERVICIO POST VENTA	Trabajos mal realizados	Imposibilidad de reparar el equipo	1	4	4	Moderado	Mala imagen de la empresa
	Saturación de trabajo	Demora en las reparaciones	2	4	8	Alto	Insatisfacción del cliente
RECURSOS HUMANOS	Falta de personal	Retraso en planillas al IESS	2	3	6	Moderado	Multas y/o intereses
	No existen procedimientos documentados para los procesos de selección	Selección de personal inadecuado	1	3	3	Bajo	Insatisfacción de clientes
	Pago atrasado de sueldos	Insatisfacción del personal	2	2	4	Moderado	Alta rotación de personal
	Falta de personal	Poca segregación de funciones	3	4	12	Alto	Control interno débil

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA
EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIO DE INTERNET**

CONTABILIDAD	Mala aplicación de normas contables	Errores contables	1	3	3	Bajo	Información financiera falsa
	Falta de compromiso por parte del contador	Demora en presentación de declaraciones	2	3	6	Moderado	Multas y/o intereses

Fuente: La empresa

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

1.2. Justificación

La entidad ha logrado posicionarse sólidamente en el mercado a pesar de haber iniciado sus operaciones hace solo 4 años gracias a los esfuerzos de sus propietarios y colaboradores por brindar la mejor calidad y atención a sus clientes.

Como empresa joven que es, se encuentra en constante crecimiento y desarrollo, buscando extender sus servicios a nuevos clientes y explorando nuevas áreas.

Junto con el crecimiento de una empresa, vienen nuevos retos, entre ellos el de mantener la eficiencia en el uso de recursos y la productividad en las operaciones sin descuidar el control en las mismas, para lo cual se hace necesario documentar los procesos y actividades que suceden dentro de la entidad, con el fin de favorecer a la estandarización de la forma de trabajo y contribuir a la transparencia en la gestión de la entidad.

La situación actual de la empresa es que no cuenta con la documentación de sus procesos, los cuales no están claramente definidos. Adicionalmente, existen ciertos inconvenientes dentro de la gestión y operación que afectan a la eficiencia interna y a la satisfacción de sus clientes, así como riesgos cuyos impactos o efectos dificultarían el logro de los objetivos de la empresa.

Ante las dificultades que presenta la empresa para gestionar de forma eficiente sus recursos, y para mitigar el impacto que tendría la materialización de los riesgos, se propone el diseño de un sistema de gestión por procesos, que permita definir y analizar los procesos claves, estratégicos y de apoyo, así como medir su desempeño.

El objetivo principal de dicho sistema es establecer medidas de mejora que busquen la optimización y el control de las actividades, así como una mejor calidad en los servicios que la entidad ofrece a sus clientes.

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión por procesos para una empresa proveedora de servicios de internet, basado en la mejora continua, que permita optimizar y mejorar los procesos existentes, aumentando la productividad de la entidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un levantamiento de información de los procesos de la entidad.
- Analizar los procesos de la entidad
- Elaborar cadena de valor y mapa de procesos
- Diseño de los flujogramas de procesos
- Analizar el valor agregado de los procesos
- Diseño de procesos mejorados
- Establecer indicadores de gestión por procesos
- Establecer manuales de procesos

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Direccionamiento Estratégico

2.1.1 Misión

La misión o propósito de una entidad consiste en una declaración expresa de la función o tarea básica que realiza, es decir, su razón de ser, en la que además se detalla la necesidad a satisfacer, los clientes a los que se quiere llegar y los bienes o servicios a ofertar.

Establecer la misión de una entidad permite lograr coherencia y organización en el establecimiento de objetivos, estrategias y en la toma de decisiones.

2.1.2 Visión

La visión de una entidad es una declaración o manifestación que expresa hacia dónde se dirige la misma, las expectativas de lo que desea convertirse en el largo plazo, es decir, una imagen futura de la entidad.

Establecer la visión de una entidad facilita enfocar los esfuerzos del personal hacia una misma dirección.

2.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos o metas de la entidad son los fines hacia los que se dirige la actividad; los resultados que pretende alcanzar a nivel global y a largo, mediano o corto plazo. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin hacia el que se enfocan la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Aunque los

objetivos son el plan básico de la empresa, también pueden ser propios de un departamento.

Establecer objetivos permite establecer un curso a seguir, además de servir como fuente de motivación para los miembros de la entidad. Éstos deben ser:

- Cuantificables y medibles
- Redactados de forma concisa y clara
- Alcanzables y desafiantes
- Controlados periódicamente
- Coherentes con la misión de la entidad y entre sí.

2.1.4 Políticas Empresariales

Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían o canalizan el pensamiento de los miembros de la entidad en la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y procuran que ésta sea consistente y contribuya al logro de los objetivos.

Las políticas suponen un compromiso formal de la entidad, por lo que deben ser difundidas interna y externamente, y se clasifican según su alcance en:

- Políticas generales: Son principios generales a cumplir, alcanzan a toda la entidad, se redactan de acuerdo a la estrategia fijada por la empresa y sirven de referencia para el resto políticas.
- Políticas departamentales: Son los principios a seguir propios de cada departamento.
- Políticas específicas: Son principios establecidos para actividades y tareas concretas, elaborados a su medida.

2.1.5 Estrategias

Las estrategias son acciones o programas que una entidad realiza con el fin de alcanzar sus objetivos, es decir, son los medios a través de los cuales se pretende lograr las metas.

A través de la aplicación de estrategias, una entidad busca aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que surgen en el entorno, reforzar sus fortalezas y eliminar sus debilidades.

Las estrategias de una entidad deben tener las siguientes propiedades:

- Deben guiar al logro de objetivos con la menor cantidad de recursos y el menor tiempo.
- Deben establecerse en forma clara y comprensible.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores y la cultura de la entidad.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

2.2 Metodología de Gestión por Procesos

2.2.1 Procesos ²

2.2.1.1 Definición

Un proceso es una serie ordenada de actividades repetitivas, cuyo producto o resultado tiene valor para su usuario, entendiendo como valor, todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe, y como actividad, el conjunto de tareas necesarias para la consecución de un resultado.

² José Antonio Pérez Fernández de Velasco. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC

2.2.1.2 Características

- Flujo.- Métodos para transformar las entradas en salidas.
- Efectividad.- En qué grado se satisfacen las expectativas del cliente.
- Eficiencia.- Cuánto se aprovechan los recursos.
- Tiempo del Ciclo.- Lapso de tiempo necesario para transformar las entradas en salidas.
- Costo.- Gastos correspondientes a las actividades del proceso.

2.2.1.3 Clasificación

Considerando el alcance que puede tener el proceso, existen tres tipos:

- Unipersonales
- Funcionales o intradepartamentales
- Interfuncionales o interdepartamentales

Considerando la misión del proceso, se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Procesos Operativos: Aquellos que transforman los recursos con la finalidad de obtener el producto o servicio a brindar de acuerdo con las exigencias del cliente.
- Procesos de Apoyo: Aquellos que proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para llevar a cabo los demás procesos, de acuerdo a los requerimientos de clientes internos.
- Procesos de Dirección o Estratégicos: Aquellos relacionados con la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de políticas y estrategias.

2.2.1.4 Elementos

Todo proceso se compone de tres elementos:

- Un input o entrada: Producto con características objetivas procedente de un suministrador que justifica la ejecución del proceso.
- El proceso: La serie de actividades como tal y los factores que permiten la ejecución del proceso, también llamados entradas laterales.
- Un output o salida: Producto que resulta del proceso, con la calidad requerida y un valor medible para el usuario o cliente.

2.2.1.5 Factores

Los factores del proceso consisten en los medios o recursos necesarios para ejecutar el proceso:

- Personas.- Responsable o encargado, con las competencias y habilidades adecuadas.
- Materiales.- Materia prima o semielaborada, incluyendo la información.
- Recursos físicos.- Infraestructura, herramientas, hardware o software en condiciones apropiadas de uso.
- Métodos o Planificación del proceso.- Descripción del manejo o uso de los recursos.

2.2.2 Gestión por Procesos ³

2.2.2.1 Definición

La gestión de procesos hace referencia a la actividad sistemática de identificar, comprender y acrecentar el valor agregado de los procesos de la entidad de acuerdo a la estrategia del negocio y elevar el grado de satisfacción de los clientes.

2.2.2.2 Objetivos

El objetivo esencial de la gestión de procesos es procurar el aumento de la productividad para mejorar en las variables clave; tiempo, calidad y costo. Para ello, busca aportar técnicas destinadas a idear formas novedosas o innovadoras de ejecutar los procesos.

2.2.2.3 Metodología

- **Identificación:** Como primer paso, se debe identificar el o los procesos a gestionar, conocer su finalidad, extensión y documentación.
- **Medición:** Disponer de cuantificación o valoración de alguna característica del proceso.
- **Mejora:** Proponer acciones de corrección, en caso de ser requerido, y mejora.
- **Control:** Tener el proceso sujeto a control y seguimiento.

2.2.2.4 Etapas

1. Definir la misión del proceso, sus objetivos, tiempo y coste.
2. Fijar límites del proceso, definir factores, entradas, salidas, proveedores y usuarios.
3. Planificar el proceso o representarlo gráficamente, definir los responsables del proceso y el sistema de control.

³ Dr. Juan Bravo Carrasco. (2008). Gestión por Procesos. Santiago de Chile: Evolución.

4. Conocer las relaciones o nexos con otros procesos.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución y control del proceso.
6. Hacer uso de herramientas y métodos de medición del proceso con la frecuencia adecuada.
7. Desencadenar el proceso de mejora continua.

2.2.2.5 Beneficios

Uno de los beneficios más importantes de la Gestión por Procesos es que permite una visión integral, facilitando la comprensión de la globalidad de las tareas que se desempeñan.

Otros beneficios consisten en la disminución de recursos (humanos, físicos, económicos, etc.) aumentando la eficiencia, la disminución de tiempo aumentando la productividad y la disminución de errores por medio de su corrección y prevención.

2.2.3 Cadena de Valor ⁴

2.2.3.1 Definición

Es una herramienta de gestión empleada para el análisis de las actividades de una empresa y la identificación de sus fuentes de ventaja competitiva.

Se apoya en los conceptos de costo, valor y margen y está compuesta por una serie de etapas de agregación o aumento de valía.

⁴ TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8, 14

2.2.3.2 Estructura

Una cadena de valor está compuesta por nueve categorías generales que se integran entre sí.

Michael Porter, creador de la cadena de valor, divide las actividades de una organización en dos tipos: Primarios y de Apoyo. Dentro de las actividades primarias se encuentran:

- Logística Interna.- Obtención de materia prima y suministro de los proveedores.
- Operaciones.- Transformación de materia prima en productos terminados.
- Logística Externa.- Transporte y distribución de los productos a clientes o usuarios.
- Mercadotecnia y Ventas.- Actividades de detección de necesidades de los clientes, comunicación con los clientes y obtención de pedidos.
- Servicio.- Buenas relaciones post venta.

Se llaman primarias porque agregan valor directamente.

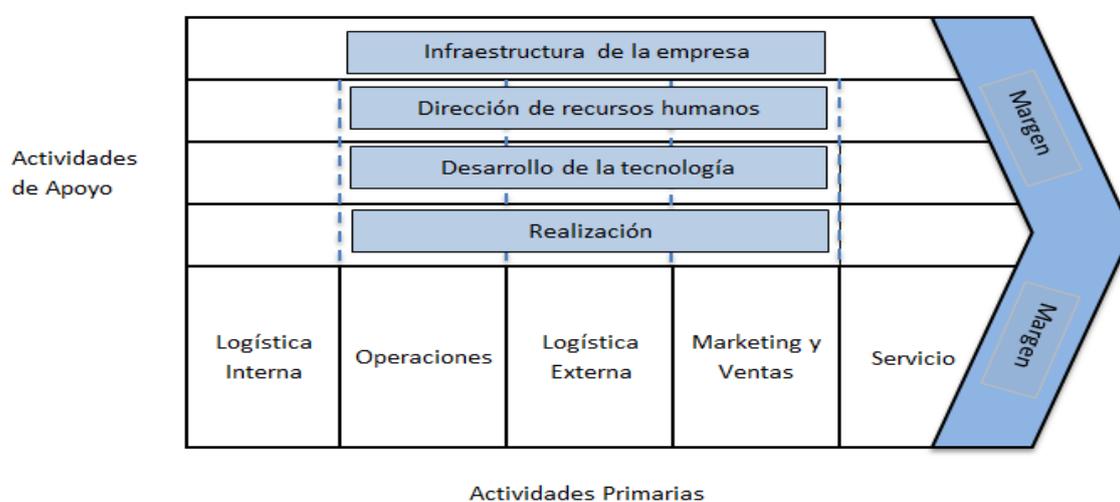
Dentro de las actividades de apoyo se encuentran:

- Abastecimiento.- Actividades orientadas al cubrimiento de necesidades de consumo para la empresa.
- Desarrollo Tecnológico.- Aplicación de la tecnología de manera eficaz.
- Administración de Recursos Humanos.- Actividades relacionadas con el control y bienestar del personal dentro de la compañía.
- Infraestructura de la empresa.- Marco organizacional que influye en los procesos primarios de forma general.

A diferencia de las actividades primarias, no agregan valor directamente, pero refuerzan la capacidad de éstas para generar valor.

Citando a Michael Porter en su libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”: Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función.

Figura 2.1: Cadena de Valor



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.2.3.3 Beneficios

- Identificación de proveedores, clientes potenciales y críticos, fortalezas y debilidades.
- Permite establecer un plan de contingencias.
- Facilita obtener alianzas estratégicas.

2.2.4 Mapa de Procesos ⁵

2.2.4.1 Definición

El mapa de procesos es una visión de conjunto u holística de los procesos, que comprende las relaciones entre todos los procesos pertenecientes a cierto ámbito. En pocas palabras, es un diagrama de valor o un inventario gráfico de los procesos de una organización.

2.2.4.2 Beneficios

- ✓ Permite reconocer la totalidad y ubicarse en el medio.
- ✓ Facilita el percatarse de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos y que afectan positiva o negativamente los resultados de un proceso.
- ✓ Permite evaluar la interacción entre las distintas tareas para completar un proceso.
- ✓ Posibilita utilizar el proceso actual como punto de partida para ejecutar actividades de mejoramiento del proceso.
- ✓ Sirve para orientar a los nuevos empleados dentro de la entidad.

2.2.4.3 Identificación de procesos

- **Procesos Clave:** Aquellos directamente relacionados con los bienes y/o servicios que se ofrecen, y por tanto, orientados a clientes o usuarios y a sus exigencias. Incluyen áreas funcionales en su ejecución y conllevan mayores recursos.

⁵ José Antonio Pérez Fernández de Velasco. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.

- **Procesos Estratégicos:** Aquellos que definen como operar el negocio y como crear valor tanto para el cliente como para la organización. Sustentan la toma de decisiones sobre planificación y estrategias, y proporcionan directrices.
- **Procesos de Apoyo:** Soportan los procesos clave y estratégicos, determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cumplir los requisitos definidos por los usuarios.

2.2.5 Flujogramas de Procesos ⁶

2.2.5.1 Definición

El Flujo grama o también llamado Diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso, cuya función es mostrar la secuencia de actividades del proceso a través de diferentes áreas organizativas o departamentos implicados.

2.2.5.2 Características

- El nivel de detalle de las actividades debe ser elegido en base a la lógica y el sentido común.
- Deben ser fácilmente manejables, comunicables y comprensibles.
- Delimitan los límites de responsabilidad tanto de ejecución como de control.

2.2.5.3 Tipos de flujogramas

- **Diagrama de Bloques:** Proporciona una visión clara, simple y rápida de un proceso complejo. Incluye una breve información sobre cada actividad.
- **Diagrama de flujo funcional:** Muestra el flujo del proceso entre departamentos o áreas.

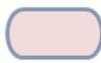
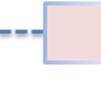
⁶ H. James Harrington, **Mejoramiento de los procesos de la empresa**, Bogotá, McGraw-Hill, 1992, 309 Págs

- Diagramas geográficos de flujo: Muestra el flujo del proceso entre locaciones.
- Diagrama de flujo ANSI: Analiza las interrelaciones detalladas de un proceso.

2.2.5.4 Simbología

Los diagramas de flujo utilizan símbolos estándares ampliamente conocidos. A continuación, se muestra 10 de los símbolos más comunes, en su mayor parte publicados por la ANSI (American National Standards Institute).

Figura 2.2: Simbología ANSI

	Terminal. Indica el inicio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; además puede indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga de un procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Archivo. Representa un archivo común y corriente.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del flujo, se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro.

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.2.5.5 Beneficios

- ✓ Muestra claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad de un proceso.
- ✓ Facilita la comprensión integral de un proceso y la detección de puntos de mejora.
- ✓ Es útil en el desarrollo de documentación de sistemas de gestión.
- ✓ Permite una comunicación en un perímetro amplio con una única apreciación.

- ✓ Proporcionan impacto visual y dominio del proceso.
- ✓ Facilita analizar de forma profunda y detallada un proceso.
- ✓ Facilita la formalización y regulación de procesos.
- ✓ Define el apropiado sistema de información que permita el desarrollo de las actividades de forma precisa y pertinente.
- ✓ Permite medir el impacto del tiempo.
- ✓ Facilita la identificación de varias actividades sobre las que se pueda asignar una responsabilidad general.
- ✓ Instruye el modo de pensar de las personas.

2.2.6 Análisis de Valor Agregado

2.2.6.1 Definición

Análisis de Valor Agregado o AVA es una metodología que permite evaluar la eficiencia de los procesos, el valor que cada etapa aporta al producto final, reduciendo las actividades que no agregan valor.

2.2.6.2 Clasificación de Valor Agregado

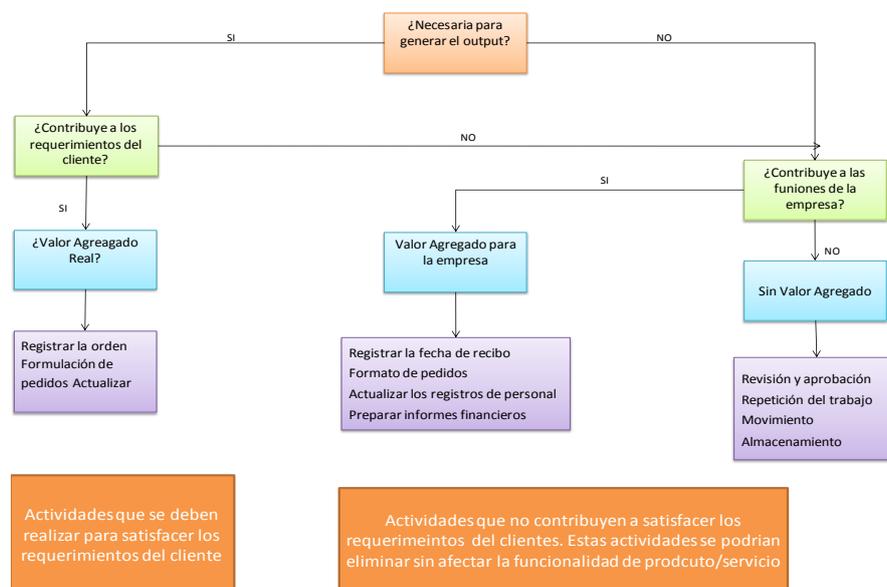
- (VAR) Valor agregado Real. - Son las actividades realizadas las cuales el cliente espera y está dispuesto a pagar, es decir las que directamente agregan valor al cliente.
- (VAO) Valor Agregado para la Empresa. - Actividades que generan valor a la entidad, obtenido por el bien o servicio que se otorgó al cliente.
- (SVA) Actividades sin Valor Agregado. - Actividades que no aportan valor ni al cliente, ni a la entidad.

2.2.6.3 Evaluación

El valor agregado se conoce como la diferencia entre el valor agregado después del procesamiento menos el valor agregado antes del procesamiento.

El tipo de valor que aporta cada actividad de un proceso a la empresa debe ser analizado y clasificado según se detalla.

Figura 2.3: Análisis de Valor Agregado



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.2.7 Manual de Procesos ⁷

2.2.7.1 Definición

Documento en el que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de los procesos que ocurren dentro de la entidad: significado, responsable, documentación, canales, obligaciones económicas, plazo y marco legal.

2.2.7.2 Objetivos

- Documentar y registrar el conocimiento de la organización.

⁷ MANUEL PORTERO ORTIZ, Gestión por Procesos: Herramienta para la mejora de centros educativos.

- Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo.
- Contribuir a la transparencia en la gestión de la organización.
- Promover la participación de las personas y el trabajo en equipo.

2.2.7.3 Estructura

Un manual de procesos adecuadamente elaborado debería permitir que una persona con el grado de capacitación necesario pueda realizar una actividad sin necesidad de supervisión y sin disminuir la calidad de su ejecución, razón por la cual, un manual de procedimientos debe tener los siguientes componentes:

- Descripción de la Actividad: Definición de los diferentes pasos o secuencia necesaria para poder realizar la actividad correctamente, incluyendo parámetros o requisitos de control.
- Descripción de los Responsables: Definición de las personas que intervienen en la actividad, identificando si deben ejecutar, revisar o aprobar.
- Definición de las Evidencias: Documentos físicos o informáticos que deben generarse tras la realización de la actividad, identificando formatos o modelos a utilizar por los responsables.

Existen dos modos de plasmar la información en el manual de procesos, la elección queda a criterio de los usuarios:

- Formato Clásico: Sucesión de hojas redactadas en prosa, en la que se explican las diferentes actividades del proceso en forma de párrafos.
- Formato Tabla: Tabla conceptual en la que se describe las actividades que componen el proceso por medio de columnas.

2.3 Indicadores de Gestión ⁸

2.3.1 Definición

Relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

2.3.2 Tipos

Los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito.

Existen los indicadores de efectividad de 2 tipos:

- Eficacia: Calidad, satisfacción del cliente, resultado.
- Eficiencia: Tiempos de proceso, costos operativos, desperdicios.

Según su vigencia, se clasifican en:

- Temporales: Validez de lapso finito.
- Permanentes: Asociados a variables o factores presentes siempre en la organización.

2.3.3 Características

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- Nombre: Definición clara de su objetivo y utilidad.

⁸ J. Beltrán Jaramillo. (2000). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. Bogotá: 3R.

- Forma de cálculo: Fórmula matemática para el cálculo de su valor, identificación de los factores y su relación.
- Unidades: Manera como se expresa el valor de determinado indicador.
- Glosario: Aspectos atinentes a los indicadores.

2.3.4 Metodología para su elaboración

1. Definir objetivos y estrategias.
2. Identificar los factores claves de éxito.
3. Definir indicadores para los factores claves de éxito.
4. Establecer status, umbral y rango de gestión.
5. Diseñar la medición.
6. Definir y asignar recursos.
7. Medir y ajustar.
8. Estandarizar y formalizar.
9. Mantener en uso y mejorar continuamente.

2.3.5 Beneficios

- ✓ Reduce la incertidumbre, angustia y subjetividad.
- ✓ Aumenta la efectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores.
- ✓ Motiva a los trabajadores a alcanzar metas.
- ✓ Estimula y promueve el trabajo en equipo.
- ✓ Contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo.
- ✓ Sirve como herramienta de información sobre la gestión del negocio.
- ✓ Permite identificar fortalezas en distintas actividades.
- ✓ Establece una gerencia basada en datos y hechos.
- ✓ Facilita el proceso de reorientar políticas y estrategias de la organización.

2.4 Matriz de Impacto Interno

2.4.1 Definición

Herramienta que se elabora con la evaluación que se haya obtenido de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades, permite formular estrategias.

2.4.2 Formato para su elaboración

Tabla 2.1

Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
EJES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ponderación	Baja=1			Media= 2			Alta=3		

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.5 Matriz de Impacto Externo

2.5.1 Definición

Herramienta que se elabora a través de las oportunidades y amenazas donde se evalúan los acontecimientos que se desarrollan fuera del alcance de la organización, permite tener una visión de general de los aspectos tecnológicos, culturales, demográficos, políticos, gubernamentales, legales y competitivos.

2.5.2 Formato para su elaboración

Tabla 2.2

Matriz de Impacto Externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ponderación	Baja=1			Media= 2			Alta=3		

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.6 Matriz de Aprovechabilidad

2.6.1 Definición

Matriz dónde se evalúa las más altas fortalezas y las mejores oportunidades que ofrece el ambiente, se confrontan las probabilidades de éxito que tiene contra lo que se puede ganar en el mercado. Se propone como un medio para alcanzar los objetivos propuestos.

2.8 Herramientas Administrativas

2.8.1 Definición

Las herramientas administrativas son técnicas o métodos que facilitan la toma de decisiones en las empresas ante alguna amenaza o circunstancia que afecte el ritmo de sus procesos productivos o el equilibrio de procesos externos tales como económicos, políticos o sociales.

2.8.2 Análisis FODA

2.8.2.1 Definición

La matriz FODA es un instrumento que permite realizar un análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. Las siglas provienen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ya que el análisis permite la evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada..

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA se realiza posterior a la elaboración de la matriz y permite dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?

- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

2.8.2.2 Clasificación

El FODA se divide en dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna evalúa las fortalezas y las debilidades con las que cuenta la organización, es decir los aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa define oportunidades que ofrece el mercado, y las amenazas que debe enfrentar la organización en el medio con el cual interactúa su negocio. Se tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, por ser la parte externa no existe un control directo.

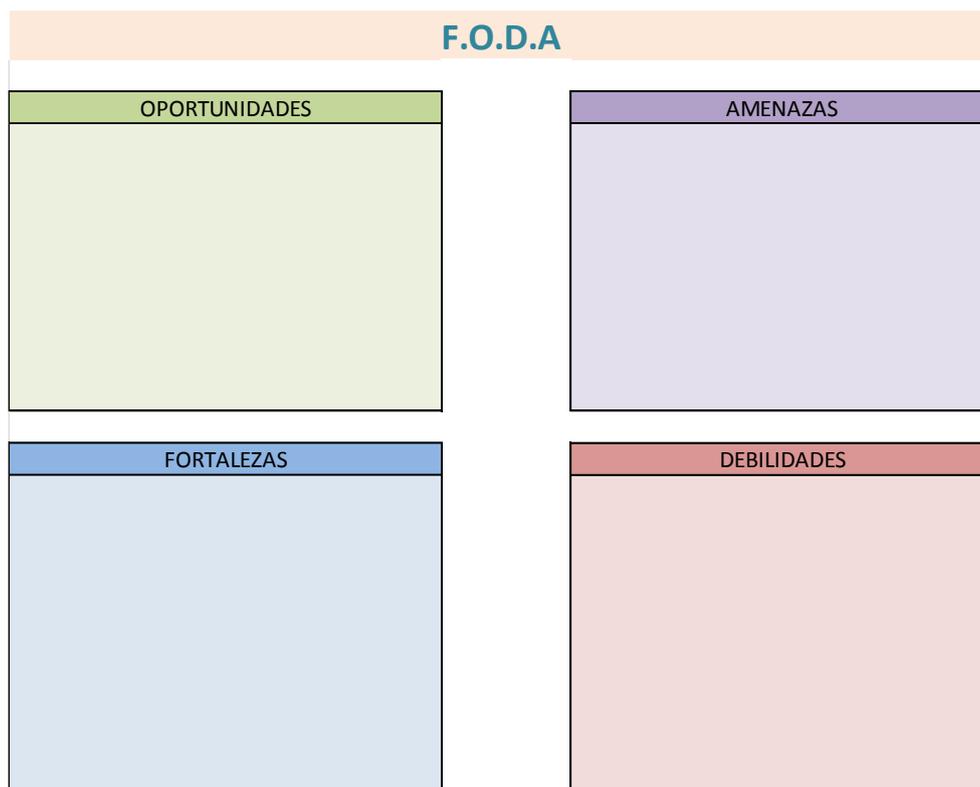
El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

2.8.2.3 Modelo de Matriz FODA

Tabla 2.7

Matriz FODA



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.8.3 FODA Estratégico

2.8.3.1 Definición

Es el punto de partida para el proceso de planificación de la organización, relaciona de una manera estrecha los aspectos positivos y negativos de la matriz F.O.D.A. Esta herramienta nos permitirá aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas con las que contamos y disminuir o eliminar las amenazas y debilidades.

2.8.3.2 Modelo FODA Estratégico

Tabla 2.8

Matriz FODA Estratégico

ANÁLISIS ESTRATÉGICO F.O.D.A			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.8.4 Diagrama de Causa – Efecto

2.8.4.1 Definición

Es una herramienta que permite identificar cuáles son las causas reales o potenciales de un problema, representa la relación entre las causas y sus efectos, utilizado para resolución de conflictos.

2.8.4.2 Procedimiento

Las causas se distribuyen en cinco estratos relevantes: personal, maquinarias, materiales, procesos (métodos) y medio ambiente, los cuáles se pueden incrementar a medida que se evalúe la situación en la que se encuentra la entidad.

Para la elaboración se consideran los siguientes parámetros:

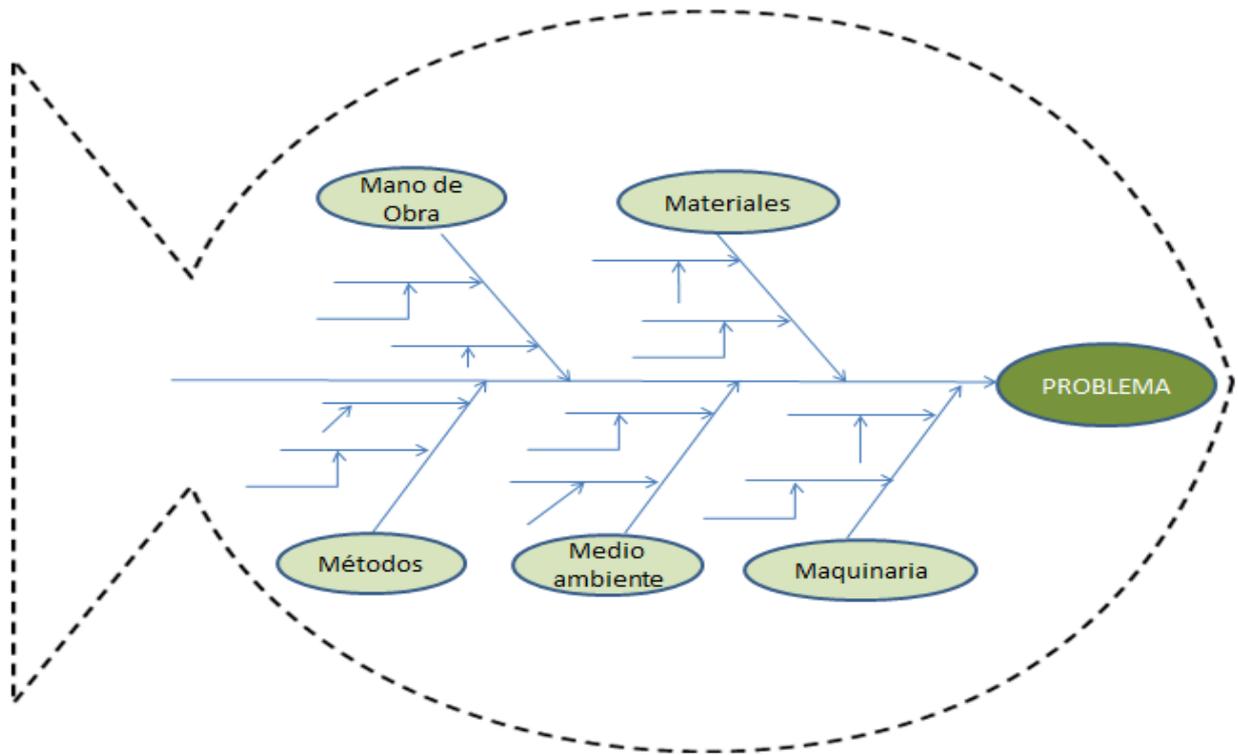
- Sintetizar el problema que se va a analizar
- Identificar los estratos que se consideren apropiados para el problema planteado y que ayuden a enfatizar las causas del problema.
- Iniciar una lluvia de ideas para buscar las causas posibles para el problema planteado, clasificándolas según los estratos definidos.
- Se definirán las subcausas de las causas antes planteada para tener un panorama más amplio de la situación
- Una vez definidas las causas, se evaluará la situación y se buscarán alternativas de solución para las causas encontradas, o delegar responsabilidades.

2.8.4.3 Beneficios

- Determina la causa raíz del problema a solucionar.
- Permite evaluar de manera fácil la situación y encontrar potenciales soluciones.
- Motiva el trabajo grupal y potencia la creatividad y conocimientos que se tiene del problema.

2.8.4.4 Formato para su elaboración

Figura 2.4: Modelo Ishikawa



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

2.8.5 Metodología 5W 1H

2.8.5.1 Definición

La metodología 5W 1H consiste en la identificación de factores y condiciones que son la causa de problemas que se presentan en los procesos de trabajo, a fin de mejorarlos.

Dichos factores corresponden a:

- ¿Qué?: Es el problema junto con las características materiales, humanas, logísticas, tecnológicas, financieras e impacto.
- ¿Dónde?: Zona del conflicto, ya sea por su ubicación física o punto del proceso.

2.9.2 Metodología

1. Definir el objetivo.- De forma clara y explícita.
2. Identificar las opciones.- Establecer las alternativas posibles para alcanzar el objetivo.
3. Elaborar los criterios de decisión.- Mediante lista consensuada.
4. Ponderar los criterios.- Mediante matriz tipo L se compara cada uno de los procesos con los demás. Partiendo del eje vertical se asigna el valor más apropiado según la tabla de valores existente al efecto.
5. Comparar las opciones.- Comparación de las opciones entre sí en función de cada uno de los criterios. Se elaboran tantas matrices tipo L como criterios definidos, estableciendo comparaciones a analizar en cada uno de los criterios.
6. Seleccionar la mejor opción.- Mediante una matriz tipo L se compara cada opción sobre la base de la combinación de criterios. Para cada celda de la matriz de priorización se multiplica el valor obtenido de ponderación del criterio por el valor de calificación de la opción.

La ponderación se muestra a continuación:

- Ponderación de Probabilidades

Tabla 2.10

Ponderación de Probabilidades

PROBABILIDAD		
Índice	Detalle	Descripción
1	Raro	Ocurre en casos excepcionales
2	Poco probable	Puede ocurrir en un momento determinado
3	Posible	Podría ocurrir en cualquier momento
4	Probable	Es probable que suceda
5	casi seguro	Se espera que ocurra casi siempre

Elaborado por: Sally Mera y Cinthia Piguave

Tabla 2.11

Ponderación de Impacto

IMPACTO		
Índice	Detalle	Descripción
1	Insignificante	Causa un efecto mínimo
2	Bajo	Bajo impacto sobre la entidad
3	Moderado	Medianas consecuencias a la Organización
4	Alto	Tiene un efectos negativos sobre la entidad
5	Peligroso	Causa un efectos destructivo a la Organización

Elaborado por: Sally Mera y Cinthia Piguave

Tabla 2.12

Escala de Evaluación

		ESCALA DE EVALUACION				
PROBABILIDAD		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE (1)	BAJO (2)	MODERADO (3)	ALTO (4)	PELIGROSO (5)
Raro (1)		1	2	3	4	5
Improbable (2)		2	4	6	8	10
Posible (3)		3	6	9	12	15
Probable (4)		4	8	12	16	20
casi seguro (5)		5	10	15	20	25

Zona de riesgo

Baja	
Moderada	
Alta	
Extrema	

Elaborado por: Sally Mera y Cinthia Piguave

2.9.3 Formato para su elaboración

Tabla 2.13

Matriz de Riesgos

PROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO	EFECTO
			PROBABILIDAD	IMPACTO		

Elaborado por: Sally Mera y Cinthia Piguave

2.10 Matriz de Priorización

2.10.1 Definición

La matriz de priorización, como su nombre lo indica, contribuye a establecer prioridades en la toma de decisiones, seleccionando una opción a partir de una lista de varias para lo cual hace uso de variables y criterios pre establecidos.

Esta herramienta evalúa las distintas opciones racionalmente, puntuándolas respecto a pautas o principios de interés importantes para tomar una decisión adecuada y acertada. Se utiliza para seleccionar alternativas de problemas, causas, soluciones, etc.

2.10.2 Metodología

- 1) Elaborar lista de opciones o alternativas a evaluar y colocarlas verticalmente en la primera columna de la matriz

- 2) Establecer los criterios a tomar en cuenta y colocarlos horizontalmente en la primera fila de la matriz
- 3) Definir escala de puntuación
- 4) Calificar las alternativas en base a la incidencia o impacto que tienen sobre cada uno de los criterios.
- 5) Totalizar filas
- 6) Seleccionar las opciones con mayor valor

2.10.3 Formato para su elaboración

Tabla 2.14

Matriz de Priorización

Matriz de Priorización									
Objetivos Subproceso	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Criterio 7	Criterio 8	TOTAL
Opción 1									
Opción 2									
Opción 3									
Opción 4									
Opción 5									
Opción 6									
Opción 7									
Opción 8									
Opción 9									
Opción 10									

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

CAPITULO III

3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS

3.1 Evaluación Inicial

3.1.1 Análisis FODA

Tabla 3.1

Matriz FODA

FODA	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión física de la empresa a nivel nacional a través de nuevas sucursales • Alcance a demanda actualmente existente no satisfecha. • Mejora del servicio a través de una mayor cobertura • Internet usado cada vez por más personas • Amplia cartera de clientes • Tecnología de fibra óptica con alta velocidad de navegación • Nuevos Proveedores de servicio • Mayor posicionamiento en el mercado a través de redes sociales 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores al mercado • Fuerte competencia de empresas posicionadas en el mercado • Innovación continua del servicio por parte de la competencia • Crisis nacional afecta poder adquisitivo de los clientes • Rápida obsolescencia de equipos • Regeneración urbana y apagones afectan calidad del servicio • Servicio de internet gratuito
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y con experiencia en el mercado • Tecnología actualizada y de alta calidad para los usuarios • Publicidad por medios de comunicación • Servicio con precios accesibles • Atención permanente de servicio al cliente • Privacidad y seguridad de datos • Alta cobertura del servicio • Ubicación geográfica céntrica • Variedad de paquetes del servicio 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tener los suficientes dispositivos de conexión para un alcance superior • Posibles barreras de edificaciones superiores a la casa del usuario. • Poco personal de venta e instalación • Falta de alianzas estratégicas • Pocos proveedores • Falta de plan estratégico • No posee página web

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.1.2 Análisis FODA Estratégico

Tabla 3.2
Matriz FODA Estratégico

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.-Expansión física de la empresa a nivel nacional a través de nuevas sucursales 2.-Alcance a demanda actualmente existente no satisfecha. 3.-Mejora del servicio a través de una mayor cobertura 4.-Internet usado cada vez por más personas 5.-Nuevos proveedores de servicio 6.-Mayor posicionamiento en el mercado a través de redes sociales. 7.-Tecnología de fibra óptica con alta velocidad de navegación	1.-Entrada de nuevos competidores al mercado 2.-Fuerte competencia de empresas posicionadas en el mercado 3.-Innovación continua del servicio por parte de la competencia 4.-Crisis nacional afecta poder adquisitivo de los clientes 5.-Rápida obsolescencia de equipos 6.-Servicio de internet gratuito 7.-Regeneración urbana y apagones afectan calidad del servicio
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1.-Personal capacitado y con experiencia en el mercado 2.-Tecnología actualizada y de alta calidad para los usuarios 3.-Publicidad por medios de comunicación 4.-Servicio con precios accesibles 5.-Atención permanente de servicio al cliente 6.-Privacidad y seguridad de datos 7.-Alta cobertura del servicio 8.-Ubicación geográfica céntrica 9.-Variedad de paquetes del servicio	Expandir el servicio de internet a nuevos sectores con la ayuda del personal capacitado Reforzar la publicidad a fin de ampliar la cartera de clientes Usar tecnología actualizada para aumentar la capacidad de cobertura del servicio	Promocionar la atención permanente de servicio al cliente para competir con las empresas posicionadas en el mercado Reforzar la publicidad para sobresalir entre los competidores nuevos Dar a conocer los precios accesibles a clientes con poder adquisitivo limitado
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1.-No tener los suficientes dispositivos de conexión para un alcance superior 2.-Posibles barreras de edificaciones superiores a la casa del usuario. 3.-Poco personal de venta e instalación 4.-Pocos proveedores 5.-Falta de alianzas estratégicas 6.-Falta de plan estratégico 7.-No posee página web	Incrementar la campaña publicitaria para la captación de un mayor número de clientes, que pueden incluir visitas puerta a puerta, ampliación de espacio en medios de comunicación local. Contratar más personal gracias al aumento de ventas	Crear planes novedosos tanto familiares como corporativos Buscar alianzas estratégicas con proveedores a fin de disminuir costos de envío.

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.1.3 Análisis de Impacto interno

Tabla 3.3

Análisis de Impacto interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
EJES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Personal capacitado y con experiencia en el mercado	X						F3		
Tecnología actualizada y de alta calidad para los usuarios	X						F3		
Publicidad por medios de comunicación		X						F2	
Servicios con precios accesibles			X						F1
Atención permanente de servicio al cliente		X						F2	
Privacidad y seguridad de datos			X						F1
Alta cobertura del servicio	X						F3		
Ubicación geográfica céntrica			X						F1
Variedad de paquetes de servicio			X						F1
Posibles barreras de edificaciones superiores a la casa del usuario						X			D1
Poco personal de venta e instalación					X			D2	
Falta de alianzas estratégicas					X			D2	
Falta de plan estratégico					X			D2	
Pocos proveedores						X			D1
No tener los suficientes dispositivos de conexión para un alcance superior				X			D3		
No posee página web					X			D2	
Ponderación	Baja=1			Media= 2			Alta=3		

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.1.4 Análisis de Impacto externo

Tabla 3.4

Análisis de Impacto externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Expansión física de la empresa a nivel nacional a través de nuevas sucursales	X						O3		
Alcance a demanda actualmente existente no satisfecha.	X						O3		
Mejora del servicio a través de mayor cobertura	X						O3		
Internet usado cada vez por más personas		X						O2	
Amplia cartera de clientes		X						O2	
Tecnología de fibra óptica con alta velocidad de navegación			X						O1
Nuevos proveedores			X						O1
Mayor posicionamiento a través de redes sociales		X						O2	
Entrada de nuevos competidores al mercado				X			A3		
Fuerte competencia de empresas posicionadas en el mercado				X			A3		
Innovación continua del servicio por parte de la competencia					X			A2	
Crisis nacional afecta poder adquisitivo de los clientes				X			A3		
Rápida obsolescencia de equipos						X			A1
Regeneración urbana y apagones afectan calidad del servicio						X			A1
Servicio de internet gratuito						X		A2	
Ponderación	Baja=1			Media= 2			Alta=3		

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.1.5 Análisis de Aprovechabilidad

Tabla 3.5

Análisis de Aprovechabilidad

Matriz de Aprovechabilidad										
Oportunidades Fortalezas	Expansión física de la empresa a nivel nacional a través de nuevas sucursales	Alcance a demanda actualmente existente no satisfecha.	Mejora del servicio a través de una mayor cobertura	Tecnología de fibra óptica con alta velocidad de navegación	Nuevos Proveedores de servicio	Mayor posicionamiento en el mercado a través de redes sociales	Internet usado cada vez por más personas	Amplia cartera de clientes	Total	Prioridad
	Personal capacitado y con experiencia en el mercado	3	3	3	1	1	2	1	3	18
Tecnología actualizada y de alta calidad para los usuarios	3	3	3	3	1	1	1	1	17	
Publicidad por medios de comunicación	1	3	1	1	1	3	2	1	15	
Servicios con precios accesibles	1	3	3	3	1	2	1	1	18	2
Atención permanente de servicio al cliente	2	1	2	1	1	3	1	1	13	
Privacidad y seguridad de datos	1	2	1	1	1	2	2	3	14	
Alta cobertura del servicio	1	3	3	3	1	3	2	1	19	1
Ubicación geográfica céntrica	2	1	1	1	1	2	1	1	12	
Variedad de paquetes del servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Total	14	19	17	14	8	18	11	12		
Prioridad		1	3			2				

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.1.6 Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 3.6

Análisis de Vulnerabilidad

Matriz de Vulnerabilidad									
Amenazas / Debilidades	Entrada de nuevos competidores al mercado	Fuerte competencia de empresas posicionadas en el mercado	Innovación continua del servicio por parte de la competencia	Crisis nacional afecta poder adquisitivo de las personas	Rápida obsolescencia de equipos	Regeneración urbana y apagones afectan calidad del servicio	Servicio de internet gratuito	Total	Prioridad
	No tener los suficientes dispositivos de conexión para un alcance superior	1	3	3	1	2	1	1	12
Posibles barreras de edificaciones superiores a la casa del usuario.	1	1	1	1	1	1	1	7	
Poco personal de venta e instalación	1	3	2	1	1	1	1	10	
Falta de alianzas estratégicas	1	2	2	2	2	1	1	11	2
Pocos proveedores	1	1	2	1	3	1	1	10	
Falta de plan estratégico	1	1	3	1	1	1	1	9	
No posee página web	1	3	1	1	1	1	1	9	
Total	7	14	14	8	11	7	7		
Prioridad		1	1						

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.1.7 Síntesis

Después de una evaluación inicial a través de herramientas administrativas y entrevistas mantenidas con el gerente general y trabajadores, se concluye que la empresa requiere el diseño de un sistema de gestión que ayude mejorar su desempeño actual, documentar sus procesos, establecer controles e indicadores que ayuden a mitigar los riesgos e incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones, encaminadas al logro de brindar un servicio de calidad a los clientes.

Es importante que se evalúe el sistema operativo con el que se trabaja, pues este genera insatisfacción en algunos trabajadores ya que lo consideran poco amigable para el desempeño correcto de sus tareas.

El levantamiento de información, así como el establecimiento de objetivos fue en colaboración con la directiva y personal técnico y administrativo de la empresa que justifican la realización de un diseño de gestión para la empresa proveedora de servicios de internet.

3.2 Plan de Direccionamiento Estratégico

3.2.1 Misión

Brindar un excelente servicio de comunicación de datos a nuestros clientes a través de una atención especializada, satisfaciendo los requerimientos de los usuarios con un alto nivel de preparación de nuestro personal, equipado con la mejor tecnología.

3.2.2 Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional y unir al país a través de la comunicación de datos brindando el mejor servicio, así como la mejora continua de nuestra tecnología, procesos, conservando la calidad y calidez en atención.

3.2.3 Objetivos

La empresa no tiene desarrollado un plan de acción actualmente, sin embargo, la alta dirección tiene en mente de una forma concreta los resultados que espera alcanzar en un plazo de 2 a 3 años. En base a esta información y considerando la situación actual y el entorno de la empresa, se han definido los siguientes objetivos estratégicos en cuatro diferentes perspectivas:

Tabla 3.7

Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	
Perspectiva Financiera	
1	Incrementar la suscripción de contratos en un 6% anual
2	Lograr el cobro de la totalidad de las facturas mediante una adecuada gestión.
Clientes	
1	Expandir sus servicios a nuevos sectores.
2	Mejorar la calidad del servicio prestado mediante el aumento de capacidad a los clientes.
Procesos Internos	
1	Establecer un sistema de gestión por procesos
2	Diseñar e implementar un sistema de control interno
Desarrollo Humano y Tecnológico	
1	Proveer al personal una actualización en conocimientos y equipos tecnológicos de última generación
2	Conseguir una mayor satisfacción del personal

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.2.4 Políticas Empresariales

La empresa, reconociendo la importancia que adquiere el internet hoy en día, tiene el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante soluciones tecnológicas de alta calidad, y de buscar constantemente la oportunidad de llegar a nuevos lugares. Debido al tipo de servicio que ofrece, tiene la política de ofrecer a sus clientes dos modalidades de pago: Prepago y Postpago.

Su compromiso permanente es la adquisición de nuevos conocimientos que permitan desarrollar e implementar nuevas técnicas orientadas a mejorar la calidad del servicio que ofrece.

3.3 Valores

- Calidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo

3.4 Diseño del Modelo de Gestión por procesos

3.4.1 Cadena de valor

Dentro de la empresa se han identificado cinco procesos clave que son: Compras, Ventas, Servicio Técnico, Cobranzas y facturación, Servicio Post Venta, y dos procesos de apoyo que son: Gestión financiera y Recursos humanos. A continuación, se muestra la cadena de valor propuesta para la empresa:

Figura 3.1: Cadena de Valor



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.4.2 Mapa de procesos

Se propone el siguiente mapa de procesos considerando los procesos claves, de apoyo y estratégicos de la empresa.

Figura 3.2: Mapa de Procesos



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.4.3 Procesos clave

A continuación, se muestra los subprocesos que se identificaron dentro de los procesos claves.

Tabla 3.8
Subprocesos de Procesos Clave

Procesos Clave y sus Subprocesos	
Compras	Compra de Equipos
	Compra de Ancho de Banda
Ventas	Suscripción de Contratos
	Inspección en domicilio
Servicio Técnico	Instalación de equipos
	Retiro de equipos
Cobranzas y Facturación	Gestión de Cobro
	Emisión de facturas
Servicio Post Venta	Revisión técnica a clientes

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.4.4 Procesos de apoyo

A continuación, se muestra los subprocesos que se identificaron dentro de los procesos de apoyo.

Tabla 3.9
Subprocesos de Procesos de Apoyo

Procesos de Apoyo y sus Subprocesos	
Gestión contable	Egresos
	Contabilidad
Recursos humanos	Captación de personal
	Nómina

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.4.5 Matriz de Priorización

A fin de conocer los procesos que mayor impacto causan en la empresa se utilizará una matriz de priorización que permita valorar sus subprocesos en base a su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La escala de calificación como la asignación de valores se estableció en base al criterio de la gerencia de la empresa.

Tabla 3.10

Escala de calificación para Matriz de Priorización

Calificación	Descripción
5	Muy alta incidencia en el logro de objetivos
4	Alta incidencia
3	Mediana incidencia
2	Baja incidencia
1	No incide

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIO DE INTERNET

Tabla 3.11

Matriz de Priorización

Matriz de Priorización										
PROCESOS	Perspectiva	Financiera		Desarrollo Humano y Tecnológico		Procesos internos		Clientes		TOTAL
	Objetivos Subprocesos	Incrementar la suscripción de contratos en un 6% anual	Lograr el cobro de la totalidad de las facturas mediante una adecuada gestión	Proveer al personal una actualización en conocimientos y equipos tecnológicos de última generación	Conseguir una mayor satisfacción del personal	Establecer un sistema de gestión por procesos	Diseñar e implementar un sistema de control interno	Expandir sus servicios a nuevos sectores	Mejorar la calidad del servicio prestado mediante el aumento de capacidad a los clientes	
Compras	Compra de Equipos	5	1	1	1	1	1	5	5	20
	Compra de Ancho de banda	5	1	1	1	1	1	5	5	20
Ventas	Suscripción de contratos	5	1	3	3	1	1	5	5	24
	Inspección	5	5	1	1	1	1	4	4	22
Servicio Técnico	Instalación	5	5	1	1	1	1	5	4	23
	Retiro de equipos	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Cobranzas y Facturación	Gestión de cobro	1	5	5	5	4	4	5	5	34
	Emisión de facturas	1	5	5	1	1	1	5	3	22
Servicio Post Venta	Revisión técnica a clientes	3	1	5	5	1	1	5	5	26
Gestión Contable	Egresos	1	1	2	1	1	1	1	1	9
	Contabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Recursos humanos	Captación de personal	3	3	1	1	1	1	2	2	14
	Nómina	1	1	1	5	1	1	1	1	12

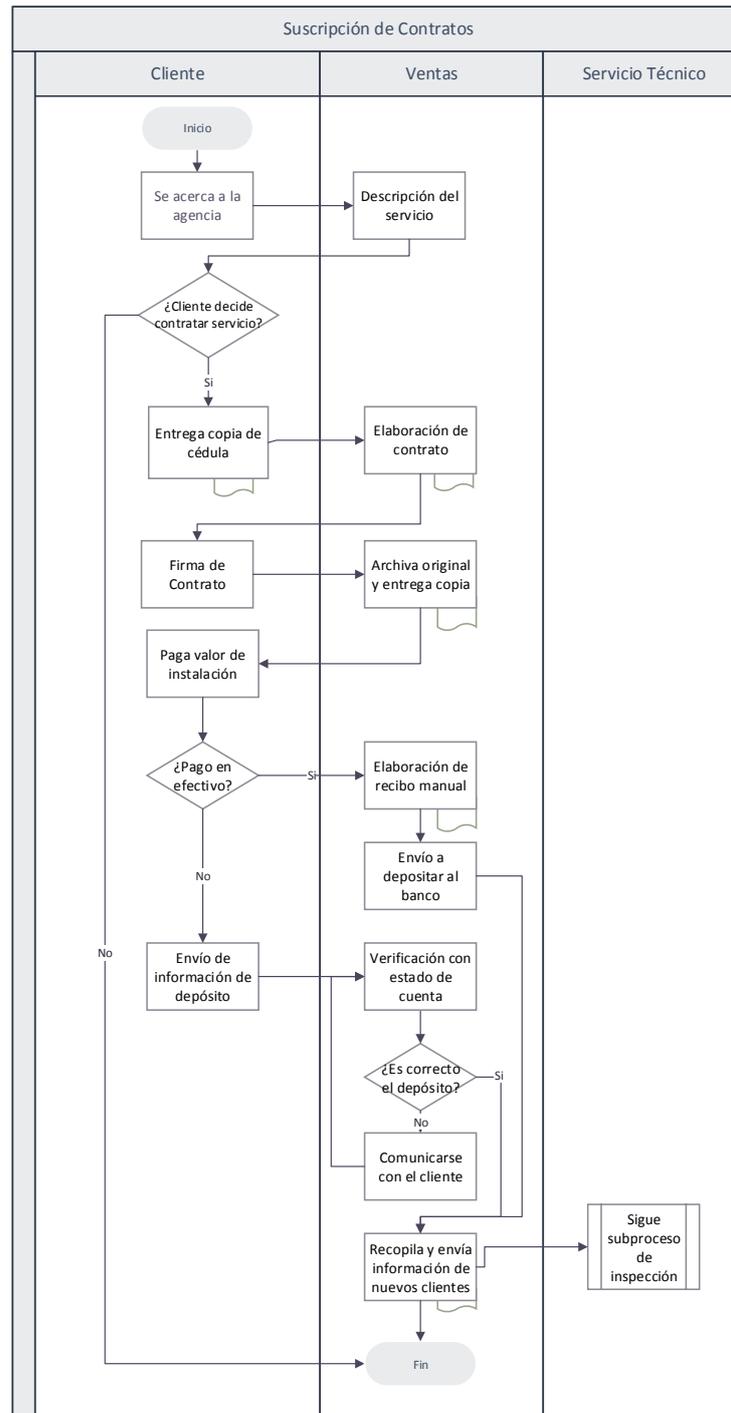
Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5 Análisis de los procesos

3.5.1 Análisis del subproceso de Suscripción de contratos

3.5.1.1 Flujograma del proceso actual

Figura 3.3:Flujo Actual de Suscripción de Contrato



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.1.2 Análisis de valor agregado del proceso actual

Tabla 3.12

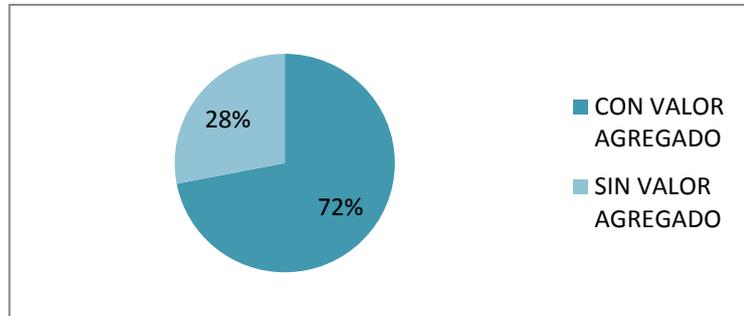
Suscripción de Contrato Actual

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Ventas	Fecha:	
								Subproceso: Suscripción de contratos	28/12/2016	
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		✓						Cliente se acerca a la agencia	2	
2	✓							Descripción del servicio	15	
3			✓					Cliente entrega copia de cédula	2	
4			✓					Elaboración del contrato	10	
5		✓						Firma de contrato	15	
6							✓	Archivo de original y entrega copia	2	
7		✓						Cliente paga valor de instalación	5	
8			✓					Elaboración de recibo manual	3	
9		✓						Envío a depositar al banco	30	
10				✓				Cliente envía información de depósito	5	
11							✓	Verificación con estado de cuenta	5	
12							✓	Comunicación con el cliente	3	
13	✓							Recopilación y envío de información de nuevos clientes	10	
Tiempos Totales									107	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	25	23%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							4	52	49%
P	Preparación							3	15	14%
E	Espera							1	5	5%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							2	8	7%
A	Archivo							1	2	2%
TT	Total							13	107	100%
VA	Valor Agregado							3	77	72%
SVA	Sin Valor Agregado							5	30	28%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.1.3 Representación gráfica del análisis de valor agregado

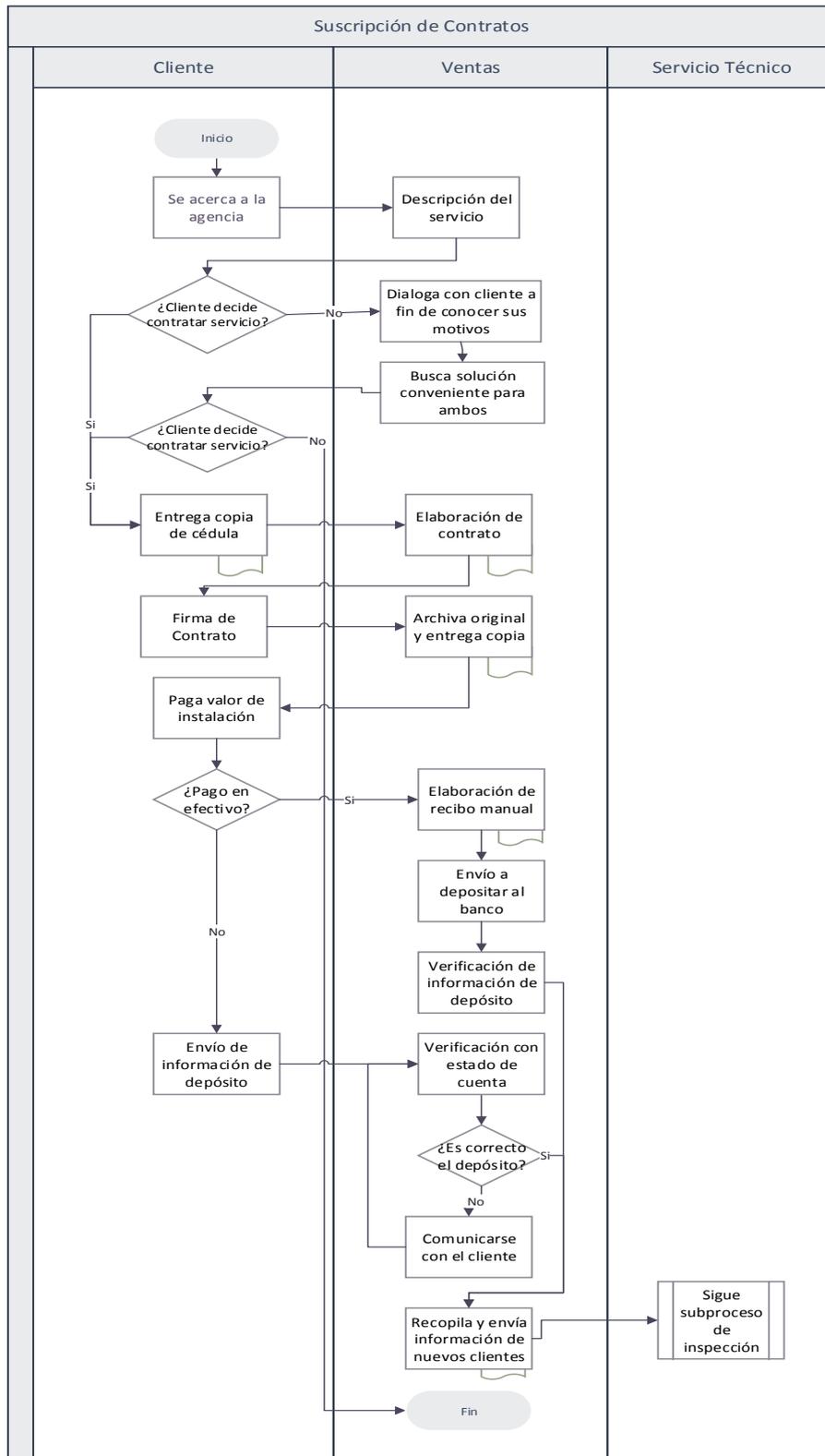
Figura 3.4: Suscripción de Contrato (Valor Agregado Actual)



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.1.4 Flujograma del proceso mejorado

Figura 3.5:Flujo Mejorado Suscripción de Contrato



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

En el flujo de situación mejorada del subproceso de Suscripción de contratos se añade la actividad de dialogar con el cliente con el objetivo de conocer los motivos por los cuales no acepta contratar el servicio, y posteriormente buscar una solución factible que beneficie tanto al cliente como a la empresa. Lo que se quiere lograr con estas dos actividades es aumentar el número de clientes mediante una atención más personalizada.

Adicionalmente, también se estableció un control en el manejo del efectivo mediante la verificación de la información de la papeleta de depósito para confirmar que coincide con la suma otorgada al mensajero encargado del depósito.

3.5.1.5 Análisis de valor agregado del proceso mejorado

Suscripción de contratos

Tabla 3.13

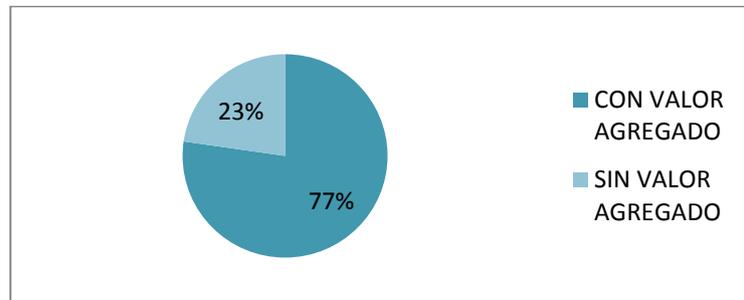
Suscripción de Contrato Mejorado

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Ventas	Fecha:	
								Subproceso: Suscripción de contratos	28/12/2016	
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		✓						Cliente se acerca a la agencia	2	
2	✓							Descripción del servicio	15	
3	✓							Diálogo con el cliente a fin de conocer sus motivos	10	
4	✓							Búsqueda de solución conveniente para ambos	10	
5			✓					Cliente entrega copia de cédula	2	
6			✓					Elaboración del contrato	10	
7		✓						Firma de contrato	15	
8							✓	Archivo de original y entrega copia	2	
9		✓						Cliente paga valor de instalación	5	
10			✓					Elaboración de recibo manual	3	
11		✓						Envío a depositar al banco	30	
12		✓						Verificación de información de depósito	5	
13				✓				Cliente envía información de depósito	5	
14						✓		Verificación con estado de cuenta	5	
15						✓		Comunicación con el cliente	3	
16	✓							Recopilación y envío de información de nuevos clientes	10	
Tiempos Totales									132	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							4	45	34%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							5	57	43%
P	Preparación							3	15	11%
E	Espera							1	5	4%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							2	8	6%
A	Archivo							1	2	2%
TT	Total							16	132	100%
VA	Valor Agregado							9	102	77%
SVA	Sin Valor Agregado							7	30	23%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.1.6 Representación gráfica del análisis de valor agregado

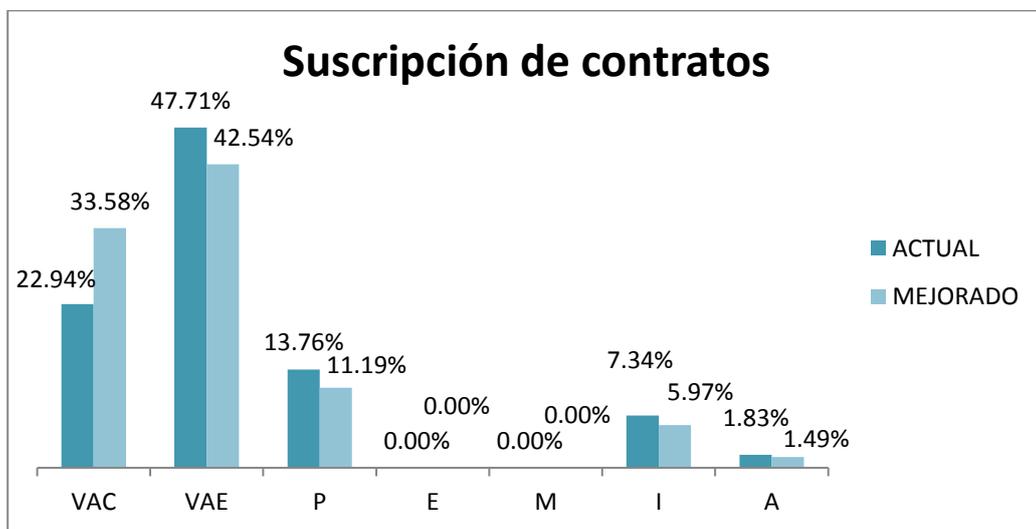
Figura 3.6: Suscripción de Contrato (Valor Agregado Mejorado)



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.1.7 Cuadro comparativo

Figura 3.7: Cuadro Comparativo Suscripción de Contrato



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.1.8 Indicadores del subproceso

Tabla 3.14

Indicador Efectividad del diálogo con clientes

Indicador N° 1						
Tipo	Eficacia					
Perspectiva	Cliente					
Objetivo	Monitorear la cantidad de clientes que firman contrato con la empresa					
Nombre	Efectividad del diálogo con clientes					
Fórmula	$\frac{\text{N° de clientes que firmaron contrato}}{\text{N° de clientes que se acercaron a la agencia}} * 100$					
Seguimiento	Personal de Ventas evaluará mensualmente la cantidad de clientes que accedieron a contratar el servicio de Internet					
Responsable	Jefe de Ventas					
Frecuencia de medición	Mensual					
Rango	Inaceptable	≤50%	Aceptable	>50%; <75%	Óptimo	≥75%
Meta	75%					

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

Tabla 3.15

Indicador Efectividad del personal para dar soluciones

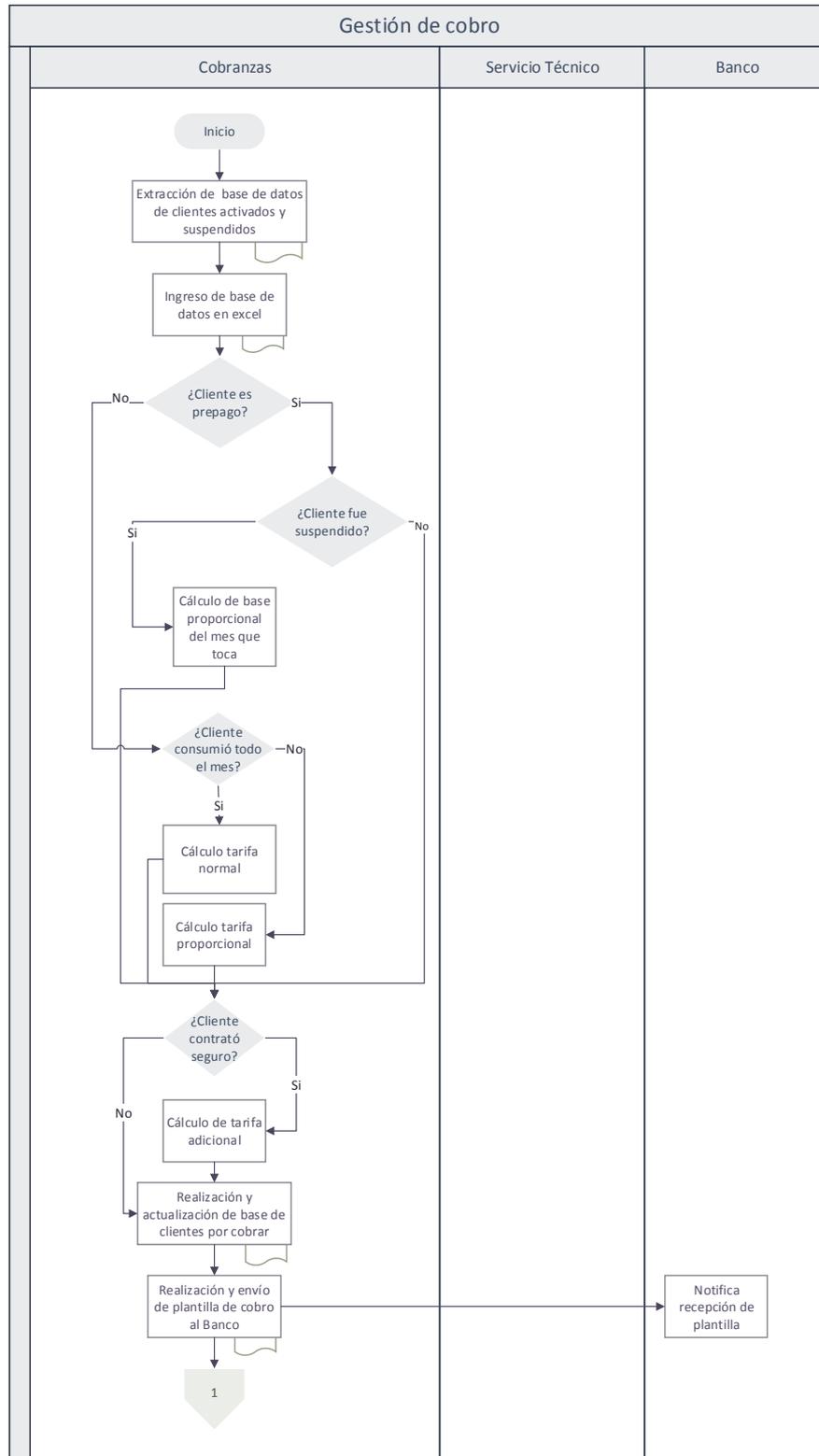
Indicador N° 2						
Tipo	Eficacia					
Perspectiva	Cliente					
Objetivo	Monitorear la cantidad de reclamos que realizan los clientes					
Nombre	Efectividad del personal para dar soluciones					
Fórmula	$\frac{\text{N° de reclamos a los que se les dio solución}}{\text{N° de reclamos receptados}} * 100$					
Seguimiento	Personal de Ventas evaluará mensualmente la cantidad de reclamos sin resolver					
Responsable	Jefe de Ventas					
Frecuencia de medición	Mensual					
Rango	Inaceptable	≤70%	Aceptable	>70%; <90%	Óptimo	≥90%
Meta	100%					

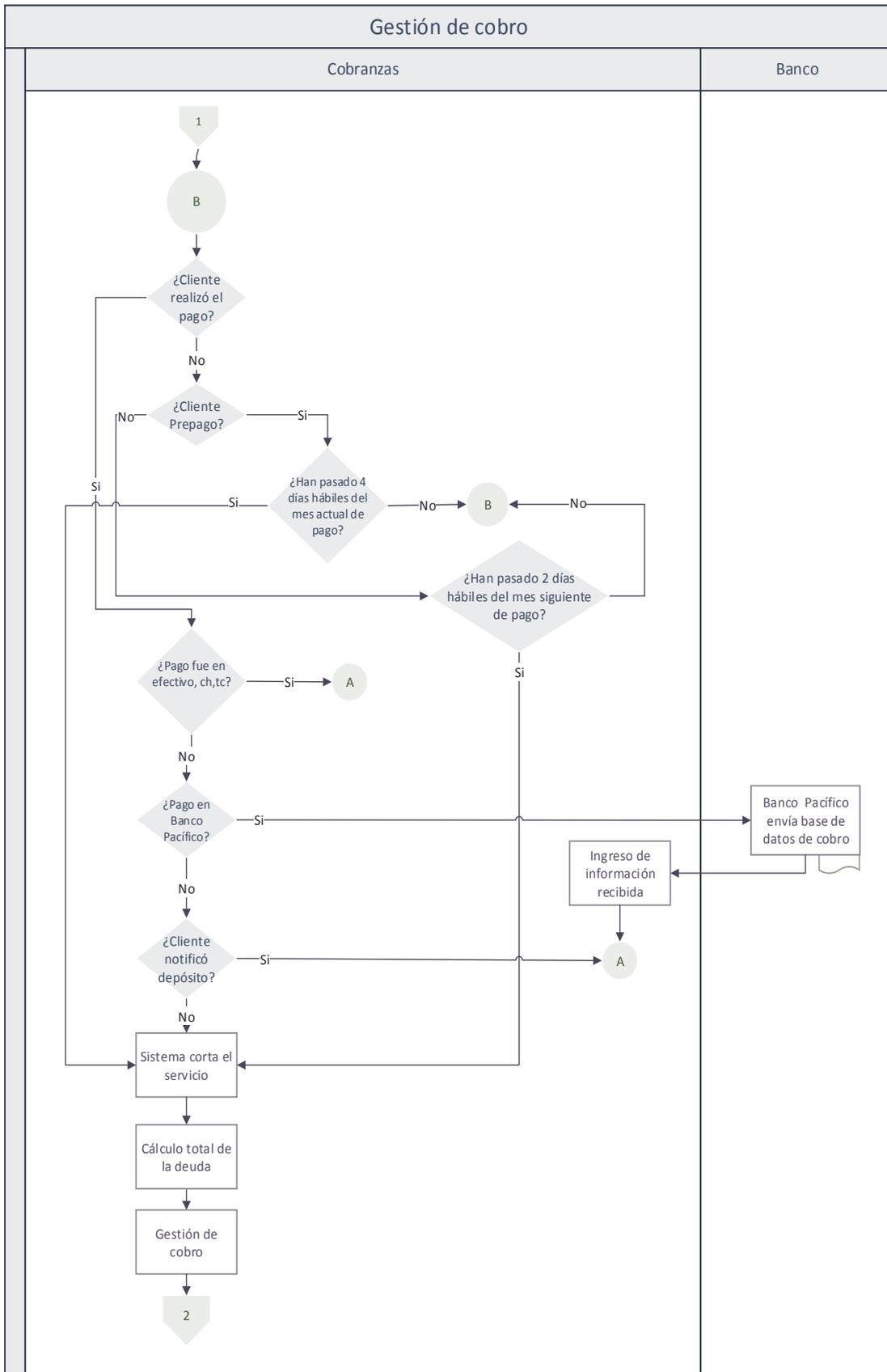
Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

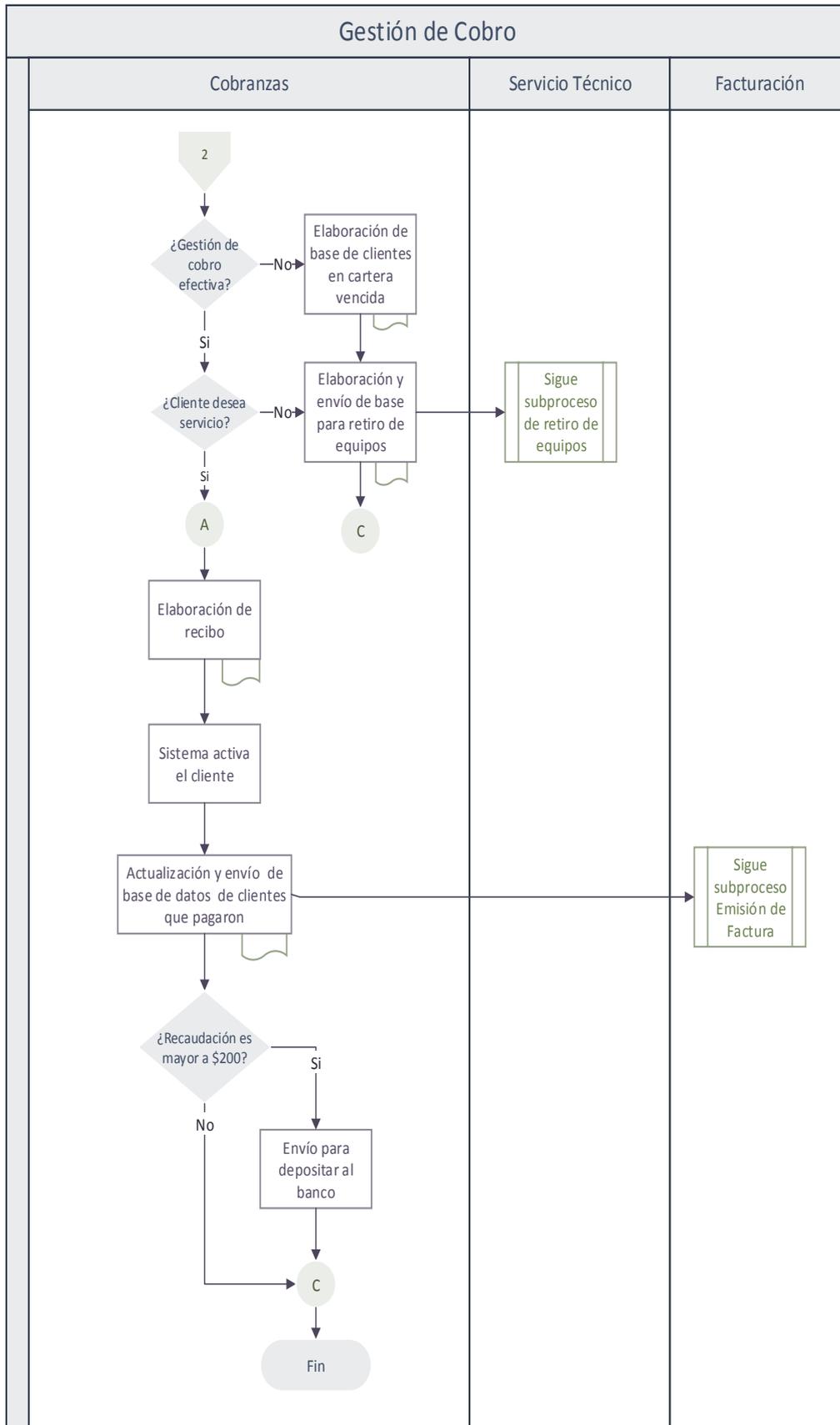
3.5.2 Análisis del subproceso de Gestión de cobro

3.5.2.1 Flujograma del proceso actual Gestión de cobro

Figura 3.8: Flujo actual gestión de cobro







3.5.2.2 Análisis de valor agregado del proceso actual

Tabla 3.16

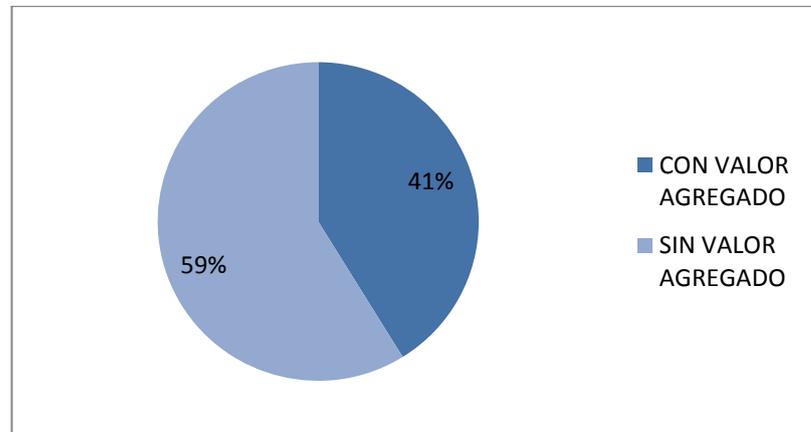
Gestión de cobro actual

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Cobranzas y facturación	Fecha:	
								Subproceso: Gestión de cobro	28/12/2016	
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		✓						Extracción de base de datos de clientes activados y suspendidos	5	
2			✓					Ingreso de base de datos en excel	15	
3			✓					Cálculo de base proporcional del mes que toca	5	
4			✓					Cálculo de tarifa normal	5	
5			✓					Cálculo de tarifa proporcional	5	
6			✓					Cálculo de tarifa adicional	5	
7			✓					Realización y actualización de base de clientes por cobrar	20	
8		✓						Realización y envío de plantilla de cobro al banco	20	
9				✓				Banco notifica recepción de plantilla	10	
10				✓				Banco Pacífico envía base de datos de cobro	10	
11			✓					Ingreso de información recibida	15	
12		✓						Sistema corta servicio	2	
13			✓					Cálculo total de deuda	5	
14		✓						Gestión de cobro	15	
15			✓					Elaboración de base de clientes en cartera vencida	10	
16			✓					Elaboración y envío de base para retiro de equipos	10	
17			✓					Elaboración de recibo	5	
18	✓							Sistema activa al cliente	2	
19	✓							Actualización y envío de base de datos de clientes que pagaron	10	
20		✓						Envío para depositar al banco	30	
Tiempos Totales									204	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	12	6%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							5	72	35%
P	Preparación							11	100	49%
E	Espera							2	20	10%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
TT	Total							20	204	100%
VA	Valor Agregado							7	84	41%
SVA	Sin Valor Agregado							13	120	59%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.2.3 Representación gráfica del análisis de valor agregado

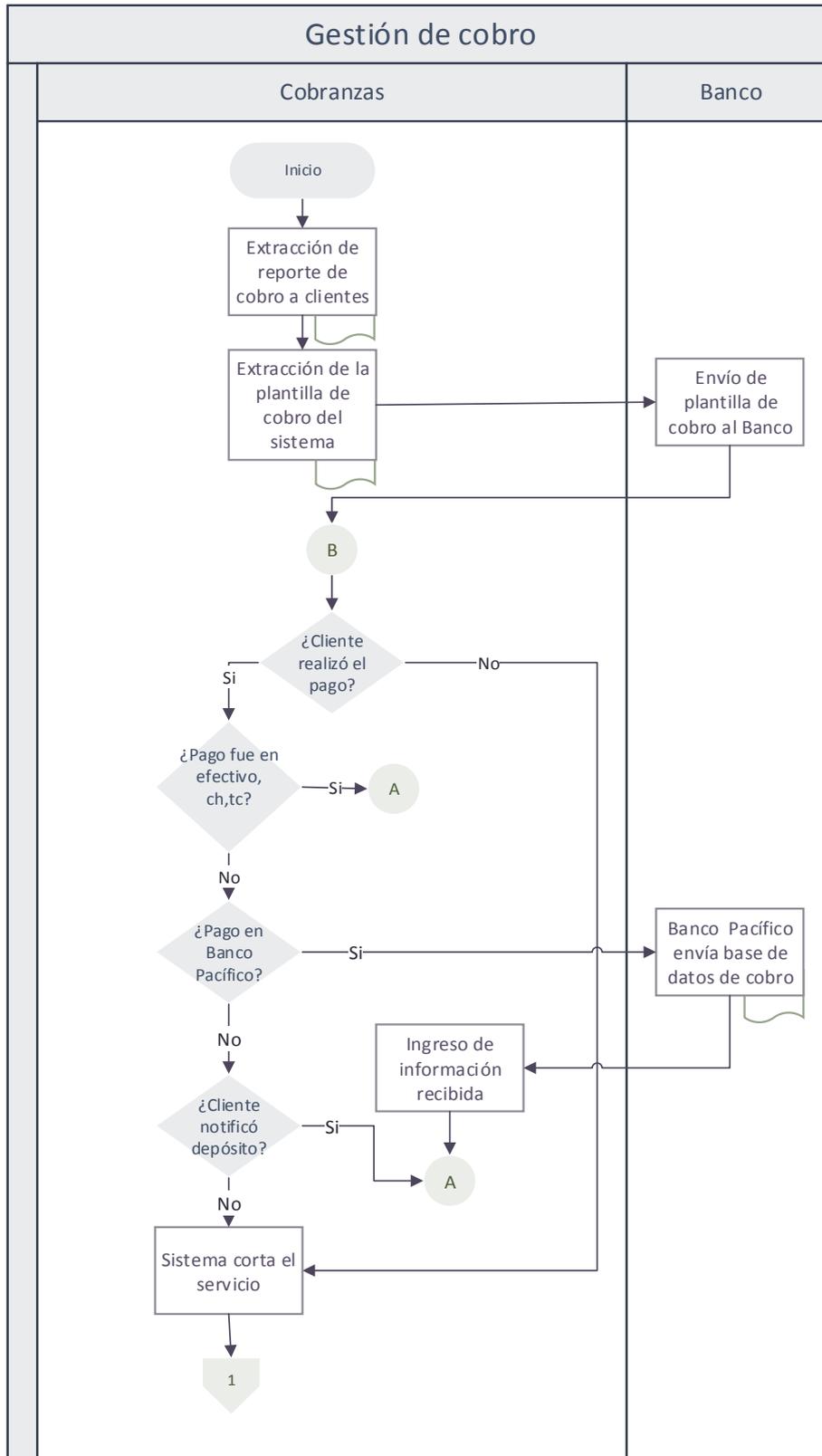
Figura 3.9: Gestión de cobro (Valor Agregado Actual)

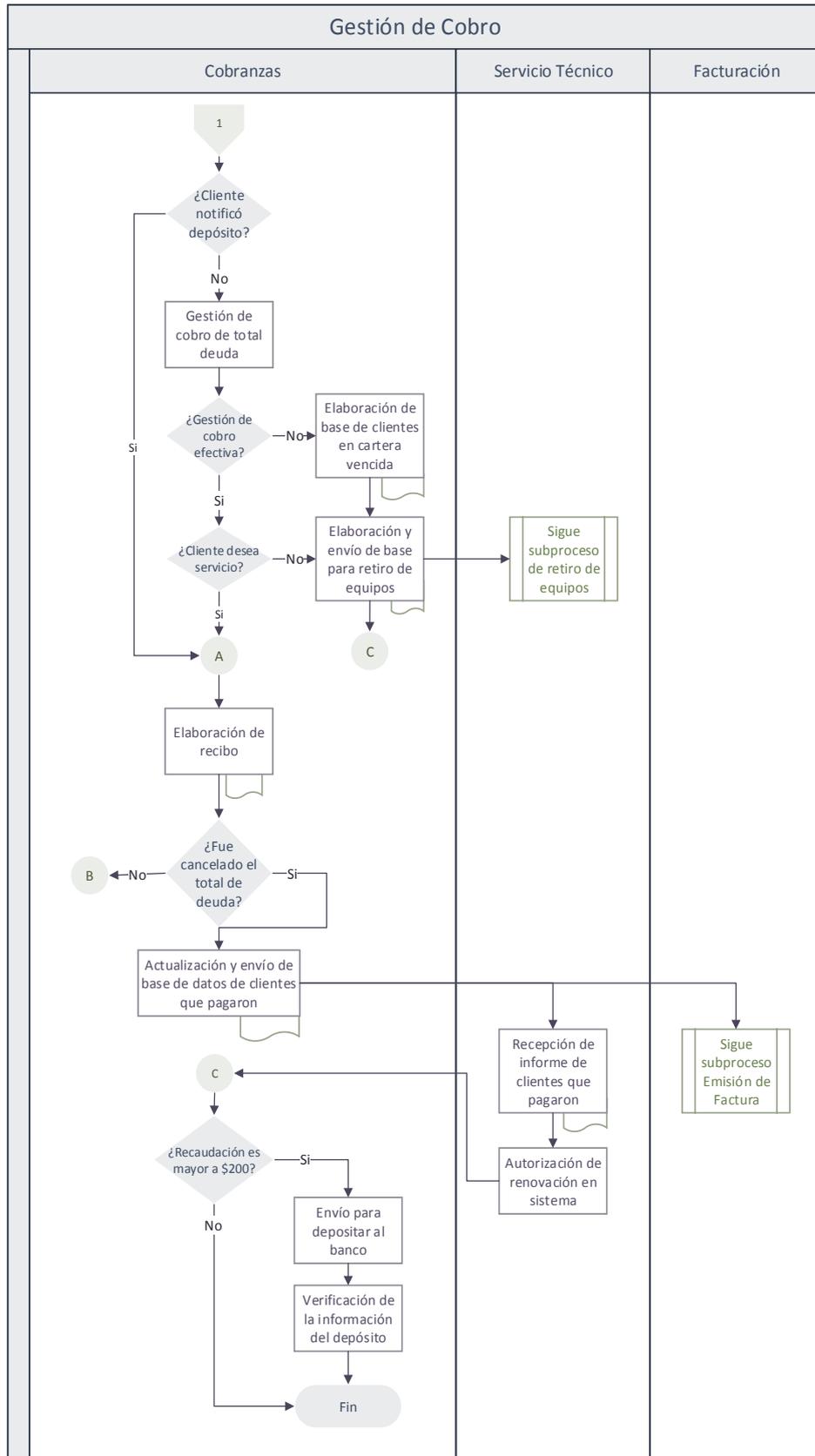


Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.2.4 Flujograma del proceso mejorado Gestión de cobro

Figura 3.10: Flujo mejorado de Gestión de cobro





En el flujo de situación mejorada del subproceso de Gestión de cobro se propone adquirir un sistema informático que facilite la gestión de una empresa en todos sus ámbitos, ya que el sistema que posee actualmente la entidad no es eficiente para el proceso de gestión de cobro debido a que está enfocado al área técnica netamente, lo que causa la realización de muchas actividades que podrían automatizarse y una carga mayor de tiempo.

Como medida de control, se añadió la actividad de autorizar la renovación en sistema para los clientes, ya que el sistema lo hace de forma automática sin considerar si el cliente pagó el total de su deuda o una parte.

Adicionalmente, también se estableció un control en el manejo del efectivo mediante la verificación de la información de la papeleta de depósito para confirmar que coincide con la suma otorgada al mensajero encargado del depósito.

3.5.2.5 Análisis de valor agregado del proceso mejorado

Tabla 3.17

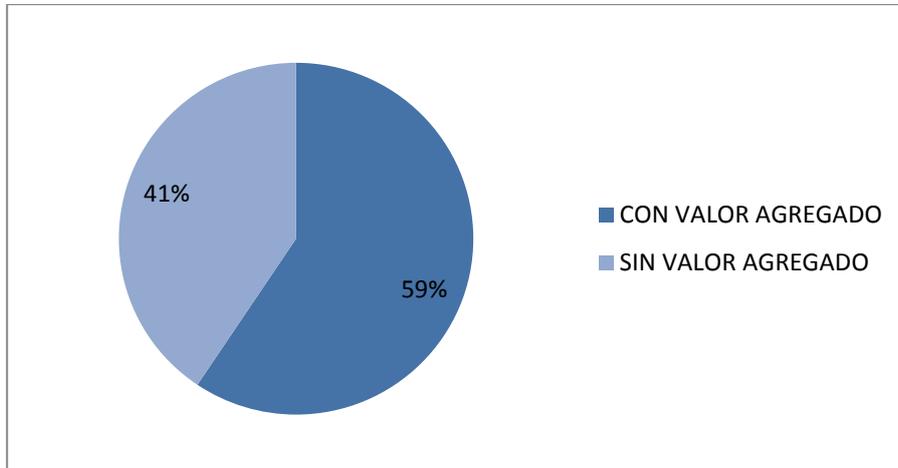
Gestión de cobro mejorada

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Cobranzas y facturación	Fecha:	
								Subproceso: Gestión de cobro	28/12/2016	
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		✓						Extracción de reporte de cobro a clientes	5	
2		✓						Extracción de la plantilla de cobro del sistema	5	
3					✓			Envío de plantilla de cobro al banco	2	
4				✓				Banco Pacífico envía base de datos de cobro	10	
5			✓					Ingreso de información recibida	15	
6		✓						Sistema corta servicio	2	
7		✓						Gestión de cobro de total deuda	15	
8			✓					Elaboración de base de clientes en cartera vencida	10	
9			✓					Elaboración y envío de base para retiro de equipos	10	
10			✓					Elaboración de recibo	5	
11	✓							Actualización y envío de base de datos de clientes que pagaron	10	
12					✓			Recepción de informe de clientes que pagaron	2	
13	✓							Autorización de renovación en sistema	2	
14		✓						Envío para depositar al banco	30	
15		✓						Verificación de la información del depósito	10	
Tiempos Totales									133	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C.	Valor Agregado Cliente							2	12	9%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							6	67	50%
P	Preparación							4	40	30%
E	Espera							1	10	8%
M	Movimiento							2	4	3%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
TT	Total							15	133	100%
VA	Valor Agregado							8	79	59%
SVA	Sin Valor Agregado							7	54	41%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.2.6 Representación gráfica del análisis de valor agregado

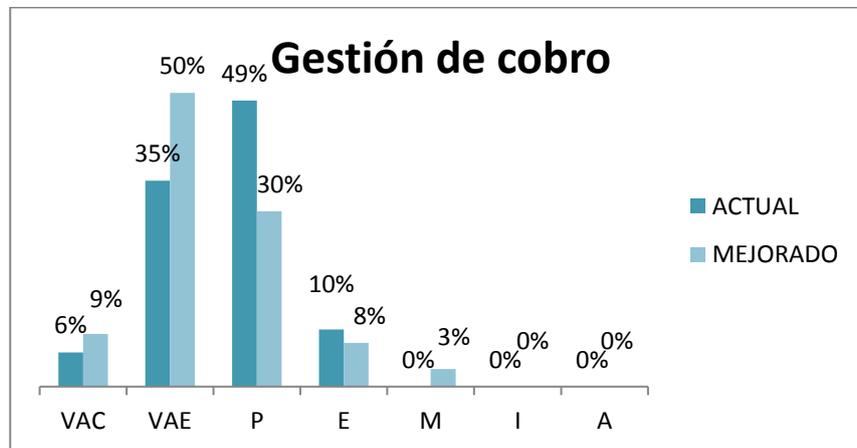
Figura 3.11: Gestión de cobro (Valor Agregado Mejorado)



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.2.7 Cuadro comparativo

Figura 3.12: Cuadro comparativo Gestión de cobro



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.2.8 Indicadores del subproceso

Tabla 3.18

Indicador Eficiencia de la gestión de cobro

Indicador N° 1						
Tipo	Eficiencia					
Perspectiva	Procesos internos					
Objetivo	Monitorear la cantidad de clientes que cancelan a tiempo gracias a la gestión de cobro					
Nombre	Eficiencia de la gestión de cobro					
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes que cancelan el mes dentro del plazo}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que cancelan el mes}} * 100$					
Seguimiento	Personal de Ventas evaluará mensualmente la cantidad de clientes que cancelan a tiempo el servicio de internet					
Responsable	Jefe de Cobranzas					
Frecuencia de medición	Mensual					
Rango	Inaceptable	≤40%	Aceptable	>40%; <80%	Óptimo	≥80%
Meta	95%					

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

Tabla 3.19:

Indicador Efectividad del personal para recuperar cartera

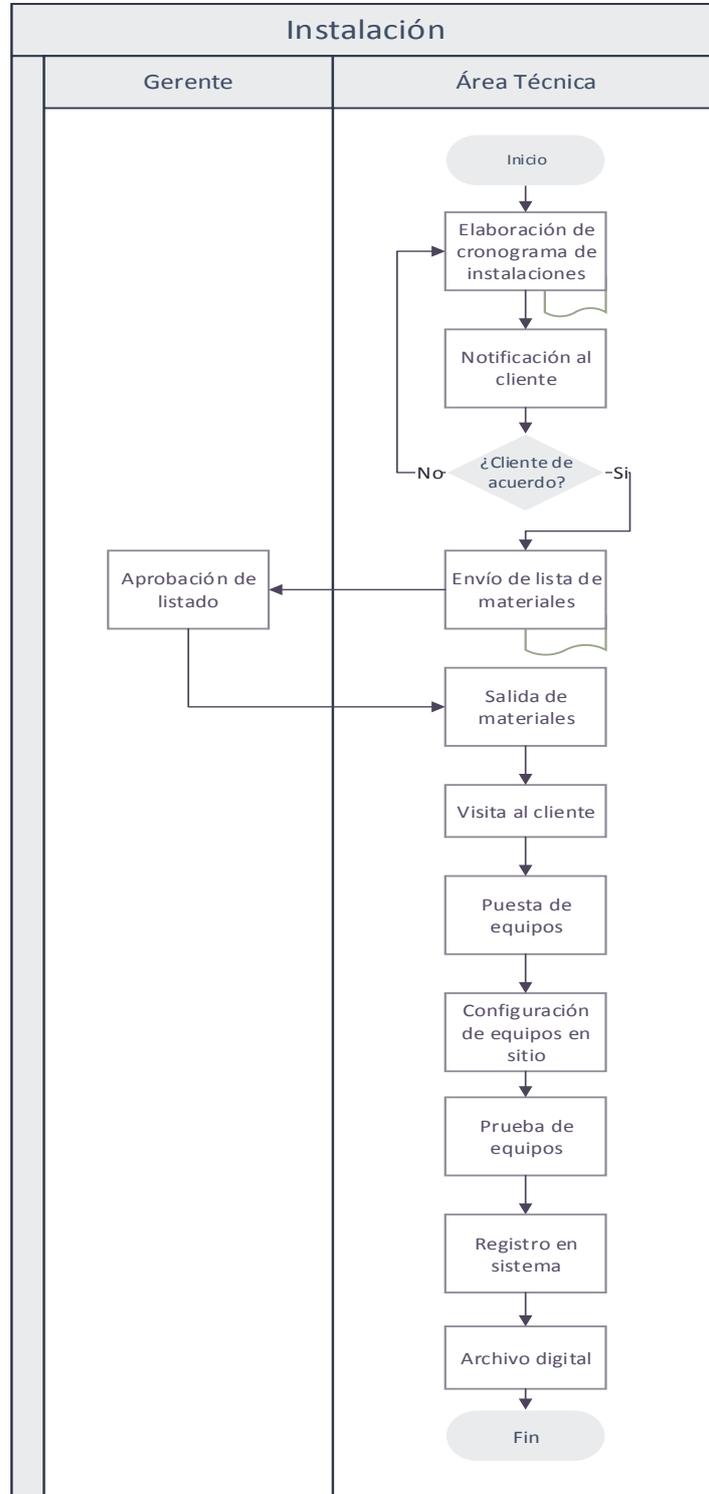
Indicador N° 2						
Tipo	Eficacia					
Perspectiva	Procesos internos					
Objetivo	Monitorear la cantidad de clientes que salen de la base de cartera vencida					
Nombre	Efectividad del personal para recuperar cartera					
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes en cartera vencida que cancelan}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes en cartera vencida}} * 100$					
Seguimiento	Personal de Ventas evaluará mensualmente la cantidad de clientes que cancelan sus deudas gracias a la gestión de cobro de cartera vencida					
Responsable	Jefe de Cobranzas					
Frecuencia de medición	Mensual					
Rango	Inaceptable	≤30%	Aceptable	>30%; <50%	Óptimo	≥50%
Meta	50%					

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.3 Análisis del subproceso de Instalación

3.5.3.1 Flujograma del proceso actual Instalación

Figura 3.13: Flujo actual de instalación



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.3.2 Análisis de valor agregado del proceso actual

Tabla 3.20

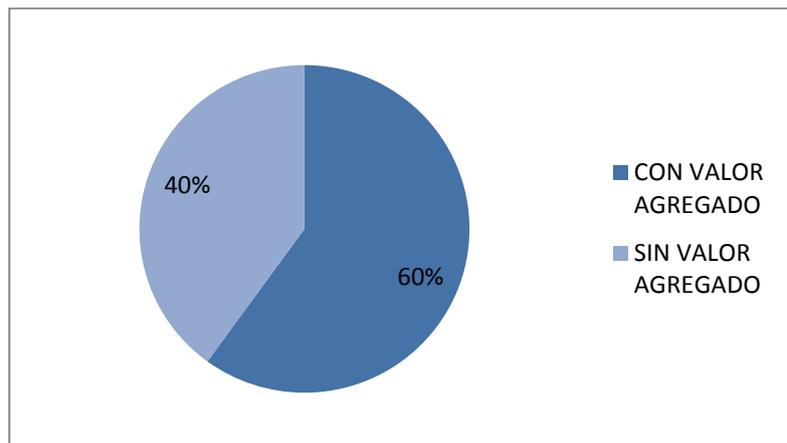
Instalación actual

Análisis de Valor Agregado									
							Proceso: Servicio técnico Subproceso: Instalación		Fecha: 11/01/2017
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1			✓					Elaboración de cronograma de instalaciones	10
2					✓			Notificación al cliente	2
3					✓			Envío de lista de materiales	2
4			✓					Aprobación de listado	5
5			✓					Salida de materiales	3
6	✓							Visita al cliente	10
7	✓							Puesta de equipos	15
8	✓							Configuración de equipos en sitio	10
9	✓							Prueba de equipos	10
10			✓					Registro en sistema	5
11							✓	Archivo digital	3
Tiempos Totales									75
Composición de Actividades							Método Actual		
							No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente						4	45	60%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa						0	0	0%
P	Preparación						4	23	31%
E	Espera						0	0	0%
M	Movimiento						2	4	5%
I	Inspección						0	0	0%
A	Archivo						1	3	4%
TT	Total						11	75	100%
VA	Valor Agregado						4	45	60%
SVA	Sin Valor Agregado						7	30	40%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.3.3 Representación gráfica del análisis de valor agregado

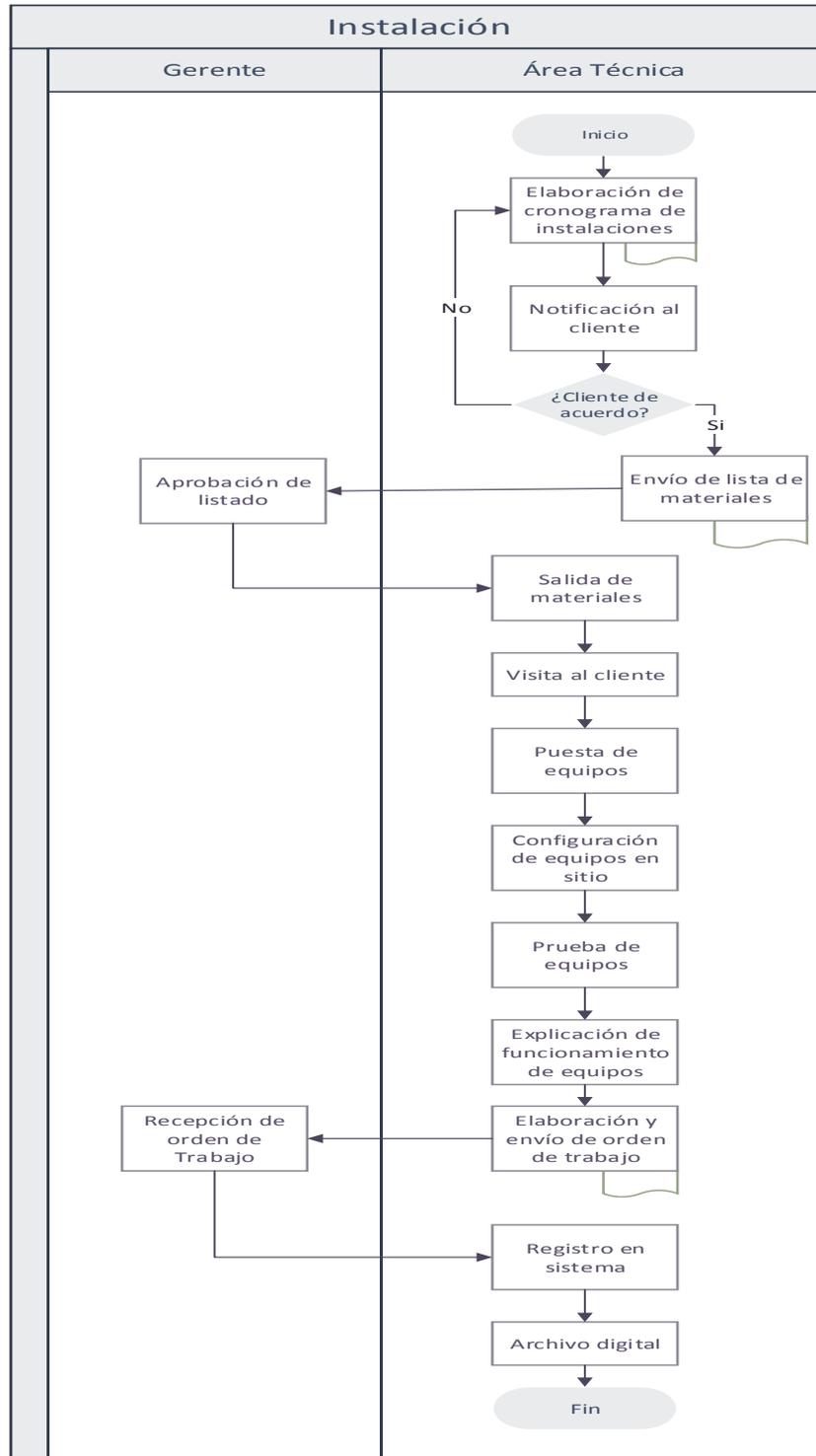
Figura 3.14: Instalación (Valor Agregado Actual)



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.3.4 Flujograma del proceso mejorado Instalación

Figura 3.15: Flujo mejorado de Instalación



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

En el flujo de situación mejorada del proceso de Instalación se añade la actividad de proporcionar por parte del personal técnico a los clientes, una breve explicación sobre el funcionamiento de los equipos que se están instalando. Esta actividad beneficia a los clientes permitiéndoles que tengan un conocimiento básico que les puede servir para resolver algún problema menor que se les presente además de poder proteger de forma correcta los equipos, razón por la cual también se beneficia la empresa ya que los equipos son propiedad de la misma.

Adicionalmente, también se estableció la actividad de elaborar y enviar una orden de trabajo, la cual servirá para obtener un mejor control y proporcionar información directa y detallada sobre cada una de las instalaciones realizadas por el personal.

3.5.3.5 Análisis de valor agregado del proceso mejorado

Tabla 3.21

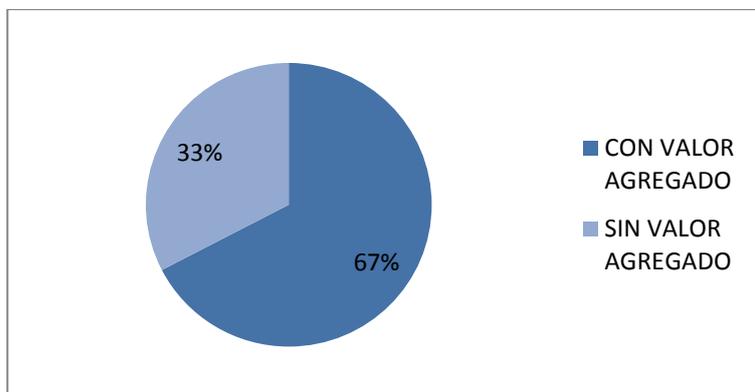
Instalación mejorada

Análisis de Valor Agregado									
							Proceso: Servicio técnico	Fecha:	
							Subproceso: Instalación	11/01/2017	
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1			✓					Elaboración de cronograma de instalaciones	10
2					✓			Notificación al cliente	2
3					✓			Envío de lista de materiales	2
4			✓					Aprobación de listado	5
5			✓					Salida de materiales	3
6	✓							Visita al cliente	10
7	✓							Puesta de equipos	15
8	✓							Configuración de equipos en sitio	10
9	✓							Prueba de equipos	10
10	✓							Explicación de funcionamiento de equipos	10
11		✓						Elaboración y envío de orden de trabajo	5
12		✓						Recepción de orden de trabajo	2
13			✓					Registro en sistema	5
14							✓	Archivo digital	3
Tiempos Totales									92
Composición de Actividades							Método Actual		
							No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente						5	55	60%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa						2	7	8%
P	Preparación						4	23	25%
E	Espera						0	0	0%
M	Movimiento						2	4	4%
I	Inspección						0	0	0%
A	Archivo						1	3	3%
TT	Total						14	92	100%
VA	Valor Agregado						7	62	67%
SVA	Sin Valor Agregado						7	30	33%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.3.6 Representación gráfica del análisis de valor agregado

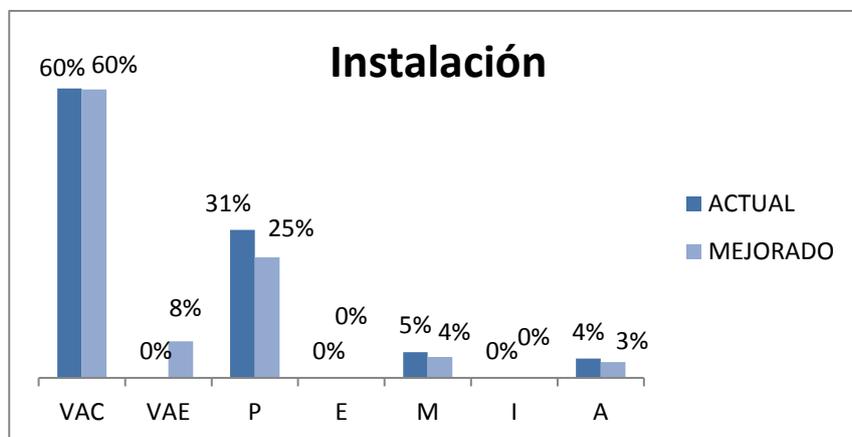
Figura 3.16: Instalación (Valor Agregado Mejorado)



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.3.7 Cuadro comparativo

Figura 3.17: Cuadro Comparativo de Instalación



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.3.8 Indicadores del subproceso

Tabla 3.22

Indicador Efectividad del servicio técnico

Indicador N° 1						
Tipo	Eficacia					
Perspectiva	Desarrollo humano y tecnológico					
Objetivo	Monitorear la cantidad de instalaciones realizadas dentro de las programadas					
Nombre	Efectividad del servicio técnico					
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones programadas}} * 100$					
Seguimiento	La alta directiva evaluará semanalmente la efectividad del personal técnico para cumplir con las instalaciones programadas					
Responsable	Gerente					
Frecuencia de medición	Semanal					
Rango	Inaceptable	≤40%	Aceptable	>40%; <80%	Óptimo	≥80%
Meta	95%					

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

Tabla 3.23

Indicador Efectividad del servicio técnico en el proceso de instalación

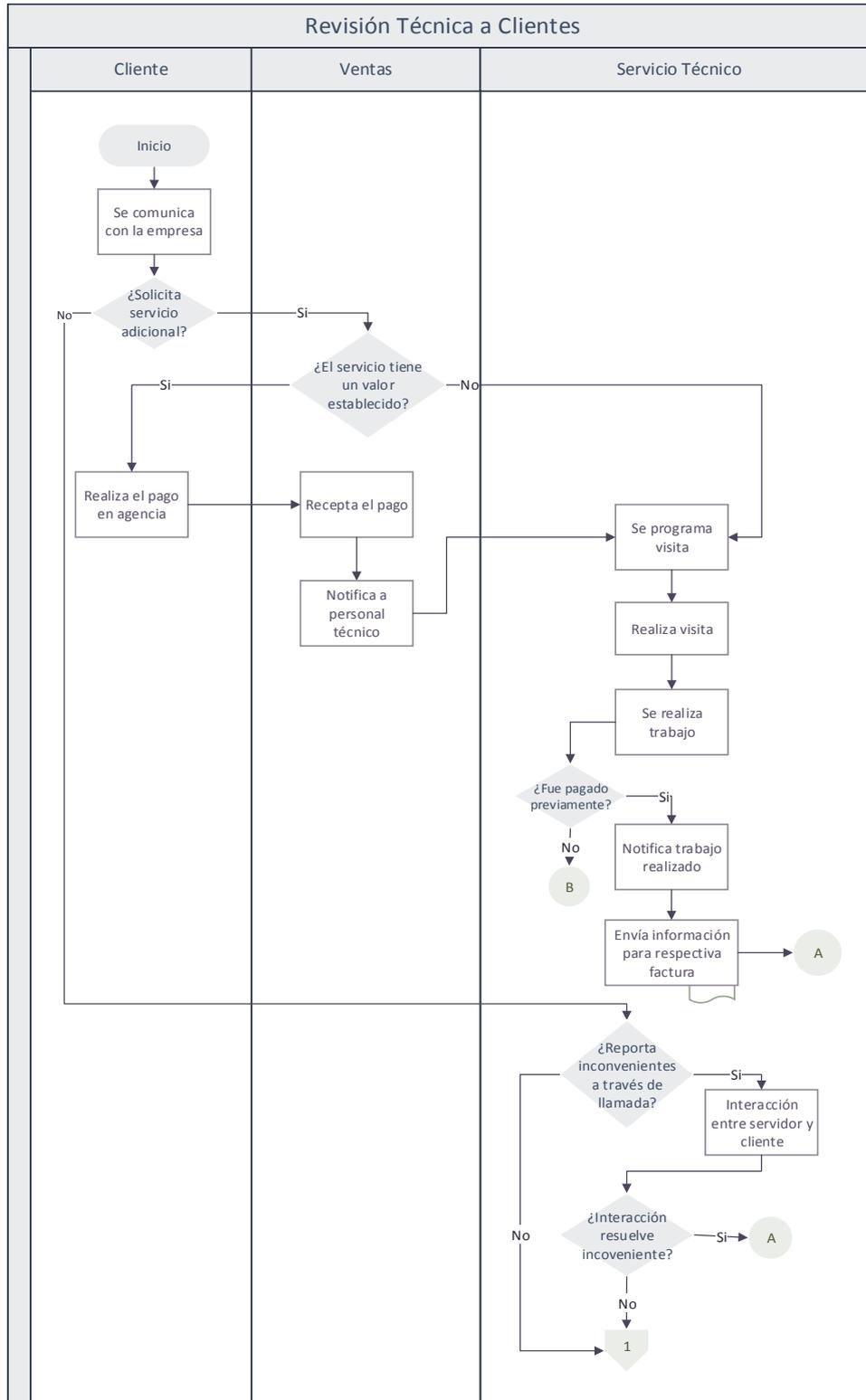
Indicador N° 2						
Tipo	Satisfacción del cliente					
Perspectiva	Cliente					
Objetivo	Monitorear la cantidad de reclamos por instalación fallida de los equipos					
Nombre	Efectividad del personal técnico en el proceso de instalación					
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos por mala instalación}}{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones}} * 100$					
Seguimiento	Personal de Ventas evaluará mensualmente la cantidad de reclamos de clientes por mala o fallida instalación de los equipos					
Responsable	Jefe Técnico					
Frecuencia de medición	Mensual					
Rango	Inaceptable	≥10%	Aceptable	>5%; <10%	Óptimo	≤5%
Meta	0%					

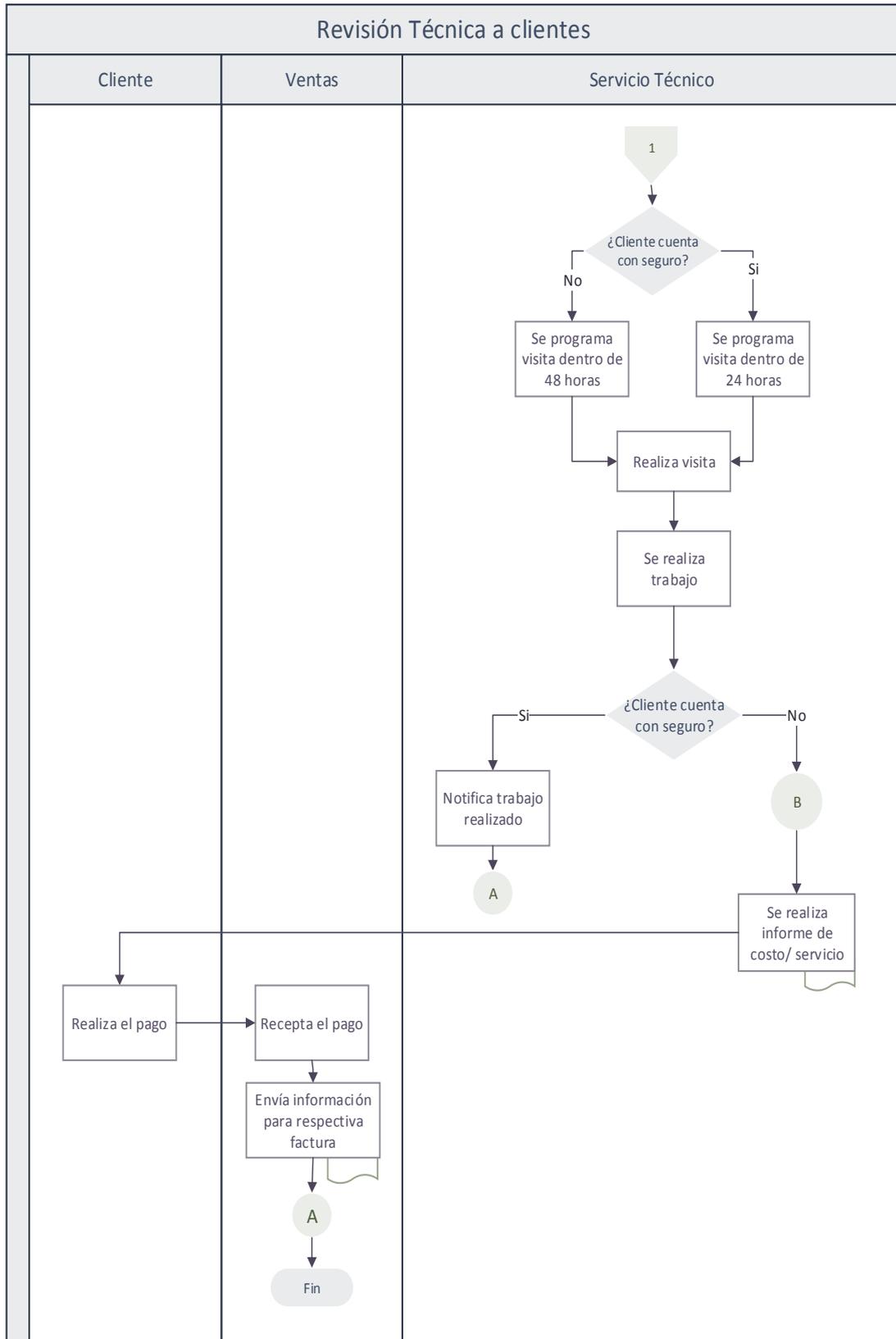
Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.4 Análisis del subproceso de Revisión técnica

3.5.4.1 Flujograma del proceso actual Revisión técnica

Figura 3.18: Flujo actual de revisión técnica





3.5.4.2 Análisis de valor agregado del proceso actual

Tabla 3.24

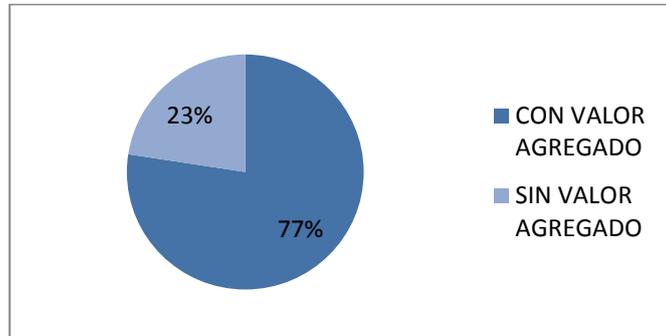
Revisión Técnica actual

Análisis de Valor Agregado									
							Proceso: Servicio Post Venta		Fecha:
							Subproceso: Revisión técnica a clientes		11/01/2017
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)				Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I			A
1		✓						Cliente se comunica con la empresa	5
2		✓						Cliente realiza el pago en agencia	5
3				✓				Recepta el pago	5
4					✓			Notificar a personal técnico	2
5			✓					Se programa visita	5
6	✓							Realizar visita	5
7	✓							Se realiza trabajo	30
8					✓			Notifica trabajo realizado	2
9					✓			Envío de información para respectiva factura	2
10	✓							Interacción entre servidor y cliente	15
11			✓					Se programa visita dentro de 24 horas	5
12			✓					Se programa vista dentro de 48 horas	5
13	✓							Realiza visita	5
14	✓							Se realiza trabajo	30
15					✓			Notifica trabajo realizado	2
16		✓						Se realiza informe de costo / servicio	20
17		✓						Cliente realiza el pago	5
18				✓				Recepta el pago	5
19					✓			Envío de información para respectiva factura	2
Tiempos Totales									155
Composición de Actividades							Método Actual		
							No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente						5	85	55%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa						4	35	23%
P	Preparación						3	15	10%
E	Espera						2	10	6%
M	Movimiento						5	10	6%
I	Inspección						0	0	0%
A	Archivo						0	0	0%
TT	Total						19	155	100%
VA	Valor Agregado						9	120	77%
SVA	Sin Valor Agregado						10	35	23%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.4.3 Representación gráfica del análisis de valor agregado

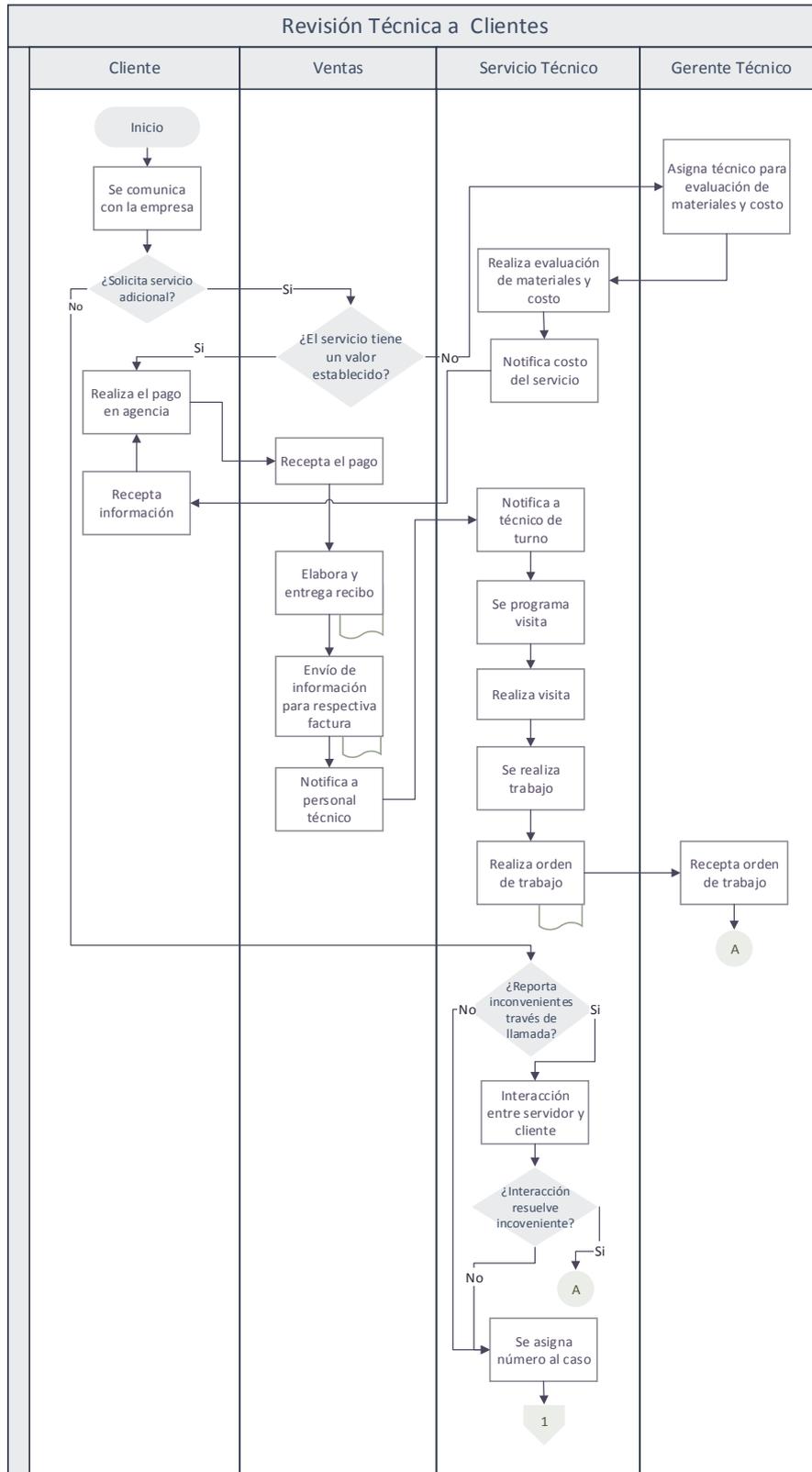
Figura 3.19: Revisión técnica (Valor Agregado Actual)

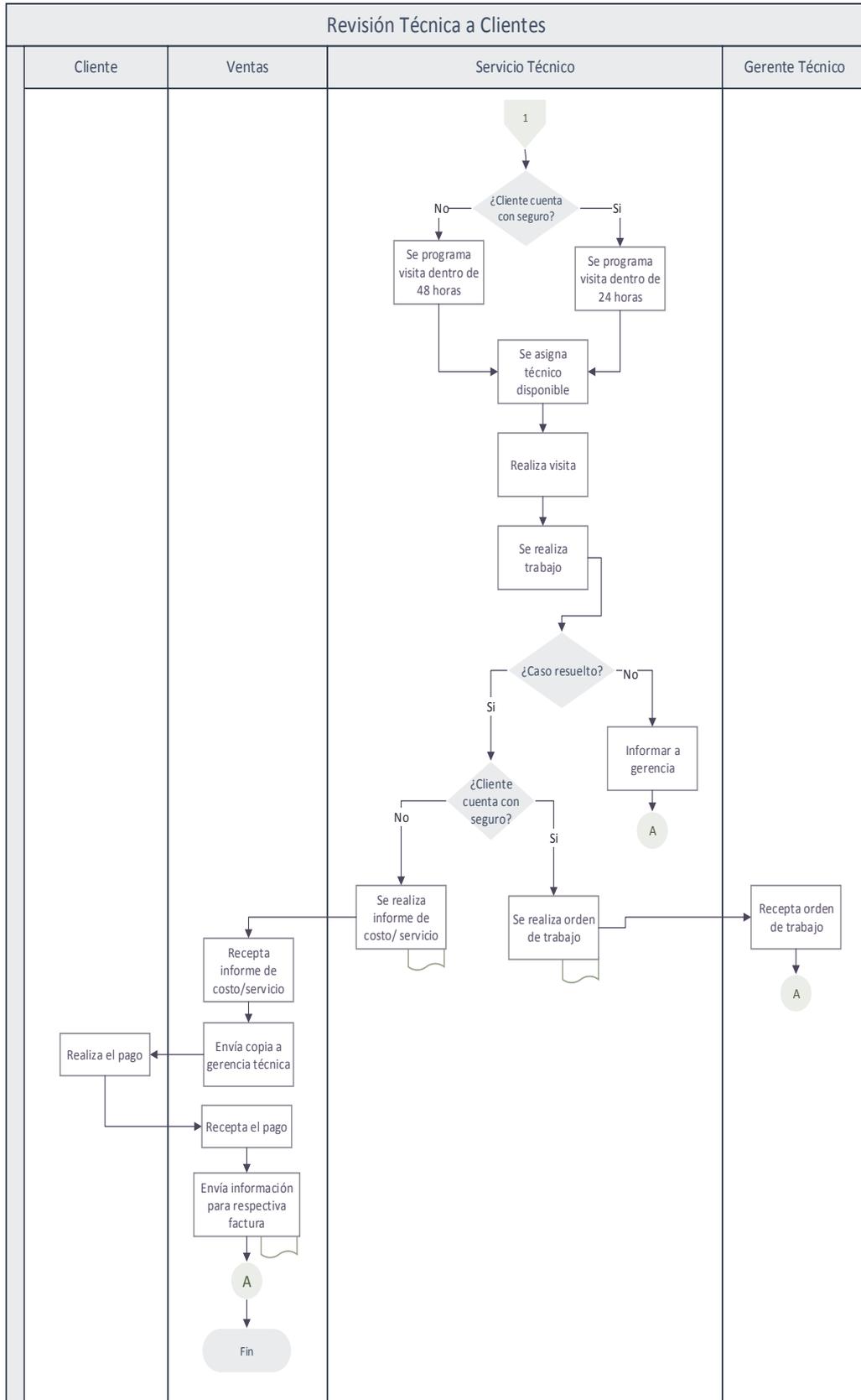


Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.4.4 Flujograma del proceso mejorado Servicio técnico

Figura 3.20: Flujo mejorado Revisión técnica





En el flujo de situación mejorada del proceso de Revisión técnica se cambia la modalidad de cobro de los servicios adicionales, de postpago a prepago, a fin de disminuir riesgos en cuanto a pérdida de liquidez, ya que, al ser valores a pagar fuera de la cuota mensual del servicio, los clientes tienden a posponerlo y en muchos casos olvidarlo.

Adicionalmente, también se establecieron actividades como asignar un número y un técnico a cada caso de asistencia técnica, con el objetivo de evitar retrasos por confusiones o equivocaciones. De igual manera, las actividades de elaborar y enviar una orden de trabajo, sirven para obtener un mejor control y proporcionar información directa y detallada sobre cada una de las revisiones técnicas realizadas por el personal.

3.5.4.5 Análisis de valor agregado del proceso mejorado

Tabla 3.25

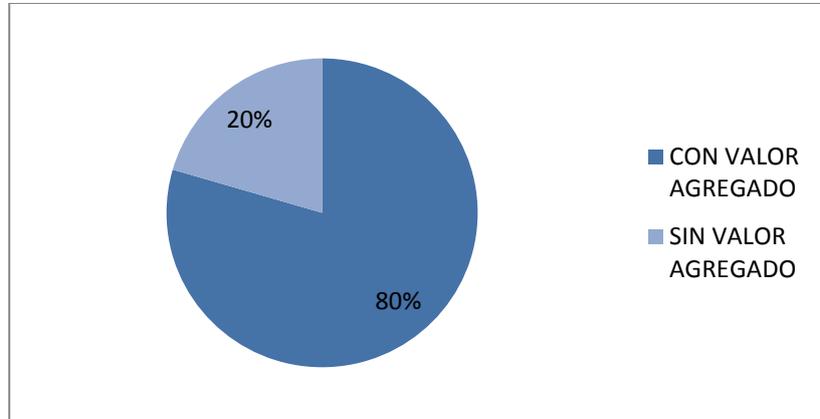
Revisión Técnica mejorado

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Servicio Post Venta	Fecha:	
								Subproceso: Revisión técnica a clientes	11/01/2017	
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		✓						Cliente se comunica con empresa	5	
2			✓					Asigna técnico para evaluación de materiales y costo	2	
3		✓						Realiza evaluación de materiales y costo	20	
4					✓			Notifica costo del servicio	2	
5	✓							Cliente recepta información	2	
6		✓						Cliente realiza el pago en agencia	5	
7				✓				Recepta el pago	5	
8			✓					Elabora y entrega recibo	3	
9					✓			Envío de información para respectiva factura	2	
10					✓			Notifica a personal técnico	2	
11	✓							Notifica a técnico de turno	2	
12			✓					Se programa visita	3	
13	✓							Realiza visita	10	
14	✓							Se realiza trabajo	30	
15		✓						Realiza orden de trabajo	5	
16		✓						Recepta orden de trabajo	2	
17	✓							Interacción entre servidor y cliente	15	
18			✓					Se asigna número al caso	2	
19			✓					Se programa visita dentro de 24 horas	5	
20			✓					Se programa vista dentro de 48 horas	5	
21	✓							Se asigna técnico disponible	3	
22	✓							Realiza visita	10	
23	✓							Se realiza trabajo	30	
24					✓			Informar a gerencia	2	
25		✓						Se realiza orden de trabajo	5	
26		✓						Recepta orden de trabajo	2	
27		✓						Se realiza informe de costo / servicio	10	
28		✓						Recepta informe de costo del servicio	2	
29					✓			Envío de copia a gerencia técnica	2	
30		✓						Cliente realiza el pago	5	
31				✓				Recepta el pago	5	
32					✓			Envío de información para respectiva	2	
Tiempos Totales									205	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							8	102	50%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							10	61	30%
P	Preparación							6	20	10%
E	Espera							2	10	5%
M	Movimiento							6	12	6%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							0	0	0%
TT	Total							32	205	100%
VA	Valor Agregado							18	163	80%
SVA	Sin Valor Agregado							14	42	20%

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.4.6 Representación gráfica del análisis de valor agregado

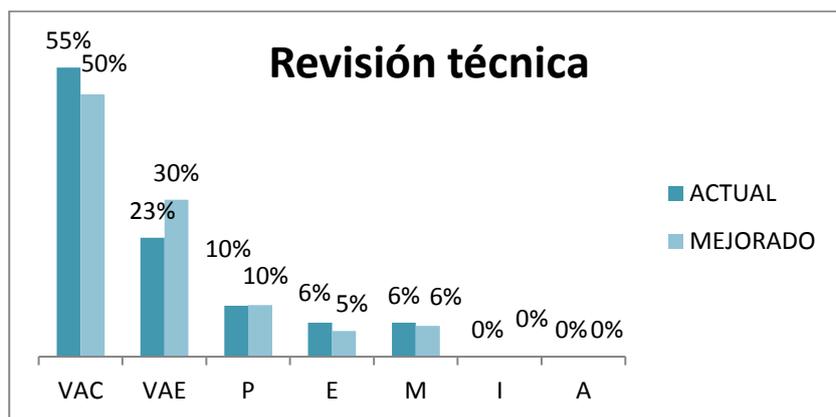
Figura 3.21: Revisión técnica (Valor Agregado Mejorado)



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.4.7 Cuadro comparativo

Figura 3.22: Cuadro Comparativo Revisión técnica



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.5.4.8 Indicadores del subproceso

Tabla 3.26

Indicador Efectividad del servicio post venta para dar respuesta a inconvenientes

Indicador N° 1						
Tipo	Tiempo de espera					
Perspectiva	Cliente					
Objetivo	Monitorear el tiempo que transcurre entre el momento que un cliente reporta un inconveniente y la respuesta que recibe					
Nombre	Efectividad del servicio post venta para dar respuesta a inconvenientes					
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes que recibieron respuesta dentro del tiempo establecido}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que reportaron inconvenientes}} * 100$					
Seguimiento	La alta directiva evaluará semanalmente la efectividad del personal técnico para cumplir con las instalaciones programadas					
Responsable	Gerente					
Frecuencia de medición	Semanal					
Rango	Inaceptable	≤60%	Aceptable	>60%; <80%	Óptimo	≥80%
Meta	90%					

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

Tabla 3.27

Indicador Eficiencia en el uso de recursos económicos para cubrir costos logísticos

Indicador N° 2						
Tipo	Eficiencia					
Perspectiva	Financiera					
Objetivo	Monitorear la desviación entre los costos logísticos presupuestados y los reales					
Nombre	Eficiencia en el uso de recursos económicos para cubrir costos logísticos					
Fórmula	$\frac{\text{Costo logístico presupuestado para servicio post venta}}{\text{Costo logístico incurrido en el servicio post venta}}$					
Seguimiento	Personal técnico evaluará mensualmente la eficiencia en el manejo de los recursos destinado a servicio post venta					
Responsable	Jefe Técnico					
Frecuencia de medición	Mensual					
Rango	Inaceptable	≤1	Aceptable	>1;<1.5	Óptimo	≥1.5
Meta	1.5					

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIO DE INTERNET

100

3.5.1 Resumen de los indicadores de gestión

Tabla 3.28:

Resumen de los Indicadores de Gestión

N°	Subproceso	Tipo	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Fórmula	Responsable	Frecuencia
1	Suscripción de contratos	Eficacia	Cliente	Efectividad del diálogo con clientes	Monitorear la cantidad de clientes que firman contrato con la empresa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes que firmaron contrato}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que se acercaron a la agencia}} * 100$	Jefe de Ventas	Mensual
2	Suscripción de contratos	Eficacia	Cliente	Efectividad del personal para dar soluciones	Monitorear la cantidad de reclamos que realizan los clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos a los que se les dio solución}}{\text{N}^\circ \text{ de reclamos receptados}} * 100$	Jefe de Ventas	Mensual
3	Gestión de cobro	Eficiencia	Procesos internos	Eficiencia de la gestión de cobro	Monitorear la cantidad de clientes que cancelan a tiempo gracias a la gestión de cobro	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes que cancelan el mes dentro del plazo}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que cancelan el mes}} * 100$	Jefe de Cobranzas	Mensual
4	Gestión de cobro	Eficacia	Procesos internos	Efectividad del personal para recuperar cartera	Monitorear la cantidad de clientes que salen de la base de cartera vencida	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes en cartera vencida que cancelan}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes en cartera vencida}} * 100$	Jefe de Cobranzas	Mensual
5	Instalación	Eficacia	Desarrollo humano y tecnológico	Efectividad del servicio técnico	Monitorear la cantidad de instalaciones realizadas dentro de las programadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones programadas}} * 100$	Gerente	Semanal
6	Instalación	Satisfacción de cliente	Cliente	Efectividad del personal técnico en el proceso de instalación	Monitorear la cantidad de reclamos por instalación fallida de los equipos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos por mala instalación}}{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones}} * 100$	Jefe técnico	Mensual
7	Servicio Post Venta	Tiempo de espera	Cliente	Efectividad del servicio post venta para dar respuesta a inconvenientes	Monitorear el tiempo que transcurre entre el momento que un cliente reporta un inconveniente y la respuesta que recibe	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes que recibieron respuesta dentro del tiempo establecido}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que reportaron inconvenientes}} * 100$	Gerente	Semanal
8	Servicio Post Venta	Eficiencia	Financiera	Eficiencia en el uso de recursos económicos para cubrir costos logísticos	Monitorear la desviación entre los costos logísticos presupuestados y los reales	$\frac{\text{Costo logístico presupuestado para servicio post venta}}{\text{Costo logístico incurrido en el servicio post venta}}$	Jefe técnico	Mensual

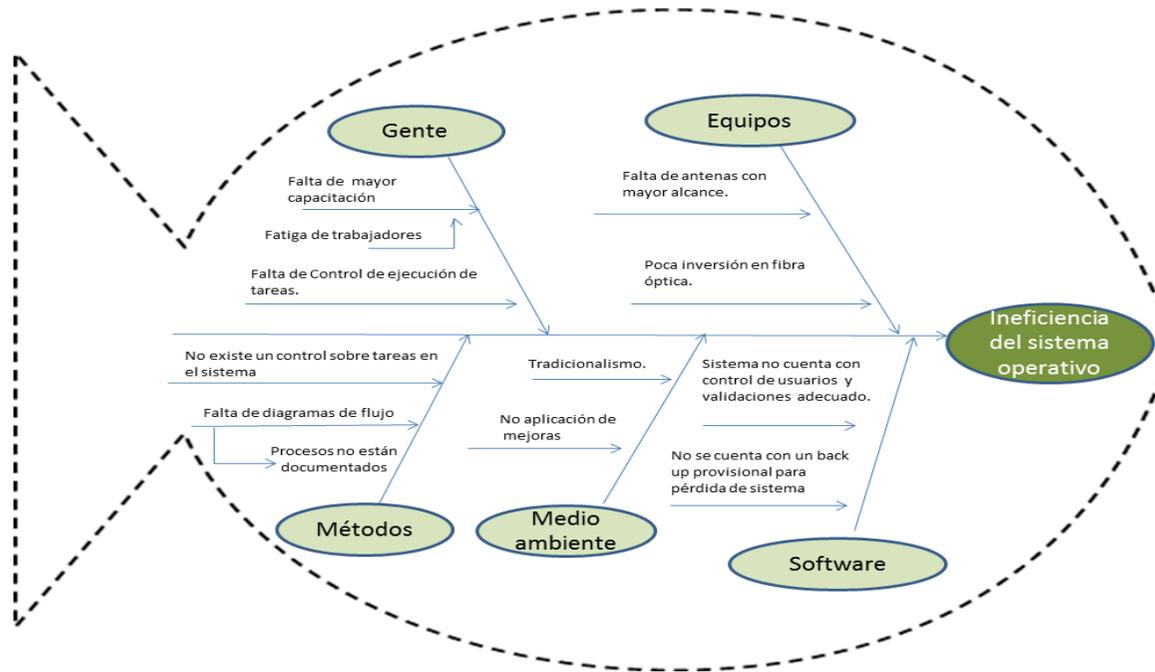
Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.6 Diagrama Causa-Efecto

Una vez establecidas las propuestas de mejora en los subprocessos críticos, se procede a utilizar el diagrama Causa-Efecto para identificar los mayores problemas que presenta la empresa en el logro de sus objetivos.

3.6.1 Ineficiencia del sistema operativo

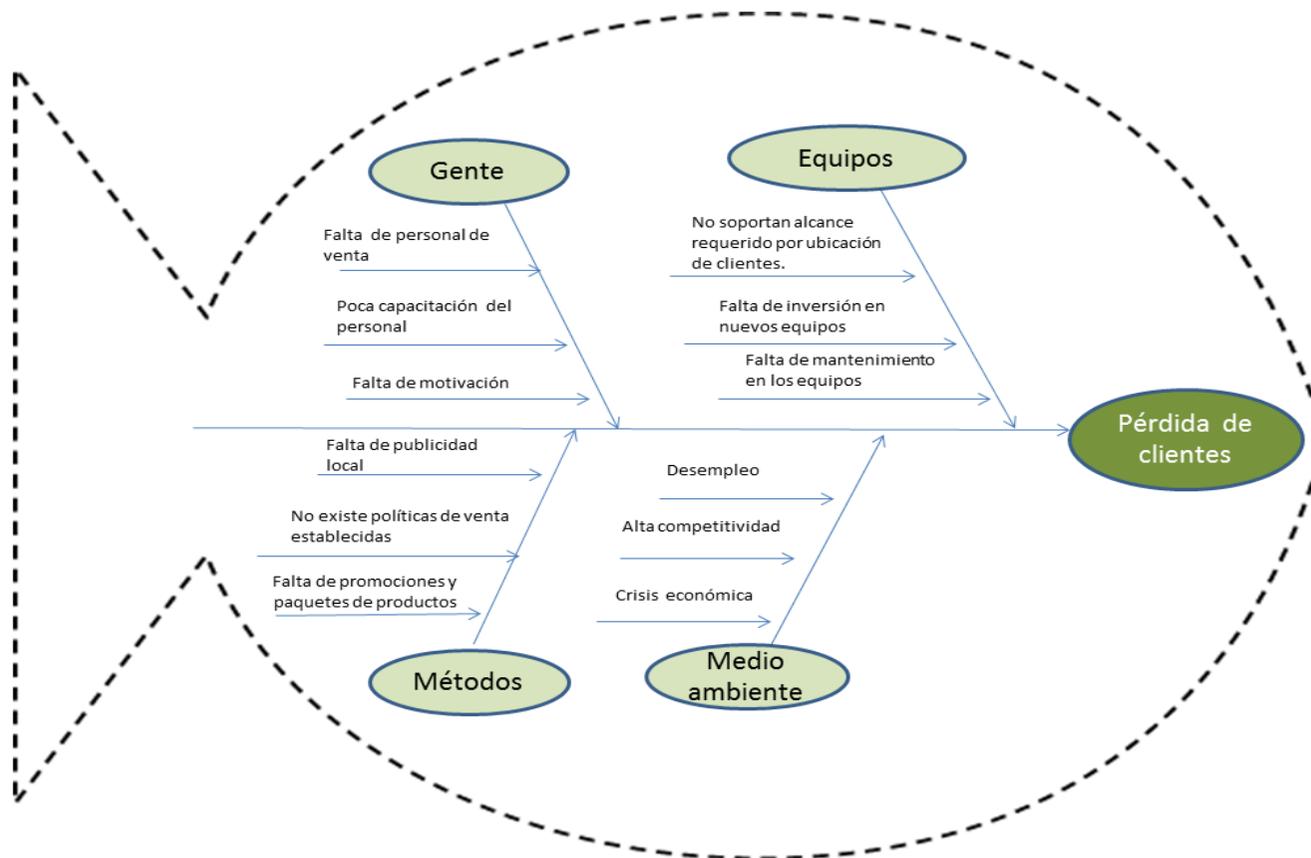
Figura 3.23: Ishikawa Ineficiencia del sistema operativo



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.6.2 Pérdida de clientes

Figura 3.24: Ishikawa Pérdida de clientes



Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.7 Metodología 5W 1H

A continuación, se presenta el detalle de la solución propuesta a cada uno de los problemas establecidos anteriormente en el Diagrama de Causa-Efecto.

3.7.1 Sistema no cuenta con control de usuarios y validaciones adecuado.

Tabla 3.29

Sistema no cuenta con control de usuarios y validaciones adecuado

Why?		What?	Who?	Where?	When?												How?					
# Causa	Causa	Actividad	Responsable	Área	Semana																Instrumentos de trabajo	Recursos
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	Sistema no cuenta con control de usuarios y validaciones adecuado	Evaluación del sistema actual	Jefe Técnico	Técnica	■														Equipos, materiales	Financiamiento		
		Reporte de resultados	Jefe Técnico	Técnica		■													Documentos	Financiamiento		
		Ingreso de características nuevas	Programador	RRHH			■	■											Equipos, materiales	Financiamiento		
		Pruebas alfa	Programador	RRHH				■	■	■									Equipos, materiales	Tecnológico		
		pruebas beta	Programador	RRHH							■	■							Equipos, materiales	Tecnológico		
		Instalación en sistema	Programador	RRHH									■	■					Equipos, materiales	Tecnológico		
		Monitoreo del sistema	Programador	RRHH														■	Equipos	Tecnológico		

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

3.7.2 Falta de promoción y paquetes de productos

Tabla 3.30

Falta de promoción y paquetes de productos

Why?		What?	Who?	Where?	When?												How?		
# Causa	Causa	Actividad	Responsable	Área	Semana												Instrumentos de trabajo	Recursos	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
2	Falta de promoción y paquetes de productos	Evaluación de número de clientes actuales	Gerente General	Dirección														PC	Tecnológico
		Revisión de cotizaciones de publicidad	Gerente General	Dirección														Documentos	Documentales /Financieros
		Creación de paquetes promocionales	Asistente de ventas	Ventas														Documentos	Documentales
		Contratación publicidad y mercadeo	Asistente de ventas	Ventas														Documentos, Radiofusión	Tecnológico / Documentales

Elaborado por: Sally Mera, Cinthia Piguave

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones

Al finalizar el trabajo, se plantean las siguientes conclusiones:

1. La empresa no posee procedimientos documentados, lo que ocasiona que el personal desconozca la secuencia e importancia de las actividades que realiza y los procesos se ejecuten de manera ineficiente.
2. El programa *hsyns* utilizado por la empresa para controlar el servicio de internet, no es compatible con sus actividades administrativas y financieras, lo que genera que muchas de éstas se realicen de forma manual o utilizando sistemas utilitarios, incrementando el riesgo de errores en la gestión de cobro o el manejo de efectivo.
3. Mediante el análisis de riesgos se pudo identificar y valorar los asociados a la empresa, así como los más representativos en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto a la organización.
4. El análisis de la matriz de priorización permitió detectar cuatro procesos críticos de importancia para el logro de los objetivos establecidos, los cuáles son: Suscripción de contratos, gestión de cobro, instalación de equipos y revisión técnica a clientes. Los mismos fueron evaluados mediante un análisis de valor agregado que permitió identificar las deficiencias de cada proceso para su posterior búsqueda de mejora, aumentando el grado de eficiencia en cada uno.

5. Dentro del proceso de suscripción de contratos, se detectó una ligera falta de interés en las necesidades particulares de los clientes que se acercan a preguntar a la agencia, así como una falta de control en el manejo de efectivo.

6. En el proceso de gestión de cobro, existen ineficiencias en las actividades que se realizan, dado que la metodología de trabajo es manual, generando una falta de control debido a la incompatibilidad del programa que se maneja y que no está acorde con la cantidad de clientes y la forma de pago que ellos mantienen.

7. Dentro del proceso de instalación de equipos, no existe una organización adecuada al momento de llevar un registro de los casos de clientes.

8. En el proceso de revisión técnica, no se determinan adecuadamente todas las características o necesidades de infraestructura en el sitio a instalar lo que ocasiona incremento en los valores a cobrar e insatisfacción de los clientes.

9. La empresa no cuenta con un sistema de control adecuado, debido a que no existe separación de funciones ya que las actividades pertenecientes a cada proceso son realizadas por una persona.

4.2 Recomendaciones

- 1 Implantar las mejoras propuestas en el presente proyecto para que exista un mayor control en las actividades que se realizan actualmente, además de una segregación de funciones adecuada en la estructura.
- 2 Controlar los procesos mediante los indicadores establecidos, lo que permitirá evaluar la eficacia y eficiencia del personal en sus funciones, además de medir el logro de los objetivos establecidos y poseer una base adecuada que permita realizar una mejor toma de decisiones.
- 3 Obtener un software adecuado que se adapte a los procesos y necesidades de la organización, mitigando los riesgos por errores manuales y la duplicidad de tareas.
- 4 Respalda el sistema y la información de riesgos a causa de fallas energéticas o de otra índole, evitando la paralización de actividades y la debilitación de los controles que se implanten.
- 5 Dar a conocer al personal la información relevante en cuanto a misión, visión, objetivos, políticas, valores y el manual de procesos para que las diferentes áreas de la empresa estén alineadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Bibliografía

“Misión de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones”,
Obtenido el 10 de Noviembre 2016 desde <http://www.arcotel.gob.ec/mision-vision-principios-y-valores/>, Guayaquil-Ecuador

José Antonio Pérez Fernández de Velasco. (2010). Gestión por procesos. Madrid:
ESIC

Dr. Juan Bravo Carrasco. (2008). Gestión por Procesos. Santiago de Chile:
Evolución.

TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. (2006). La
cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8, 14

H. James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá,
McGraw-Hill, 1992, 309 Págs

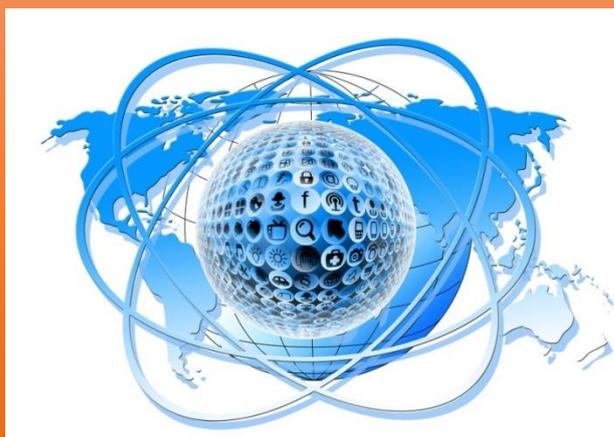
J. Beltrán Jaramillo. (2000). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la
competitividad. Bogotá: 3R.

Anexo

Empresa Proveedor de Servicios de Internet

Manual de Procesos

2017



Babahoyo - Ecuador

ÍNDICE GENERAL

Objetivo	2
Alcance	2
Definiciones	3
Procesos	3
Subprocesos	3
Actividades	3
Tareas	3
Entradas	3
Salidas	4
Recursos	4
Mapa de procesos.....	4
Controles	4
Indicadores.....	4
Procesos Clave.....	5
Procesos Estratégicos.....	5
Procesos de Apoyo.....	5
Simbología Aplicada.....	5
Estructura Organizacional.....	7
Misión	7
Visión.....	8
Objetivos	8
Justificación	9
Metodología	9
Mapa de Procesos	10
Procesos Clave y de Apoyo	11
A. Compra de Equipos.....	12
A.1 Políticas.....	12
A.2 Descripción del subproceso.....	12

A.3	Flujograma del subproceso	14
A.4	Detalle de las actividades	15
A.5	Caracterización del proceso	17
A.6	Ficha del Subproceso Compra de Equipos.....	18
B.	Compra de ancho de banda	19
B.1	Políticas	19
B.2	Descripción del subproceso.....	19
B.3	Flujograma del subproceso.....	21
B.4	Detalle de las actividades	22
B.5	Caracterización del proceso.....	23
B.6	Ficha del Subproceso Compra de Ancho de banda.....	24
C.	Suscripción de contratos	25
C.1	Políticas	25
C.2	Descripción del subproceso.....	25
C.3	Flujograma del subproceso.....	27
C.4	Detalle de las actividades	28
C.5	Caracterización del proceso.....	30
C.6	Ficha del Subproceso Suscripción de contratos	31
D.	Inspección	32
D.1	Políticas.....	32
D.2	Descripción del subproceso.....	32
D.3	Flujograma del subproceso	34
D.4	Detalle de las actividades	35
D.5	Caracterización del proceso	37
D.6	Ficha del Subproceso Inspección	38
E.	Instalación de Equipos	39
E.1	Políticas	39
E.2	Descripción del subproceso	39
E.3	Flujograma del subproceso.....	41
E.4	Detalle de las actividades	42

E.5 Caracterización del proceso.....	44
E.6 Ficha del Subproceso Instalación	45
F. Retiro de Equipos.....	46
F.1 Políticas.....	46
F.2 Descripción del subproceso	46
F.3 Flujograma del subproceso	48
F.4 Detalle de las actividades.....	49
F.5 Caracterización del proceso	50
F.6 Ficha del Subproceso Retiro de Equipos	51
G. Gestión de Cobro	52
G.1 Políticas.....	52
G.2 Descripción del subproceso.....	52
G.3 Flujograma del subproceso	55
G.4 Detalle de las actividades	57
G.5 Caracterización del proceso	59
G.6 Ficha del Subproceso Gestión de Cobro	60
H. Emisión de Factura	61
H.1 Políticas.....	61
H.2 Descripción del subproceso.....	61
H.3 Flujograma del subproceso	63
H.4 Detalle de las actividades	64
H.5 Caracterización del proceso	65
H.6 Ficha del Subproceso Emisión de Factura	66
I. Revisión técnica a clientes.....	67
I.1 Políticas	67
I.2 Descripción del subproceso	67
I.3 Flujograma del subproceso	70
I. 4 Detalle de las actividades.....	73
I.5 Caracterización del proceso.....	76
I.6 Ficha del Subproceso Revisión técnica clientes	77

J. Egresos	78
J.1 Políticas	78
J.2 Descripción del subproceso.....	78
J.3 Flujograma del subproceso.....	80
J. 4 Detalle de las actividades	81
J.5 Caracterización del proceso.....	82
J.6 Ficha del Subproceso Egresos	83
K. Captación de personal	84
K.1 Políticas.....	84
K.2 Descripción del subproceso.....	84
K.3 Flujograma del subproceso	86
K.4 Detalle de las actividades	88
K.5 Caracterización del proceso	89
K.6 Ficha del Subproceso Captación de personal.....	90

	Manual de Procesos	
	Página 1 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Los manuales de procesos juegan un papel determinante en la ejecución de tareas de los empleados, este trabajo consiste en documentar los procesos que realiza la empresa proveedora de servicios de internet, como un medio de soporte mejorando la eficiencia y eficacia en la realización de las actividades de los empleados.

Este manual describe los procesos de claves y de apoyo para la empresa: Compra de Equipos, Compra de Ancho de Banda, Suscripción de contratos, Inspección en domicilio, Instalación de Equipos, Almacenamiento, Retiro de equipos, Gestión de cobro, Emisión de Facturas, Revisión técnica a clientes, Egresos y Captación de personal.

El objetivo de este manual es ser una guía para los empleados actuales y los que se integrarán a la empresa y comprender de mejor manera los procesos que la integran, así como la mejora continua de los mismos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 2 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Objetivo

El manual de procesos tiene como objetivo documentar las diferentes tareas que realizan los trabajadores y ofrecer una guía en su desempeño.

Alcance

El alcance del manual son todos los procesos que realiza la empresa proveedora de servicios de internet.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 3 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Definiciones

Procesos

Un proceso es una serie ordenada de actividades repetitivas, cuyo producto o resultado tiene valor para su usuario, entendiendo como valor, todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe, y como actividad, el conjunto de tareas necesarias para la consecución de un resultado.

Subprocesos

Partes establecidas de un proceso, conjunto de secuencias que forman parte de un proceso más grande.

Actividades

Son el conjunto de tareas realizadas dentro de un proceso, necesarias para obtener un resultado.

Tareas

Son los que se realizan dentro de una actividad en un tiempo establecido.

Entradas

Producto con características objetivas procedente de un suministrador que justifica la ejecución del proceso.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 4 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Salidas

Producto que resulta del proceso, con la calidad requerida y un valor medible para el usuario o cliente

Recursos

Transforman las entradas en un resultado final o salida

Mapa de procesos

El mapa de procesos es una visión de conjunto u holística de los procesos, que comprende las relaciones entre todos los procesos pertenecientes a cierto ámbito. En pocas palabras, es un diagrama de valor o un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Controles

Conjunto mecanismos dentro de un proceso que aseguran el cumplimiento de una tarea de manera eficaz y eficiente dentro de un periodo de tiempo.

Indicadores

Relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 5 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Procesos Clave

Aquellos directamente relacionados con los bienes y/o servicios que se ofrecen, y por tanto, orientados a clientes o usuarios y a sus exigencias. Incluyen áreas funcionales en su ejecución y conllevan mayores recursos.

Procesos Estratégicos

Aquellos que definen como operar el negocio y como crear valor tanto para el cliente como para la organización. Sustentan la toma de decisiones sobre planificación y estrategias, y proporcionan directrices.

Procesos de Apoyo

Soportan los procesos clave y estratégicos, determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cumplir los requisitos definidos por los usuarios.

Simbología Aplicada

Los diagramas de flujo utilizan símbolos estándares ampliamente conocidos. A continuación, se muestra 10 de los símbolos más comunes, en su mayor parte publicados por la ANSI (American National Standards Institute).

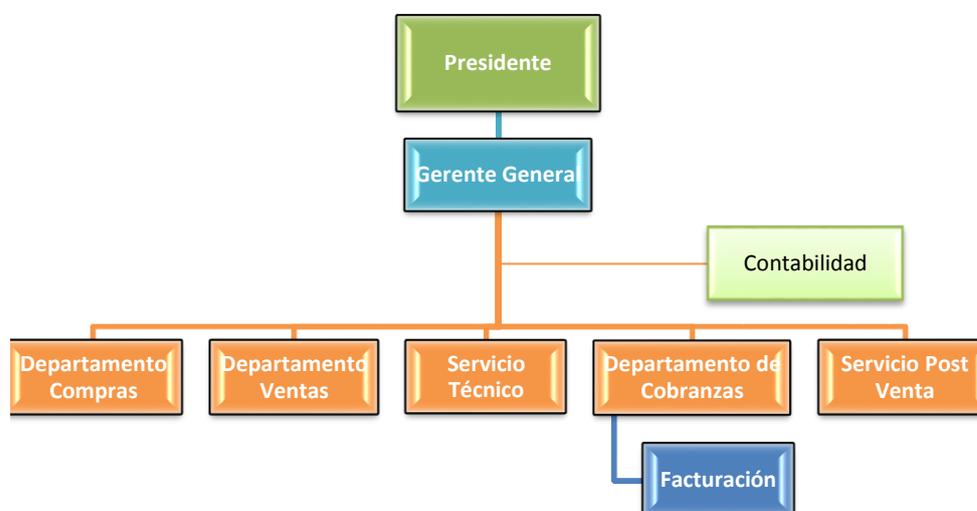
Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Terminal. Indica el inicio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; además puede indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga de un procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Archivo. Representa un archivo común y corriente.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del flujo, se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Estructura Organizacional

En la actualidad, la empresa analizada presenta la siguiente estructura organizacional:



Misión

Brindar un excelente servicio de comunicación de datos a nuestros clientes a través de una atención especializada, satisfaciendo los requerimientos de los usuarios con un alto nivel de preparación de nuestro personal, equipado con la mejor tecnología.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional y unir al país a través de la comunicación de datos brindando el mejor servicio, así como la mejora continua de nuestra tecnología, procesos, conservando la calidad y calidez en atención.

Objetivos

La empresa no tiene desarrollado un plan de acción actualmente, sin embargo, la alta dirección tiene en mente de una forma concreta los resultados que espera alcanzar en un plazo de 2 a 3 años. En base a esta información y considerando la situación actual y el entorno de la empresa, se han definido los siguientes objetivos estratégicos en cuatro diferentes perspectivas:

Objetivos Estratégicos	
Perspectiva Financiera	
1	Incrementar la suscripción de contratos en un 6% anual
2	Lograr el cobro de la totalidad de las facturas mediante una adecuada gestión.
Clientes	
1	Expandir sus servicios a nuevos sectores.
2	Mejorar la calidad del servicio prestado mediante el aumento de capacidad a los clientes.
Procesos Internos	
1	Establecer un sistema de gestión por procesos
2	Diseñar e implementar un sistema de control interno
Desarrollo Humano y Tecnológico	
1	Proveer al personal una actualización en conocimientos y equipos tecnológicos de última generación
2	Conseguir una mayor satisfacción del personal

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 9 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Justificación

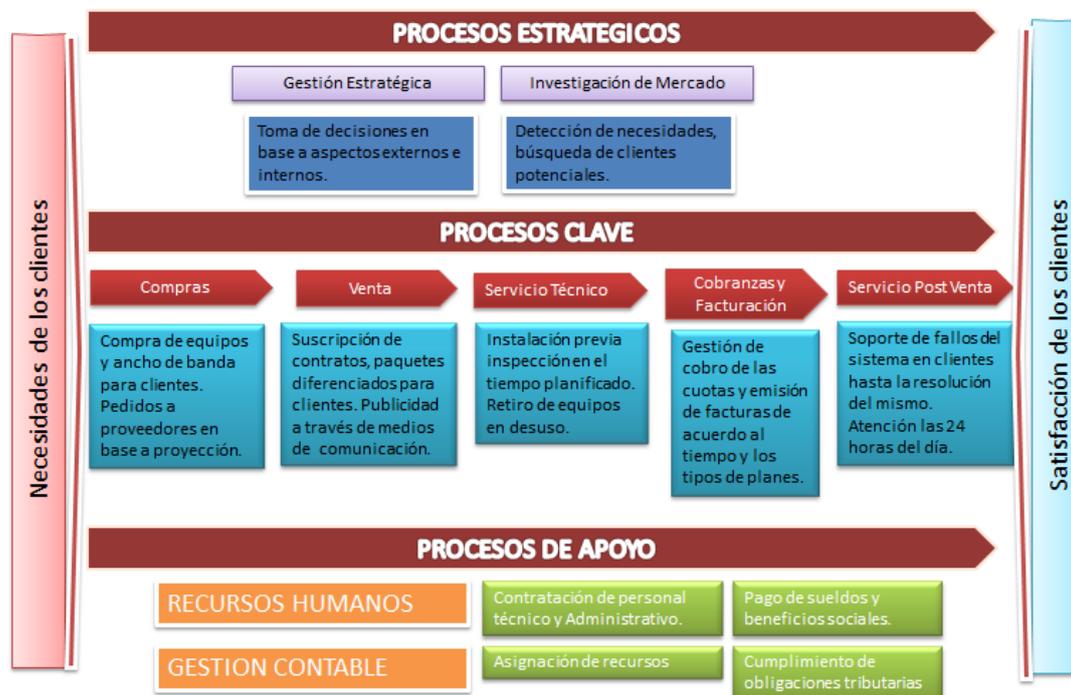
El manual de procesos facilita el conocimiento de las actividades a realizar por parte del personal que labora, además establece controles que ayudan a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, minimizando riesgos y aumentando la satisfacción de los clientes.

Metodología

La metodología que se ha utilizado en el levantamiento y recopilación de información fue a través de entrevistas con el gerente y el personal de la empresa, en cada una de sus funciones, observando de manera directa el desarrollo de las mismas, lo cual influyó en la mejora de los procesos que se presentan.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Mapa de Procesos



El presente cuadro muestra los procesos claves y de apoyo con los que cuenta la empresa proveedora de servicios de internet, siendo los claves los enfocados en la satisfacción del cliente.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cynthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Procesos Clave y de Apoyo

Procesos Clave y sus Subprocesos			
PROCESOS		SUBPROCESOS	NOMENCLATURA
CLAVE	Compras	Compra de Equipos	A
		Compra de Ancho de Banda	B
	Ventas	Suscripción de Contratos	C
		Inspección en domicilio	D
	Servicio Técnico	Instalación de equipos	E
		Retiro de equipos	F
	Cobranzas y Facturación	Gestión de Cobro	G
		Emisión de facturas	H
	Servicio Post Venta	Revisión técnica a clientes	I
APOYO	Gestión contable	Egresos	J
	Recursos humanos	Captación de personal	K

Existen procesos como Contabilidad y Nómina, que se llevan de manera externa a la entidad.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 12 de 90	
	Fecha	20/01/2017

A. Compra de Equipos

A.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) El Gerente es el encargado de aprobar las cotizaciones para la compra.
- 3) El Gerente es el único autorizado para firmar cheques.

A.2 Descripción del subproceso

El subproceso de compra de equipos, inicia con el análisis de equipos que se requieren en el área técnica, posteriormente el departamento de compras es el encargado de solicitar las cotizaciones y el gerente general, el encargado de seleccionar la mejor, basándose en su conocimiento y entrando en contacto con los diferentes proveedores. Posteriormente, procede a la firma del cheque elaborado por el personal de compras. El departamento de servicio técnico son los encargados de recibir la mercadería, reportar cualquier anomalía y enviar los documentos que respaldan la compra al contador.

Entrada.-

Necesidad del departamento de servicio técnico para seguir brindando el servicio a nuevos clientes.

Salidas.-

- Pedido al proveedor
- Recursos económicos

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 13 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

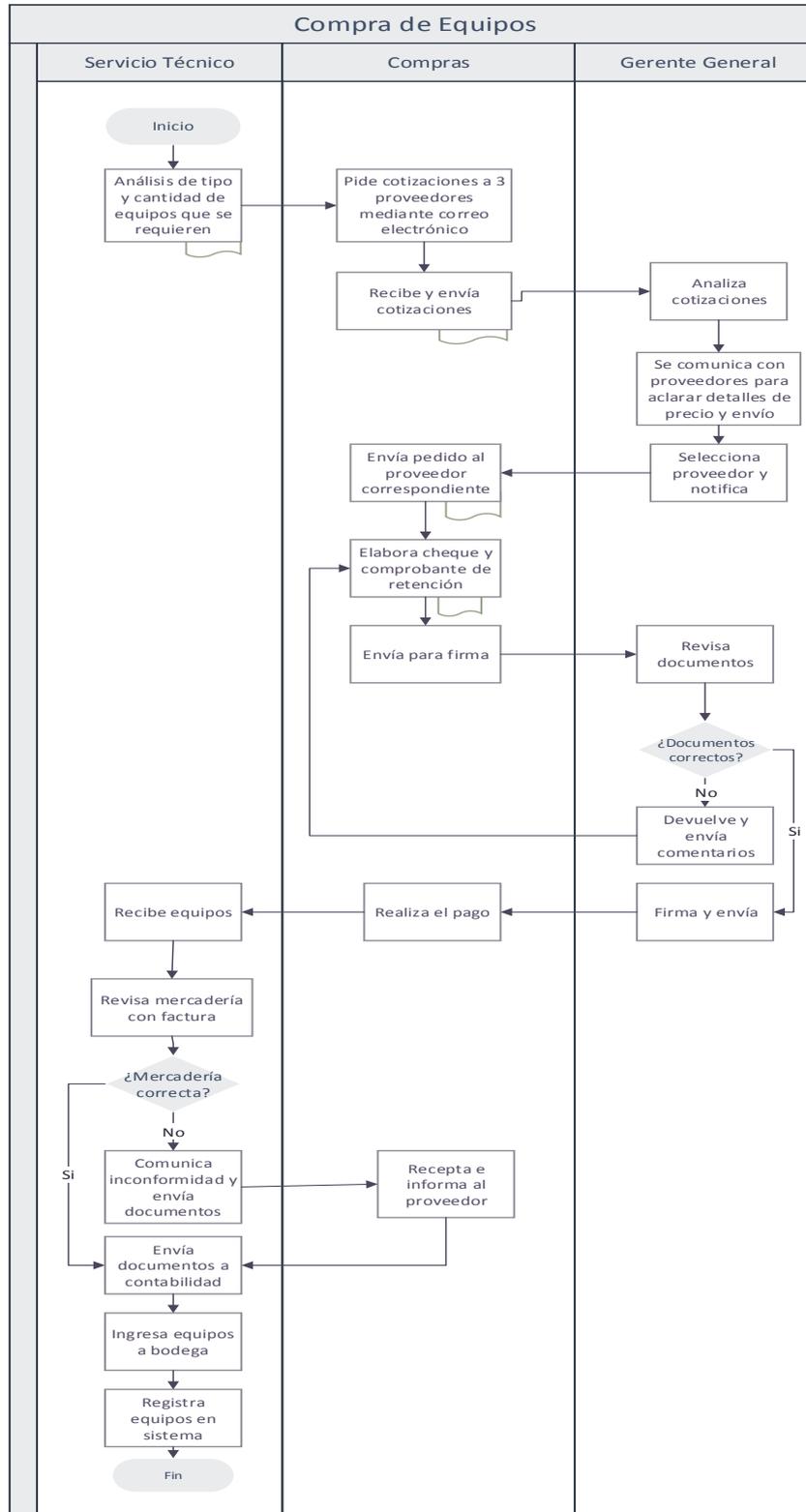
- Hardware y software necesarios para poder realizar la transacción
- Talento humano; Personal de compras, gerente general y personal técnico.
- Materiales.- Cheques, comprobantes de retención.
- Financieros.- Recursos económicos.

Controles.-

- Firma de cheque por parte del gerente general.
- Revisión de mercadería y factura

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

A.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cynthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficacia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Eficacia del personal de compras para cumplir las necesidades de requerimientos
Objetivo	Medir la cantidad de inconformidades en relación al total de compras
Fórmula	$\frac{\text{N° de inconformidades reportadas}}{\text{N° de compras de equipos}} * 100$
Frecuencia	Mensual

A.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Análisis de tipo y cantidad de equipos que se requieren	Evalúa qué y cuántos equipos se necesitan actualmente y en un futuro cercano para cubrir la demanda de instalaciones o servicio técnico.	Personal de servicio técnico
2	Pide cotizaciones a 3 proveedores mediante correo electrónico	Se comunica con 3 de los proveedores mediante correo electrónico para solicitar cotizaciones en base a la información dada por el personal de servicio técnico.	Personal del departamento de compras
3	Recibe y envía cotizaciones	Redirige las cotizaciones al gerente general.	Personal del departamento de compras
4	Analiza cotizaciones	Evalúa qué proveedor es el adecuado para realizar la compra.	Gerente general
5	Se comunica con proveedores para aclarar detalles de precio y envío	Se comunica con los proveedores para aclarar detalles que no se hayan mencionado o se encuentren ambiguos en las cotizaciones.	Gerente general
6	Selecciona proveedor y notifica	Notifica el proveedor seleccionado al personal de compras.	Gerente general
7	Envía pedido al proveedor correspondiente	Envía el pedido formal de los requerimientos mediante correo electrónico.	Personal del departamento de compras
8	Elabora cheque y comprobante de retención	Elabora el cheque y comprobante de retención en base a la cotización escogida por el gerente.	Personal del departamento de compras
9	Envía para firma	Envía los documentos mediante mensajero al gerente general para su respectiva firma.	Personal del departamento de compras

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

10	Revisa documentos	Revisa que la información contenida en los documentos sea correcta.	Gerente general
11	Devuelve y envía comentarios	En caso de no ser correcta la información devuelve los documentos y envía sus comentarios indicando el error.	Gerente general
12	Firma y envía	En caso de ser correcta la información, procede a firmar y enviar al personal de compra.	Gerente general
13	Realiza el pago	Con los documentos ya firmados realiza el pago al proveedor.	Personal del departamento de compras
14	Recibe equipos	Recibe la mercadería comprada en las instalaciones de la empresa.	Personal de servicio técnico
15	Revisa mercadería con factura	Revisa que la mercadería esté acorde a la factura recibida.	Personal de servicio técnico
16	Comunica inconformidad y envía documentos	En caso de no estar acorde, reporta la inconformidad a personal de compras y envía la factura.	Personal de servicio técnico
17	Receipta e informa a proveedor	Informa al proveedor la inconformidad que se presentó en cuanto a factura y mercadería recibida.	Personal del departamento de compras
18	Envía documentos a contabilidad	En caso de estar todo correcto, envía la factura y los documentos que la acompañen al contador para su posterior registro.	Personal de servicio técnico
19	Ingresa equipos a bodega	Se ingresan y acomodan los equipos comprados en la bodega de la oficina.	Personal de servicio técnico
20	Registra equipos en el sistema	Se registra cada equipo comprado (modelo, serie, fecha) en el sistema de la empresa.	Personal de servicio técnico

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

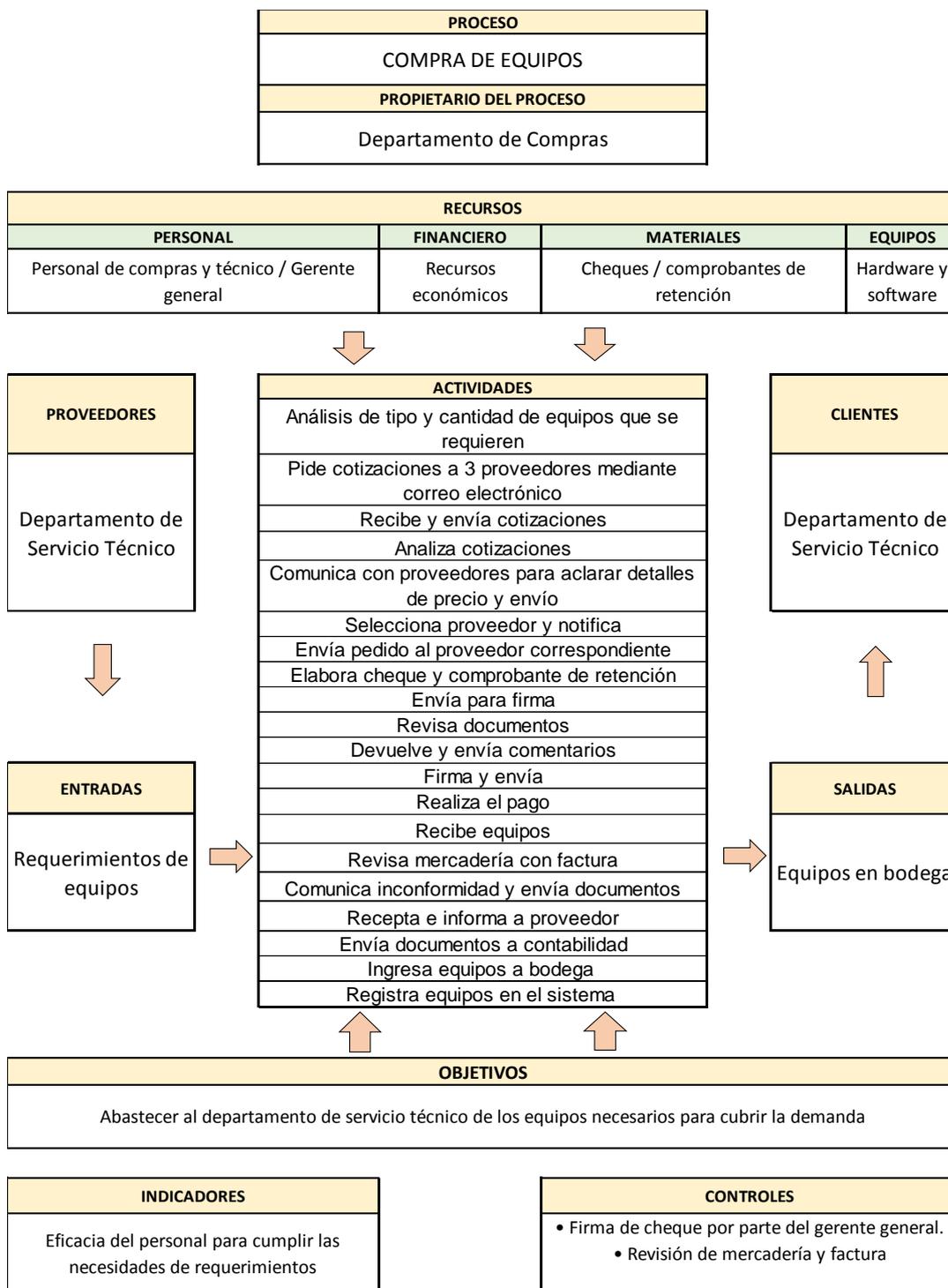
A.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Compras
SUBPROCESO:	Compra de equipos
RESPONSABLE:	Departamento de compras
MISIÓN:	Atender y tramitar los requerimientos del personal técnico.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento de servicio técnico		Requerimientos de equipos	Con base en los requerimientos de equipos se realizan los respectivos pedidos a proveedores, quienes los reciben y despachan los equipos una vez recibido el pago. Los equipos son revisados y puestos en bodega.	Equipos en bodega.	Departamento de servicio técnico	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

A.6 Ficha del Subproceso Compra de Equipos



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 19 de 90	
	Fecha	20/01/2017

B. Compra de ancho de banda

B.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) El Gerente es el encargado de enviar el pedido de ancho de banda
- 3) El Gerente es el único autorizado para firmar cheques.

B.2 Descripción del subproceso

El subproceso de compra de ancho de banda, inicia con el análisis de consumo de los clientes y de las conexiones simultáneas para en base a esa información realizar el pedido de ancho de banda al proveedor, el cual activa el servicio y posteriormente el personal de compras elabora los documentos para su respectivo pago.

Entrada.-

- Información contenida en el sistema.

Salidas.-

- Pedido al proveedor
- Recursos económicos

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 20 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

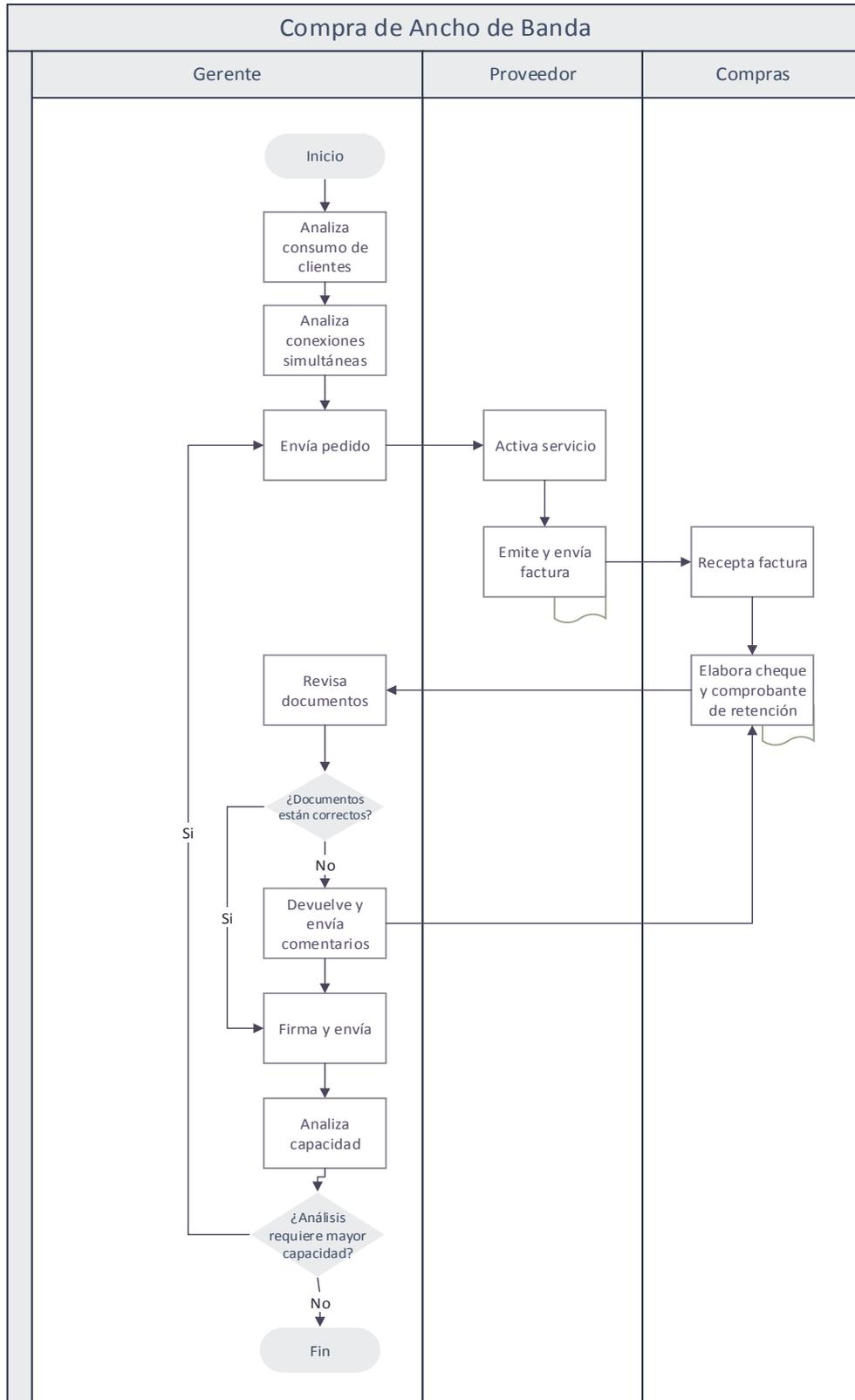
- Hardware y software necesarios para poder realizar la transacción
- Talento humano; Personal de compras y gerente general.
- Materiales.- Cheques, comprobantes de retención.
- Financieros.- Recursos económicos.

Controles.-

- Firma de cheque por parte del gerente general.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

B.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficacia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Eficacia del proceso de compra
Objetivo	Monitorear la cantidad de veces que no se cuenta con el servicio activado a tiempo.
Fórmula	$\frac{\text{N° de días al mes que no hay disponible el servicio}}{30} * 100$
Frecuencia	Mensual

B.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Analiza consumo de clientes	Evalúa cuanto han consumido los clientes en el período transcurrido desde el último pedido.	Gerente general
2	Analiza conexiones simultáneas	Evalúa el comportamiento que han adquirido las conexiones simultáneas de clientes.	Gerente general
3	Envía pedido	Realiza el pedido en base a las evaluaciones anteriores y lo envía al proveedor	Gerente general
4	Activa servicio	El proveedor se encarga de activar el servicio para la empresa	Proveedor
5	Emite y envía factura	El proveedor se encarga de emitir y enviar la factura por el valor correspondiente	Proveedor
6	Recepta factura	El personal de compras recibe la factura del respectivo pedido.	Departamento de compras
7	Elabora cheque y comprobante de retención	Se elabora el cheque y el comprobante de retención en base a la factura recibida.	Departamento de compras
8	Revisa documentos	Revisa que la información contenida en los documentos sea correcta.	Gerente general
9	Devuelve y envía comentarios	En caso de no ser correcta la información devuelve los documentos y envía sus comentarios indicado el error.	Gerente general
10	Firma y envía	En caso de ser correcta la información, procede a firmar y enviar al proveedor. .	Gerente general
11	Analiza capacidad	Evalúa si la capacidad recibida por el proveedor es suficiente para cubrir la demanda de los clientes.	Gerente general

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

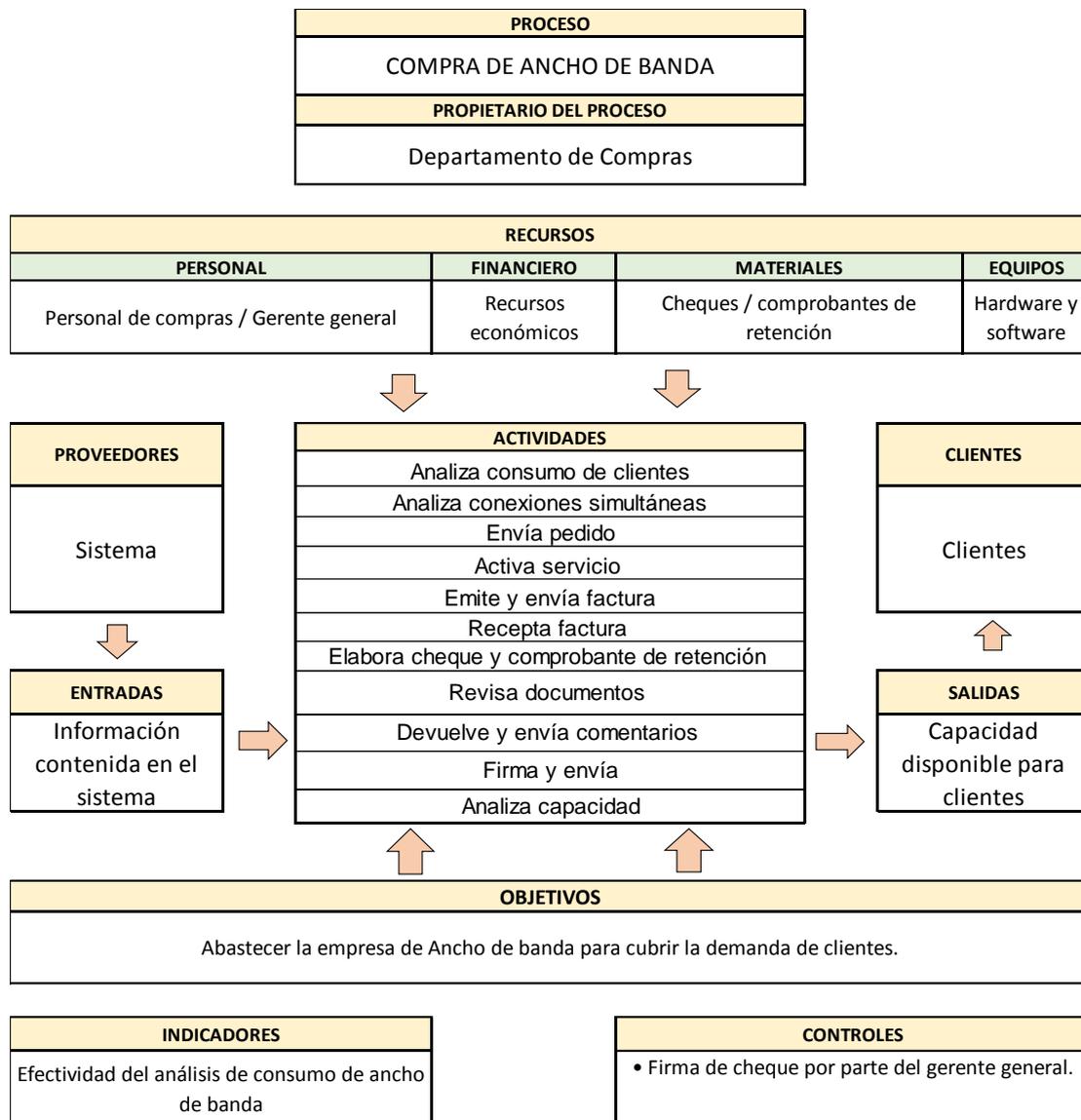
B.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Compras
SUBPROCESO:	Compra de ancho de banda
RESPONSABLE:	Departamento de compras
MISIÓN:	Abastecerse de capacidad para brindar a los clientes,

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Sistema		Información contenida en el sistema	Con base en la información contenida en el sistema respecto a la capacidad del ancho de banda, se analiza la cantidad a adquirir y se realiza el pedido al proveedor, quien activa el servicio para la empresa, poniéndolo a disponibilidad de los clientes.	Capacidad disponible para clientes.		Clientes

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

B.6 Ficha del Subproceso Compra de Ancho de banda



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 25 de 90	
	Fecha	20/01/2017

C. Suscripción de contratos

C.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) Todos los clientes deben firmar contrato.
- 3) Los clientes deben pagar el valor de instalación antes de llevarse a cabo la misma.

C.2 Descripción del subproceso

El subproceso de suscripción de contratos, inicia cuando el cliente se acerca a la agencia a solicitar información del servicio de internet, se establece un diálogo con los clientes a fin de conocer mejor sus necesidades para posteriormente elaborar el contrato, el cual debe firmar el cliente y conservar una copia. Una vez cancelado el valor de instalación por parte del cliente se procede a pasar la información al departamento de servicio técnico para la inspección en domicilio.

Entrada.-

- Clientes solicitan el servicio de internet.
- Copia de cédula de clientes
- Valor de instalación

Salidas.-

- Contrato con el cliente
- Información de nuevos clientes

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 26 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

- Hardware y software necesarios para poder realizar la transacción
- Talento humano; Personal de ventas.
- Materiales.- Contrato, recibo.

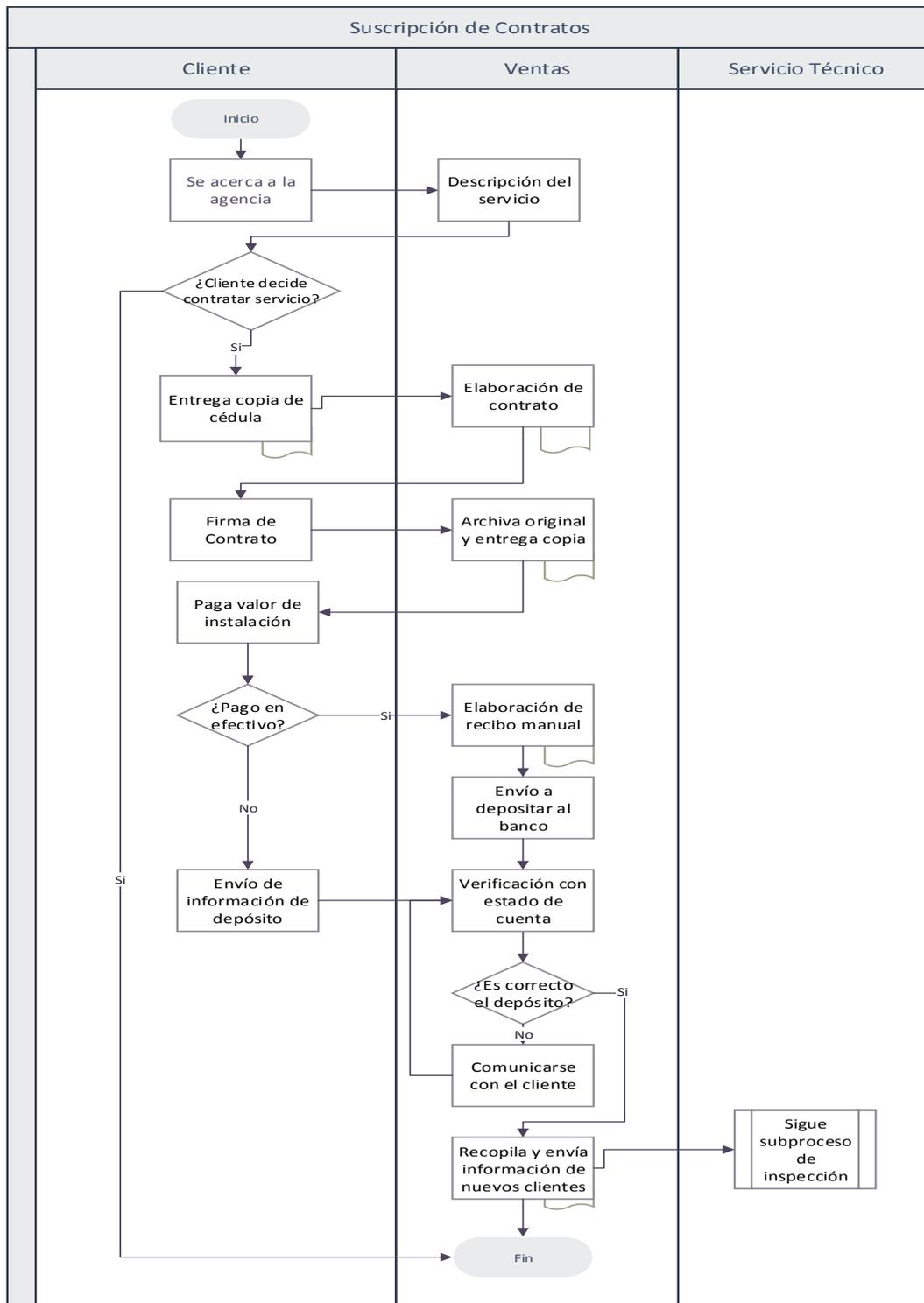
Controles.-

- Envío a depositar del efectivo recibido.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



C.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficacia
Perspectiva	Cliente
Nombre	Efectividad del diálogo con clientes
Objetivo	Monitorear la cantidad de clientes que firman contrato con la empresa
Fórmula	$\frac{\text{N° de clientes que firmaron contrato}}{\text{N° de clientes que se acercaron a la agencia}} * 100$
Frecuencia	Mensual

N°	2
Tipo	Eficacia
Perspectiva	Cliente
Nombre	Efectividad del personal para dar soluciones
Objetivo	Monitorear la cantidad de reclamos que realizan los clientes
Fórmula	$\frac{\text{N° de reclamos a los que se les dio solución}}{\text{N° de reclamos receptados}} * 100$
Frecuencia	Mensual

C.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Acercarse a la agencia	El cliente se acerca a la agencia a pedir información para contratar o no el servicio	Cliente
2	Descripción del servicio	Se le da al cliente la descripción completa del servicio y paquetes que se ofrecen.	Personal de ventas
3	Diálogo con el cliente	En caso de existir inconvenientes por parte del cliente para contratar el servicio, se dialoga con el cliente para conocer mejor su situación	Personal de ventas
4	Busca solución conveniente para	Una vez identificados los inconvenientes que presenta el cliente, buscar la manera de	Personal de ventas

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	ambos	resolverlos.	
5	Entrega copia de cédula	El cliente entrega su respectiva copia de cédula.	Cliente
6	Elabora contrato	Se elabora el contrato con la información del cliente y el paquete que ha elegido.	Personal de ventas
7	Firma contrato	El cliente procede a leer y firmar el contrato.	Cliente
8	Archiva original y entrega copia	Se archiva el contrato original como respaldo y se le proporciona una copia al cliente.	Personal de ventas
9	Pago de valor de instalación	El cliente se encarga de realizar el pago del valor correspondiente a la instalación indicado en el contrato.	Cliente
10	Elaboración de recibo manual	Se elabora y otorga un recibo manual por el valor recibido del cliente.	Personal de ventas
11	Envío a depositar al banco	En caso de que el cliente pague en efectivo, se envía a depositar a una institución financiera.	Personal de ventas
12	Verificación de información de depósito	Se verifica que la papeleta de depósito coincida con la cantidad enviada.	Personal de ventas
13	Envío de información de depósito	En caso de que el cliente pague mediante una institución financiera, envía el número de depósito o control	Cliente
14	Verificación con estado de cuenta	Se verifica que el depósito del cliente haya sido correcto.	Personal de ventas
15	Comunicarse con cliente	En caso de que no se refleje el depósito del cliente o se encuentre incorrecto, se contacta con el cliente.	Personal de ventas
16	Recopila y envía información de nuevos clientes	Se recopila toda la información de nuevos clientes para su posterior envío.	Personal de ventas

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

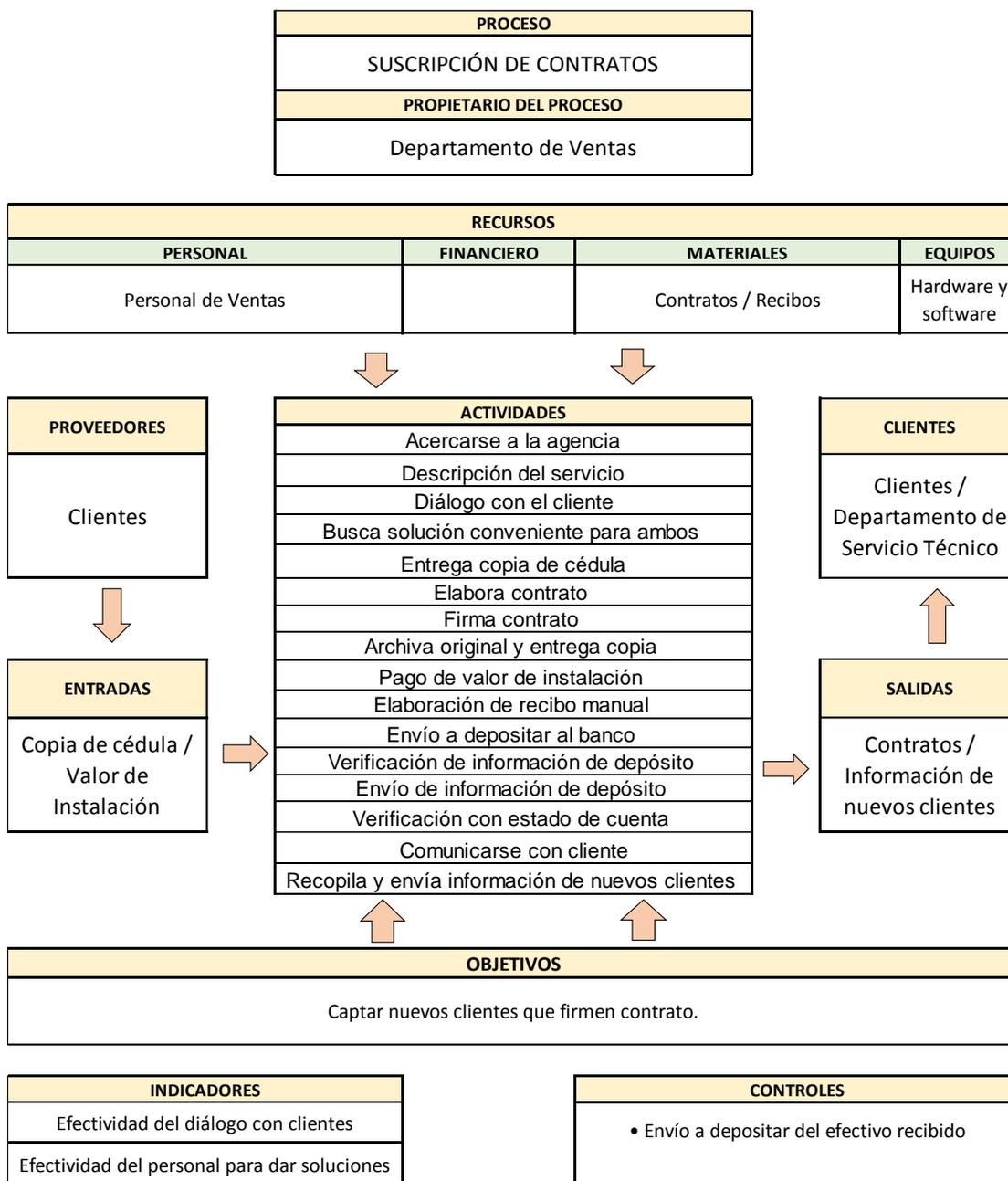
C.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Ventas
SUBPROCESO:	Suscripción de contratos
RESPONSABLE:	Departamento de ventas
MISIÓN:	Realizar los trámites respectivos para registrar un nuevo cliente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cientes	Cientes que requieren el servicio. Copia de cédula. Valor de instalación	A las personas particulares que se acercan a la agencia se les brinda la descripción del servicio, y se busca el plan ideal para cada uno logrando que accedan entregar su copia de cédula para suscribir un nuevo contrato como cliente.	Contratos e Información de nuevos clientes.	Departamento de servicio técnico	Cientes

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

C.6 Ficha del Subproceso Suscripción de contratos



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 32 de 90	
	Fecha	20/01/2017

D. Inspección

D.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) La visita se agenda en 3 días hábiles.
- 3) El cliente debe entregar el recibo para recibir la devolución del dinero.

D.2 Descripción del subproceso

El subproceso de compra de inspección inicia con la recepción de información de los nuevos clientes que manda el departamento de ventas, se agenda la visita para cada uno de los clientes y se procede a hacer la inspección en domicilio que consiste en una evaluación de la infraestructura del lugar para confirmar que es factible una instalación de equipos. En caso de que no sea posible la instalación, se le notifica al cliente para que pase a retirar el dinero que canceló como valor de instalación, y en caso de que sí sea posible se ingresa la información del nuevo cliente al sistema de la empresa. En ambos casos el personal técnico debe elaborar un reporte en el que se den los detalles de la inspección y cualquier información relevante.

Entrada.-

- Información de nuevos clientes que requieren la inspección en domicilio.

Salidas.-

- Reporte de inspección
- Valor de instalación en caso de ser devuelto.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 33 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

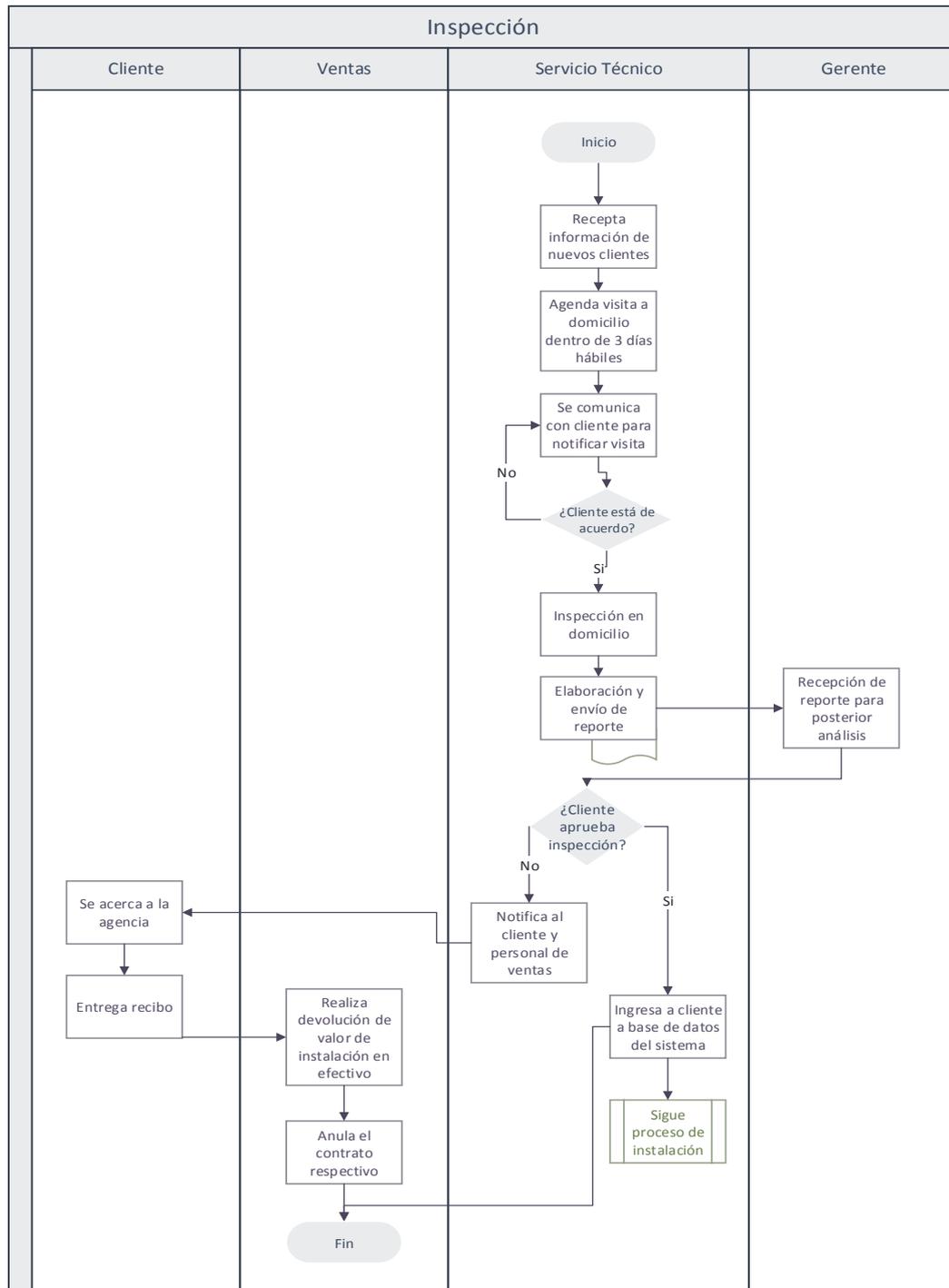
- Hardware y software necesarios para poder realizar la transacción
- Talento humano; Personal de servicio técnico y de ventas.
- Financieros.- Recursos económicos para movilización y devolución del valor de instalación.

Controles.-

- Elaboración de reporte de la inspección.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

D.3 Flujoograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficiencia
Perspectiva	Desarrollo humano y tecnológico
Nombre	Eficiencia del personal para realizar inspecciones
Objetivo	Monitorear la cantidad de inspecciones realizadas dentro de las programadas
Fórmula	$\frac{\text{N° de inspecciones realizadas}}{\text{N° de inspecciones programadas}} * 100$
Frecuencia	Semanal

D.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recepta información de nuevos clientes	Se recibe del personal de ventas la información de los nuevos clientes que han firmado contrato y cancelado el valor de instalación.	Departamento de servicio técnico
2	Agenda visita a domicilio dentro de 3 días hábiles	Es política de la empresa agendar la visita al domicilio de cada cliente dentro de 3 días hábiles una vez firmado el contrato.	Departamento de servicio técnico
3	Se comunica con cliente para notificar visita	Se comunica con el cliente para darle a conocer la fecha y hora en que el personal técnico visitará el domicilio de acuerdo a lo agendado.	Departamento de servicio técnico
4	Se redefine fecha con cliente	En caso de que el cliente no esté de acuerdo con la fecha u hora de visita, se redefine.	Departamento de servicio técnico
5	Inspección en domicilio	En la visita se realiza la inspección o evaluación de la infraestructura del domicilio para verificar que la instalación es factible.	Departamento de servicio técnico
6	Elaboración y envío de reporte	Una vez realizada la inspección se realiza un reporte redactando los detalles de la visita y cualquier información relevante.	Departamento de servicio técnico
7	Recepción de reporte para posterior análisis	El gerente recibe el reporte de la inspección para analizarlo y buscar soluciones en caso de ser negativo el resultado.	Gerente técnico
8	Notifica a cliente y personal de ventas	En caso de no ser factible la instalación se notifica al personal de ventas para preparar la devolución del efectivo y al cliente para acercarse a la agencia.	Departamento de servicio técnico
9	Se acerca a la	El cliente se acerca a la agencia para recibir la	Cliente

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	agencia	devolución del dinero que canceló.	
10	Entrega recibo	El cliente debe entregar el recibo que le fue dado durante el subproceso de suscripción de contratos.	Cliente
11	Realiza devolución de valor de instalación en efectivo	Se realiza la devolución al cliente del valor de instalación.	Personal de ventas
12	Anula contrato del respectivo cliente	Una vez devuelto el dinero se anula el contrato que se firmó inicialmente con el cliente en cuestión.	Personal de ventas
13	Ingresa cliente a base de datos del sistema	En caso de resultar factible la instalación se ingresa al nuevo cliente a la base de datos del sistema para el siguiente proceso.	Departamento de servicio técnico

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

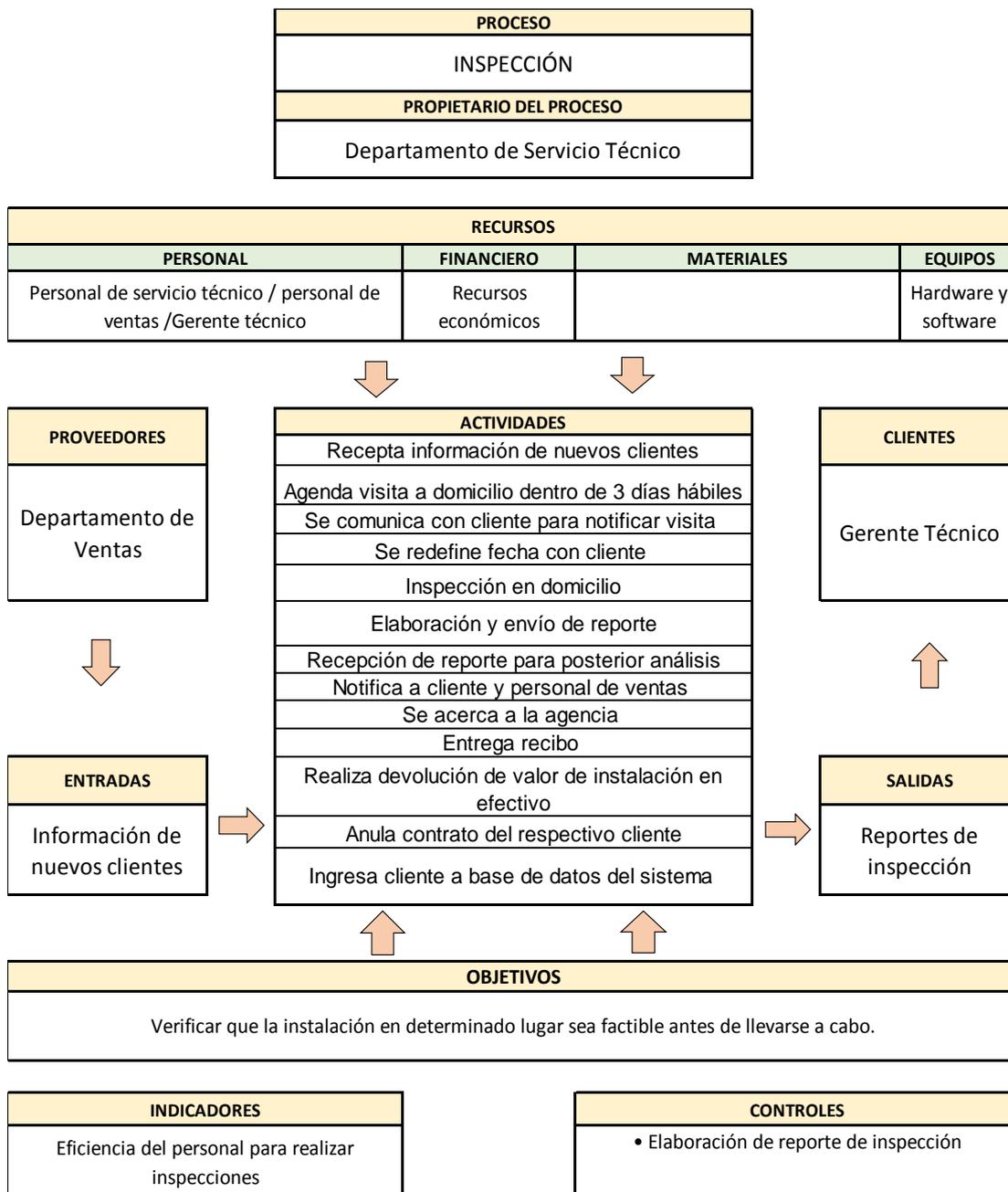
D.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Ventas
SUBPROCESO:	Inspección
RESPONSABLE:	Departamento de servicio técnico.
MISIÓN:	Verificar que la instalación es factible en el domicilio de cada uno de los clientes.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento de ventas		Información de nuevos clientes.	Con la información de los nuevos clientes, se les realiza una inspección en domicilio a cada uno para establecer puntualmente a manera de reporte si el domicilio es apto o no para la instalación de equipos.	Reportes de inspección	Gerente técnico	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

D.6 Ficha del Subproceso Inspección



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 39 de 90	
	Fecha	20/01/2017

E. Instalación de Equipos

E.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) El gerente es el encargado de aprobar la salida de materiales.
- 3) Cada instalación debe tener su respectiva orden de trabajo.

E.2 Descripción del subproceso

El subproceso de instalación inicia con la elaboración de un cronograma de fechas en las que se visitará a cada cliente nuevo para hacer la instalación de equipos, posteriormente se elabora la lista de equipos necesarios para el trabajo, el gerente se encarga de aprobarla y enviarla a almacenamiento para que envíen los materiales requeridos. Una vez que el personal técnico recibe los materiales, visita al cliente para la puesta y configuración de equipos, adicionalmente elabora pruebas y proporciona una breve explicación al cliente sobre el funcionamiento de los equipos. Una vez terminada la labor, elabora la orden de trabajo y envía al gerente antes de registrar el proceso en el sistema.

Entrada.-

- Información de nuevos clientes aptos para la instalación.

Salidas.-

- Instalación terminada.
- Orden de trabajo

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 40 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

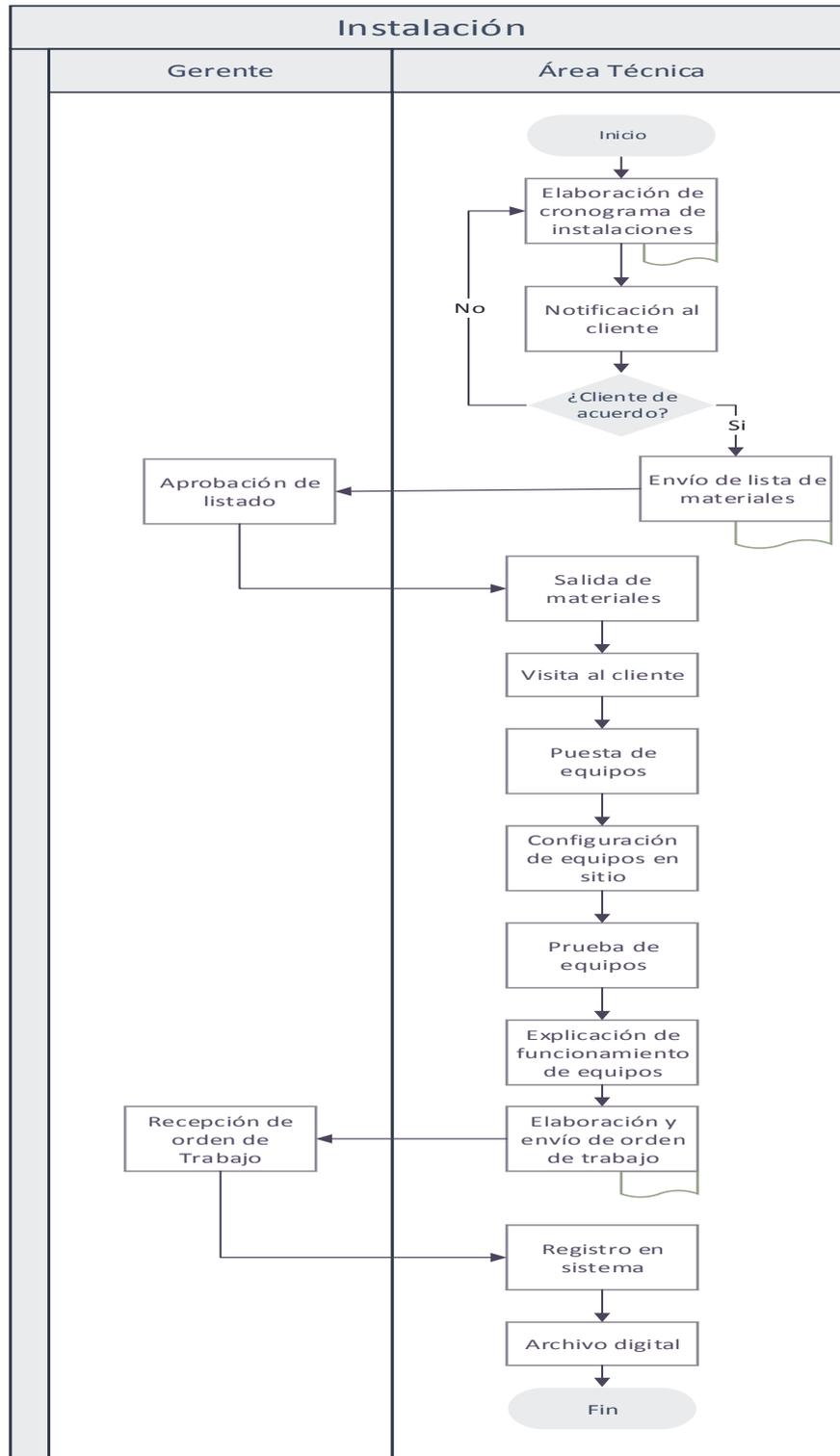
- Hardware y software necesarios para poder realizar la transacción
- Talento humano; Personal de servicio técnico, de almacenamiento y gerente.
- Materiales.- Equipos y suministros para instalación.
- Financieros.- Recursos económicos para movilización.

Controles.-

- Aprobación de lista de materiales por parte del gerente.
- Elaboración de orden de trabajo.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

E.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficacia
Perspectiva	Cliente
Nombre	Efectividad del servicio técnico
Objetivo	Monitorear la cantidad de instalaciones realizadas dentro de las programadas
Fórmula	$\frac{\text{N° de instalaciones realizadas}}{\text{N° de instalaciones programadas}} * 100$
Frecuencia	Semanal

N°	2
Tipo	Satisfacción de cliente
Perspectiva	Cliente
Nombre	Efectividad del personal técnico en el proceso de instalación
Objetivo	Monitorear la cantidad de reclamos por instalación fallida de los equipos
Fórmula	$\frac{\text{N° de reclamos por mala instalación}}{\text{N° de instalaciones}} * 100$
Frecuencia	Mensual

E.4 Detalle de las actividades

	Actividad	Descripción	Responsable
1	Elaboración de cronograma de instalaciones	Se elabora el cronograma con las fechas en las que se visitará a cada nuevo cliente para la instalación de los equipos.	Departamento de servicio técnico
2	Notificación al cliente	Se le notifica al cliente la fecha y hora de la visita, en caso de que no esté de acuerdo, se vuelve a definir.	Departamento de servicio técnico
3	Envío de lista de materiales	Se envía la lista de equipos y suministros necesarios para la instalación.	Departamento de servicio técnico
4	Aprobación y	El gerente aprueba la lista para que	Gerente

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	envío a almacenamiento	almacenamiento le proporcione lo requerido.	
5	Recepción de informe y envío de materiales	Se recibe la lista de materiales ya aprobada y se procede a entregar los materiales en cuestión al personal técnico.	Personal de almacenamiento
6	Recepción de materiales	Se reciben los materiales para la instalación.	Departamento de servicio técnico
7	Visita al cliente	Se moviliza el personal hacia el domicilio del cliente.	Departamento de servicio técnico
8	Puesta de equipos	Se procede a instalar los diferentes equipos en el lugar.	Departamento de servicio técnico
9	Configuración de equipos en sitio	Se procede a configurar los equipos para que brinden el servicio de internet.	Departamento de servicio técnico
10	Prueba de equipos	Una vez terminada la instalación se realizan pruebas para verificar que los equipos funcionen correctamente.	Departamento de servicio técnico
11	Explicación de funcionamiento de equipos	Se le da una breve explicación al cliente sobre el funcionamiento de los equipos y la forma correcta de cuidarlos.	Departamento de servicio técnico
12	Elaboración y envío de orden de trabajo	Se elabora la orden de trabajo por la instalación terminada con los detalles de la misma y agregando cualquier información relevante.	Departamento de servicio técnico
13	Recepción de orden de trabajo	El gerente recepta y archiva la orden de trabajo.	Gerente
14	Registro en sistema	Se registra en el sistema el proceso para que se active el servicio al cliente.	Departamento de servicio técnico
15	Archivo digital	Se archiva de forma digital los registros de las instalaciones.	Departamento de servicio técnico

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

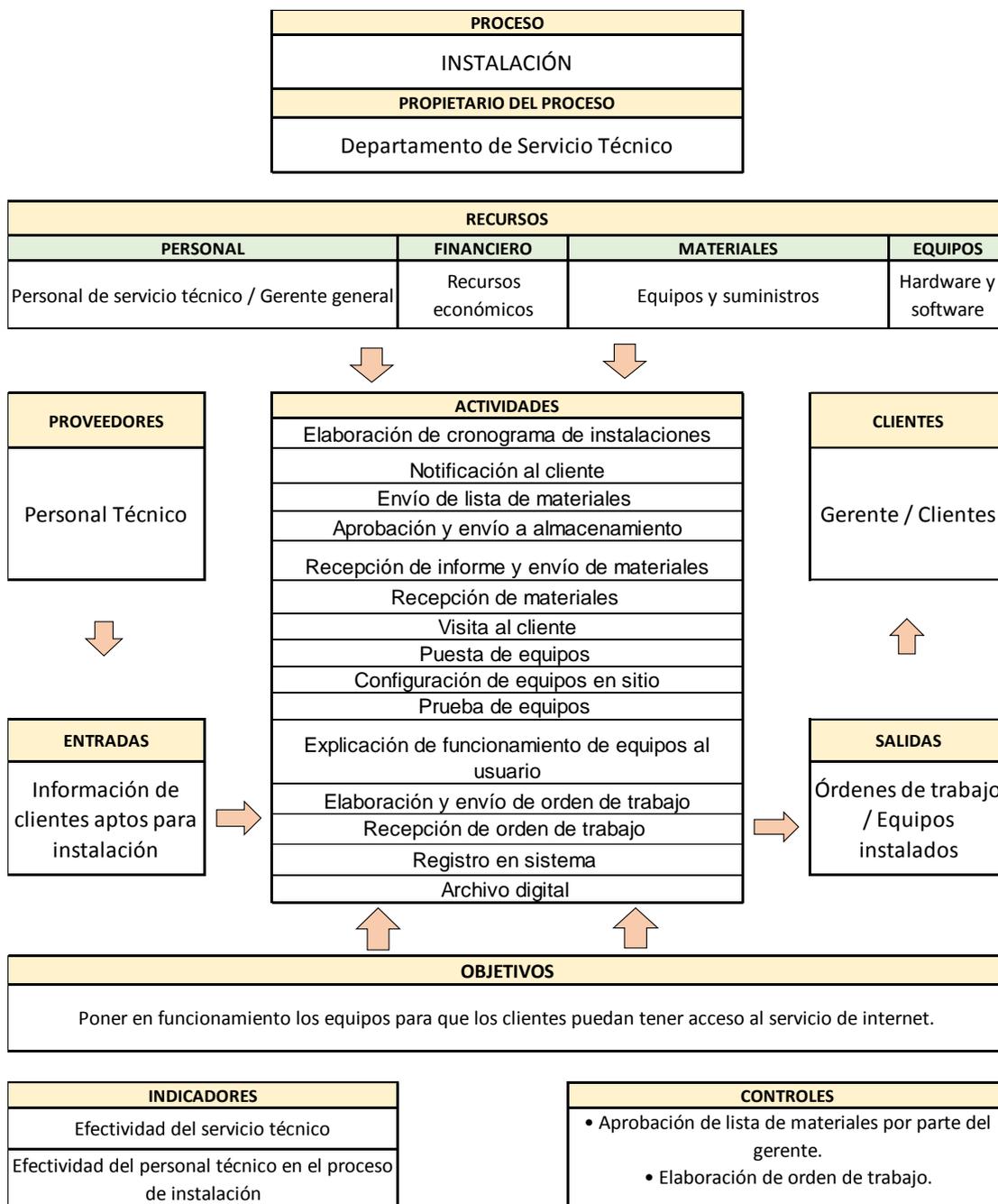
E.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Servicio técnico
SUBPROCESO:	Instalación de equipos
RESPONSABLE:	Departamento de servicio técnico
MISIÓN:	Realizar las instalaciones de los equipos en las casas o empresas de los clientes para que hagan uso del servicio de internet.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal técnico		Información de clientes aptos para la instalación	En base a la información recibida de los clientes aptos se realizan las instalaciones de equipos en los respectivos domicilios.	Equipos instalados. Orden de trabajo.	Gerente	Clientes

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

E.6 Ficha del Subproceso Instalación



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 46 de 90	
	Fecha	20/01/2017

F. Retiro de Equipos

F.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) El personal del área técnica será el encargado de la revisión del estado de los equipos entregado por el cliente y reportar novedades.
- 3) Si un cliente no requiere el uso del equipo, este será almacenado de acuerdo a las especificaciones de almacenamiento recomendadas por el proveedor.

F.2 Descripción del subproceso

El subproceso de retiro de equipos, inicia con la recepción del documento enviado por la parte de cobranzas de los clientes a los cuales se les va a proceder retirar los equipos, si el cliente se encuentra en zonas alrededor de las sucursales se procede a retirar el equipo, caso contrario se espera hasta tener un cliente cerca de las zonas dónde están los equipos para retirar.

Se programa el retiro y se realiza la movilización hasta el cliente para retirar los equipos, luego se realiza el respectivo ingreso en el sistema, si un cliente requiere el equipo continua el proceso de instalación, caso contrario el equipo es almacenado en las instalaciones de la organización hasta que un cliente lo requiera.

Entrada.-

- Documento donde están registrados los clientes por retirar el equipo.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 47 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Salidas.-

- Movilización

Recursos.-

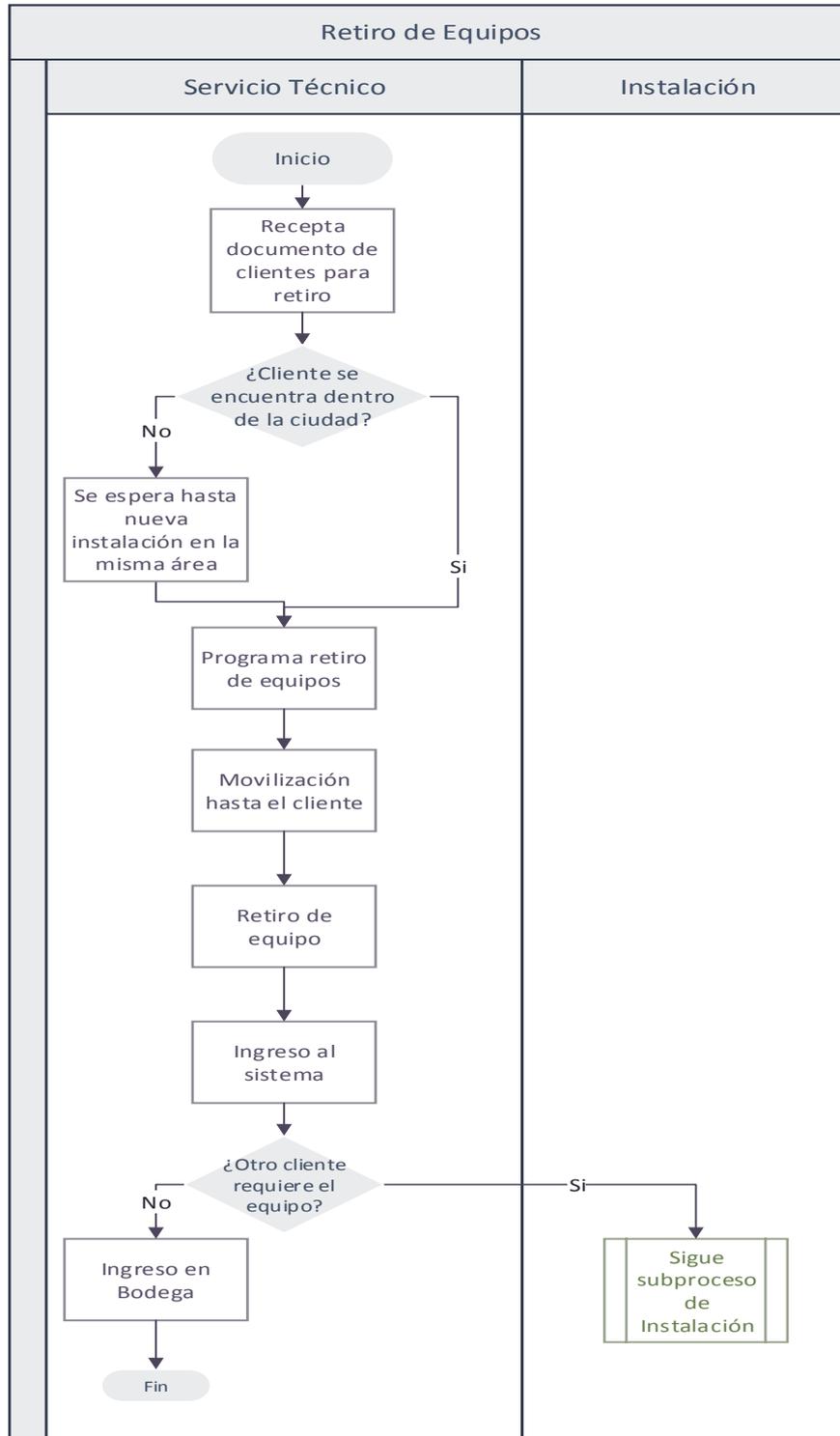
- Hardware y software
- Talento humano: personal técnico.
- Financieros.- Recursos económicos.

Controles.-

- Registro en sistema de la empresa

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

F.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficacia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Eficacia del personal técnico para el retiro de equipos
Objetivo	Medir la cantidad de equipos que se logran retirar sobre el total de equipos programados retirar
Fórmula	$\frac{\text{N° de equipos retirados}}{\text{N° de equipos programados para retiro}} * 100$
Frecuencia	Mensual

F.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recepta documento de cliente para retiro	Se recepta el documento enviado por cobranzas de los clientes que no han cubierto el pago o los que desisten del servicio.	Personal de servicio técnico
2	Espera hasta nueva instalación en el área	Si el cliente se encuentra en una zona cercana, se programa el retiro, si está fuera de la ciudad, se espera hasta un requerimiento del servicio en zonas cercanas.	Personal de servicio técnico
3	Programa retiro de equipos	Se procede a programar la visita al cliente y retiro del equipo	Personal de servicio técnico
4	Movilización hasta el cliente	El personal asignado se moviliza hasta el domicilio del cliente.	Personal de servicio técnico
5	Retiro del equipo	Se realiza la desinstalación del equipo	Personal de servicio técnico
6	Ingreso al sistema	Se registra que el equipo fue retirado, se da de baja al cliente en el sistema.	Personal de servicio técnico
7	Ingreso en bodega	Si el equipo no es requerido para ser instalado se lo almacena hasta el ingreso de un nuevo cliente.	Personal de servicio técnico

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

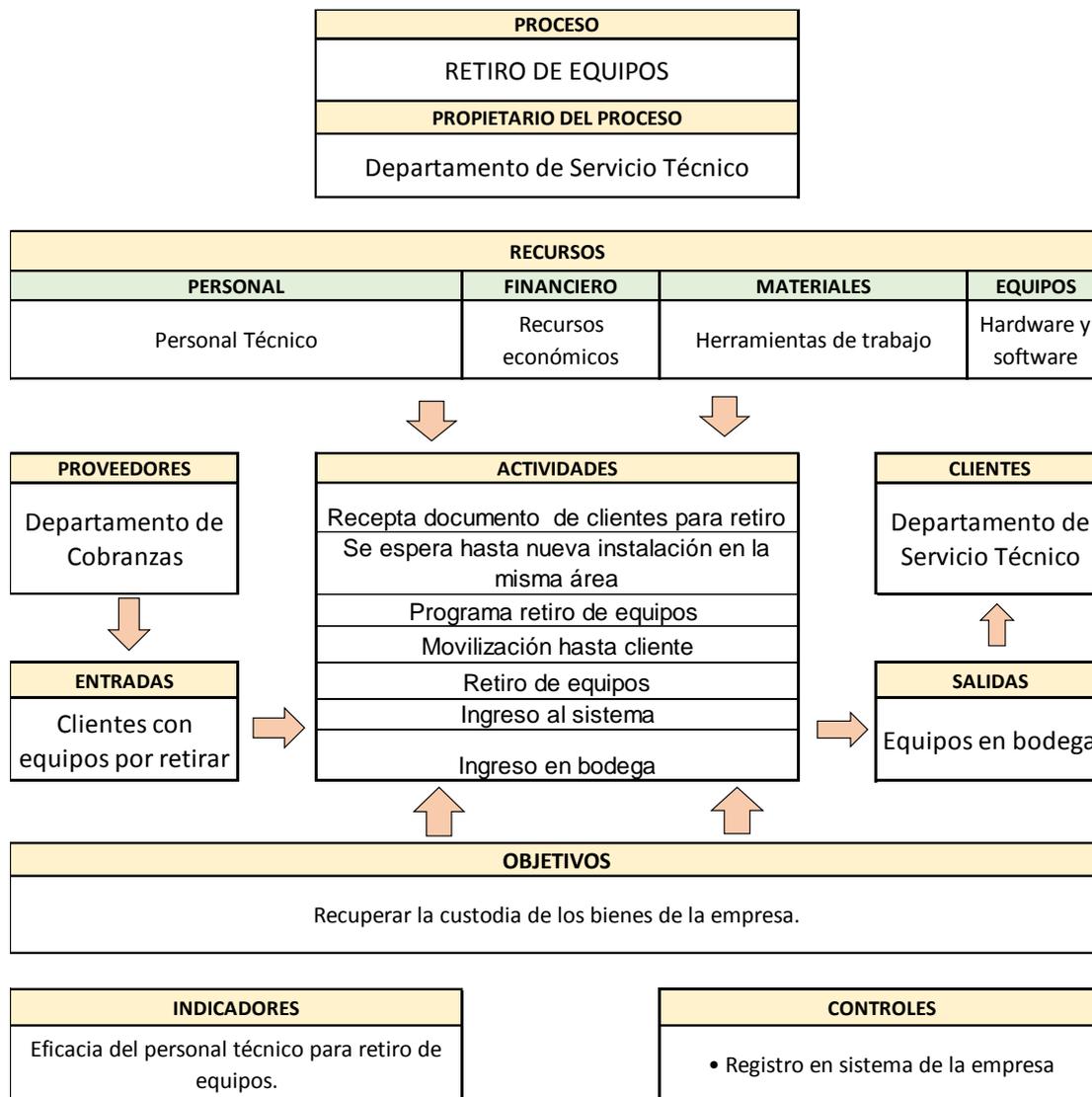
F.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Servicio Técnico
SUBPROCESO:	Retiro de Equipos
RESPONSABLE:	Área Técnica
MISIÓN:	Recuperar la custodia de los bienes de la empresa.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento de cobranzas		Retiro de equipos	El documento de clientes para retiro, sirve de base para programar las visitas, retirar los equipos y devolver los mismos a la agencia o a otro domicilio.	Equipos retirados	Departamento de servicio técnico	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

F.6 Ficha del Subproceso Retiro de Equipos



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 52 de 90	
	Fecha	20/01/2017

G. Gestión de Cobro

G.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) El personal del área técnica es el único encargado de aprobar las activaciones de los clientes.
- 3) Si en la caja existe un valor superior a \$200, este se enviará a depositar
- 4) Los clientes que se encuentren en cartera vencida, dispondrán de la decisión del Gerente General.

G.2 Descripción del subproceso

El subproceso de gestión de cobranzas inicia con la revisión de las novedades enviadas desde el área técnica y la exportación de reporte de cobro a clientes, dónde se podrá verificar todos los clientes por pagar , posterior se procede a extraer la plantilla de clientes que se enviará al banco para el cobro a los clientes, luego se verifica si el cliente realizó el pago y si este es prepago, mismo que tiene 4 días hábiles para realizar el pago o si es post pago 2 días hábiles del mes de pago antes que el sistema corte el sistema, el pago se puede realizar en efectivo, cheque o tarjeta de crédito en las instalaciones de la empresa, existiendo además medios financieros como el banco de Pacífico , el cual cuenta con una lista detallada de los valores a cancelar o se lo realiza a través de depósitos en la cuenta de la empresa en el banco de Pichincha, sin embargo luego de realizar el pago a través de la última forma se tendrá que notificar al encargado de cobranzas; si el cliente no ha notificado el pago el sistema cortará el servicio, en cuyo caso pasará a un estado de deuda con la empresa.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 53 de 90	
	Fecha	20/01/2017

A través de cualquier medio de pago se generan los recibos y esta información pasa al subproceso de facturación, si corresponden a la cancelación total de la deuda que el cliente mantiene con la empresa se genera un documento y se envía al departamento técnico, quienes son los encargados de activar al cliente en el sistema.

Si el cliente no ha pagado, el sistema procederá a realizar el cálculo de multa por corte además entrará en gestión de cobro, si esta fue efectiva y el cliente aún desea el servicio se le activará el servicio, caso contrario pasa a formar parte en la lista de los clientes en cartera vencida quienes junto a los clientes que persisten del servicio se notifica al personal del área técnica para el retiro el equipo y se notificará al Gerente General.

El dinero se enviará a depositar si es superior a \$200, y se realizará la respectiva verificación.

Entrada.-

- Clientes que se acercan a pagar

Salidas.-

- Activación del servicio y un recibo que respalda su transacción hasta que el cliente tenga su factura electrónica.

Recursos.-

- Hardware y software: La empresa para la gestión de cobro cuenta con 2 computadoras, celular, impresora, escáner, sistema actual instalado.
- Talento humano: personal de caja , mensajero, personal técnico

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 54 de 90	
	Fecha	20/01/2017

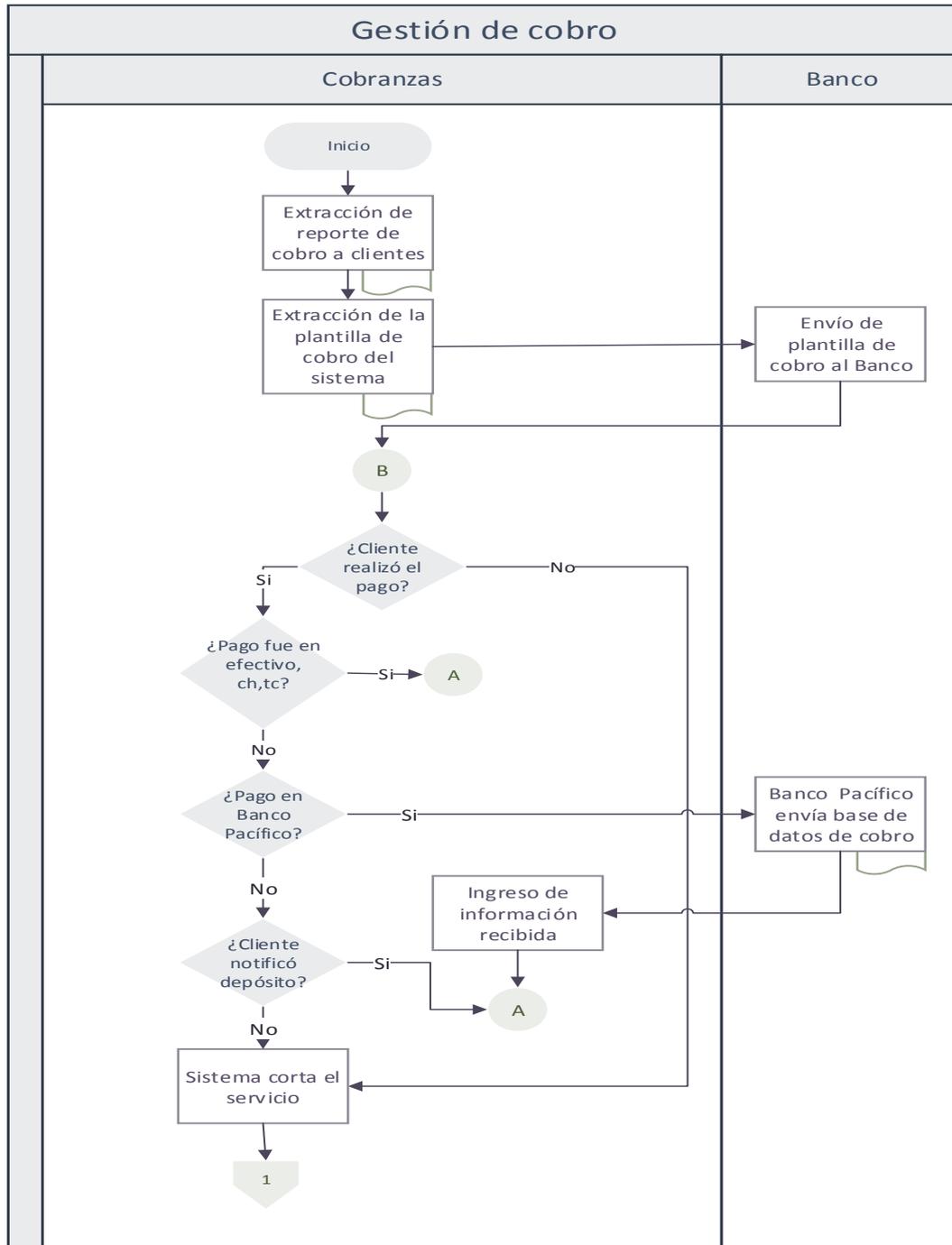
- Financieros.- Recursos económicos.
- Materiales.- Cheques, comprobantes de depósito, vouchers

Controles.-

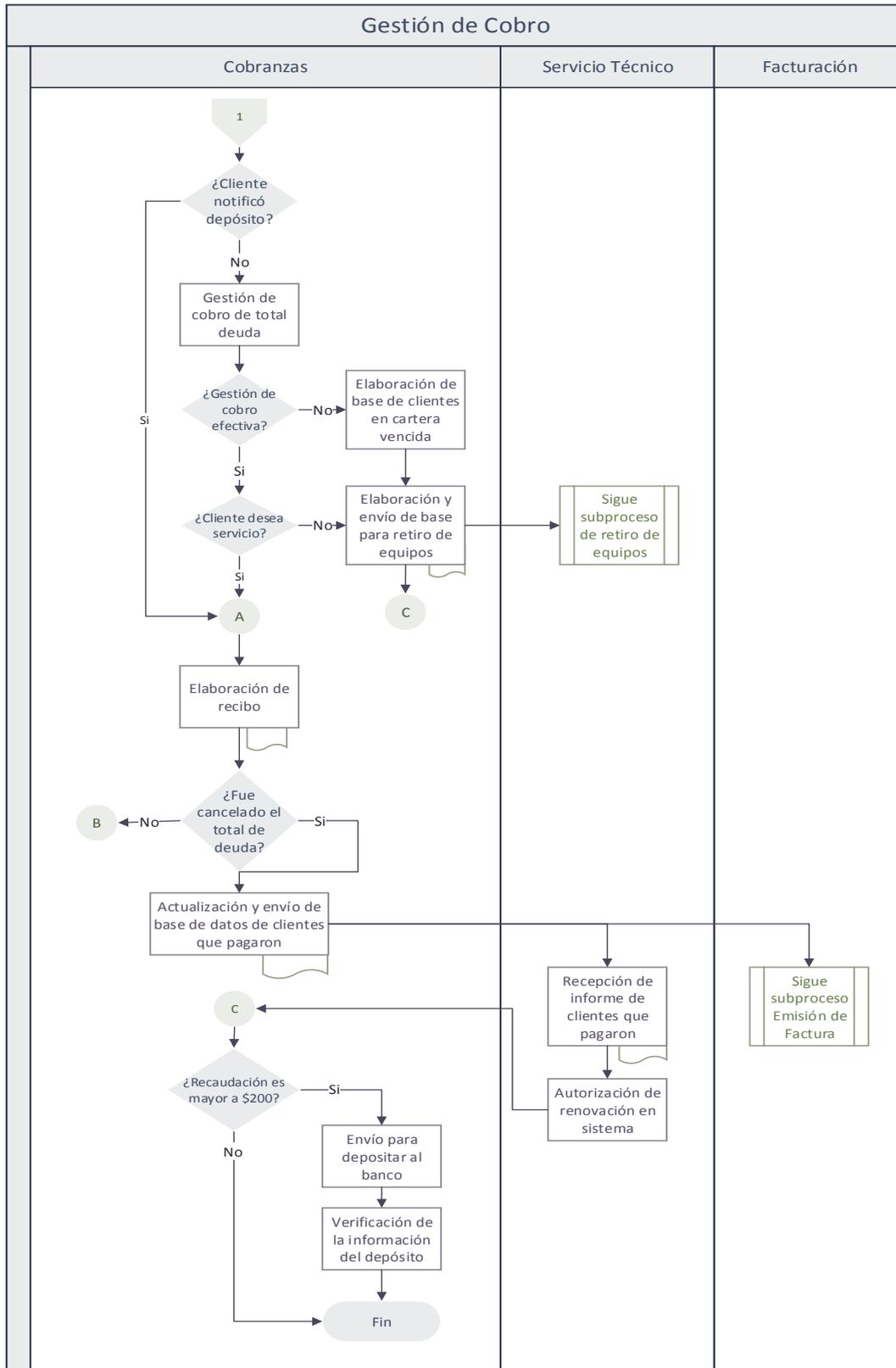
- Autorización del sistema por parte del área técnica
- Políticas de Gestión de cobro
- Confirmación de la información de depósito

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

G.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficiencia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Eficiencia de la gestión de cobro
Objetivo	Monitorear la cantidad de clientes que cancelan a tiempo gracias a la gestión de cobro
Fórmula	$\frac{\text{N° de clientes que cancelan dentro del plazo}}{\text{Total de clientes}} * 100$
Frecuencia	Mensual

N°	2
Tipo	Eficiencia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Efectividad del personal para recuperar cartera
Objetivo	Monitorear la cantidad de clientes que salen de la base de cartera vencida
Fórmula	$\frac{\text{N° de clientes en cartera vencida que cancelan}}{\text{N° de clientes en cartera vencida}} * 100$
Frecuencia	Mensual

G.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Envío de informe de costos	El personal de servicio técnico envía el reporte de novedades de los clientes	Cobranzas
2	Ingreso de información en el sistema	Se ingresa las novedades a los clientes al sistema	Cobranzas
3	Exportación de reporte de cobro a clientes	Se extrae la base de cobro de los clientes para mantenerla como respaldo para posibles inconvenientes.	Cobranzas
4	Extracción de la plantilla de cobro del sistema	Se extrae del sistema la planilla donde se encuentran los clientes y el monto que deben cancelar, misma que se envía al banco.	Cobranzas
5	Notifica recepción de plantilla	El banco notifica la recepción del documento	Cobranzas

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

6	Banco Pacífico envía base de datos de cobro	El banco envía la actualización de los clientes que han cancelado.	Cobranzas
7	Ingreso de información recibida	Se actualiza en el sistema los clientes que han cancelado	Cobranzas
8	Sistema corta servicio	Si el cliente no ha cancelado por ninguno de los medios posibles y han transcurridos más días de los previstos para su cancelación el sistema corta el servicio.	Cobranzas
9	Cálculo total de deuda	Si el cliente no ha cancelado la deuda, la empresa por motivo de corte tiene un monto de \$6 por cada mes o fracción de mes de retraso.	Cobranzas
10	Gestión de cobro	El personal de cobranzas se pone en contacto con el clientes a través de llamadas, visitas y acuerdan formas de pago.	Cobranzas
11	Elaboración de base de clientes en cartera vencida	Si la gestión de cobro fue insuficiente y el cliente no ha cancelado su deuda, pasará a un estado de cliente en cartera vencida	Cobranzas
12	Elaboración y envío de base para retiro de equipos	Se elabora una lista de los clientes en cartera vencida y los clientes que ya no requieren del servicio para proceder al retiro de los equipos	Cobranzas
13	Elaboración de recibos	Por los abonos que se tienen de los clientes el sistema emite un recibo que respalda su transacción	Cobranzas
14	Actualización y envío de base de datos de clientes que pagaron	Si el cliente ha realizado el pago total de su deuda se realiza un listado para enviar a servicio técnico	Cobranzas
15	Recepción de informe de clientes que pagaron	El personal del área técnica receipta la información de los clientes que han cancelado el total de la deuda	Servicio Técnico
16	Autorización de renovación en sistema	El personal del área técnica es el único encargado de la renovación en el sistema del cliente	Servicio Técnico
17	Envío para depósito en banco	La recaudación de la oficina administrativa, si supera los \$200 deberá ser depositado.	Cobranzas

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

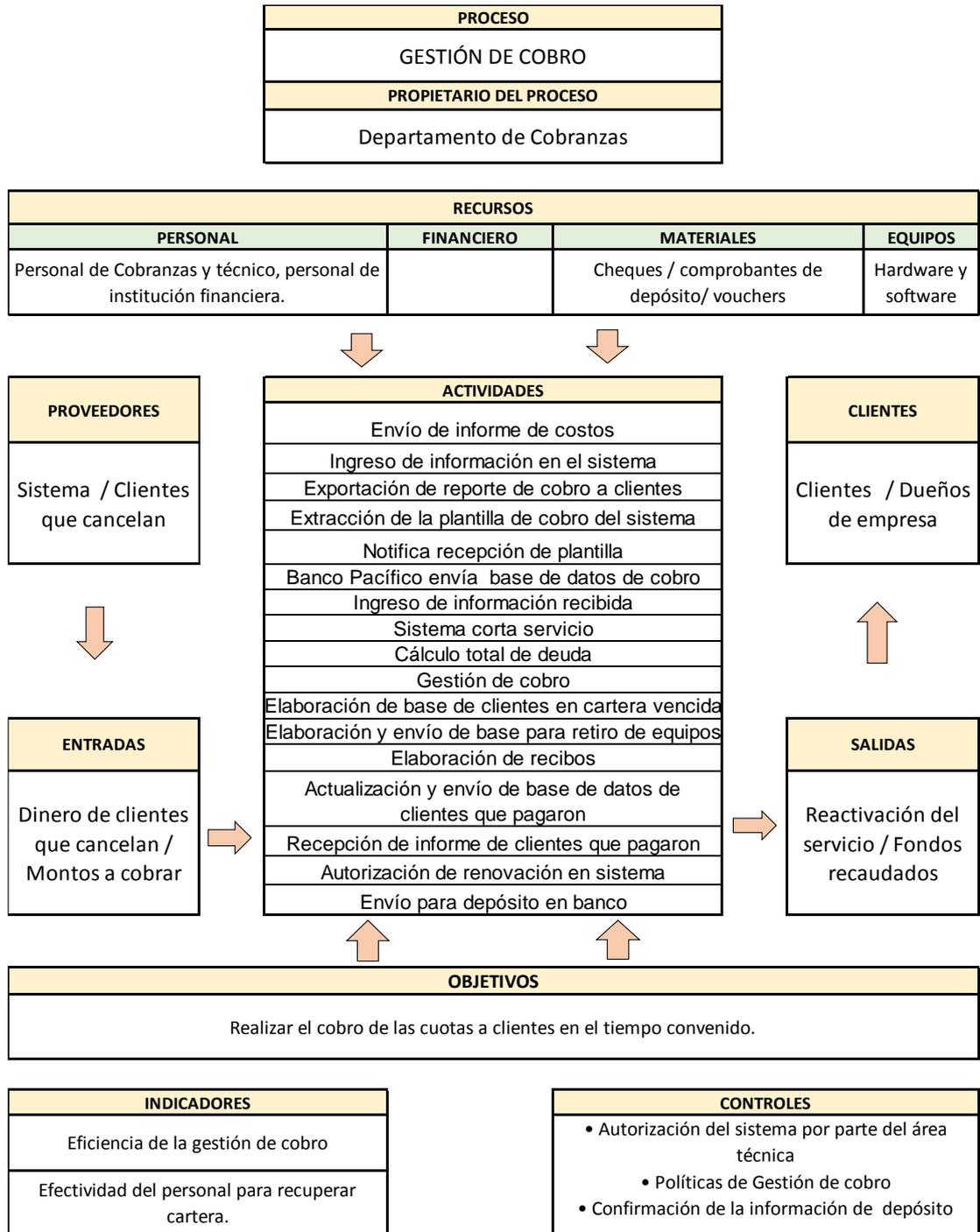
G.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Cobranzas y Facturación
SUBPROCESO:	Gestión de Cobro
RESPONSABLE:	Cajero
MISIÓN:	Realizar el cobro de las cuotas a clientes en el tiempo convenido

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Sistema	Clientes que cancelan	Dinero de clientes que cancelan / Montos a cobrar	El dinero de los clientes que cancelan el servicio permite reactivar el servicio para los mismos, y a su vez la información del sistema muestra los montos a cobrar para la respectiva gestión de cobro a clientes que no han cancelado.	Reactivación del servicio. Fondos recaudados .	Dueños de empresa.	Clientes

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

G.6 Ficha del Subproceso Gestión de Cobro



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

H. Emisión de Factura

H.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) Para la emisión de facturas se usa únicamente el sistema autorizado por la administración tributaria.

H.2 Descripción del subproceso

El subproceso de gestión facturación inicia con la recepción de los clientes que han cancelado en el área de cobranzas, luego se ingresa al sistema autorizado por el SRI para la emisión de facturas electrónicas, se extrae la información de los clientes de la empresa si es un cliente nuevo se tendrá que ingresar los datos personales de los clientes, luego se ingresan los datos receptados para la factura y se emite la factura, los documentos electrónicos se tendrán que subir en la página de la empresa, dónde los clientes puedan descargarlas.

Entrada.-

Documento de los clientes que pagaron

Salidas.-

Emisión de la factura electrónica

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

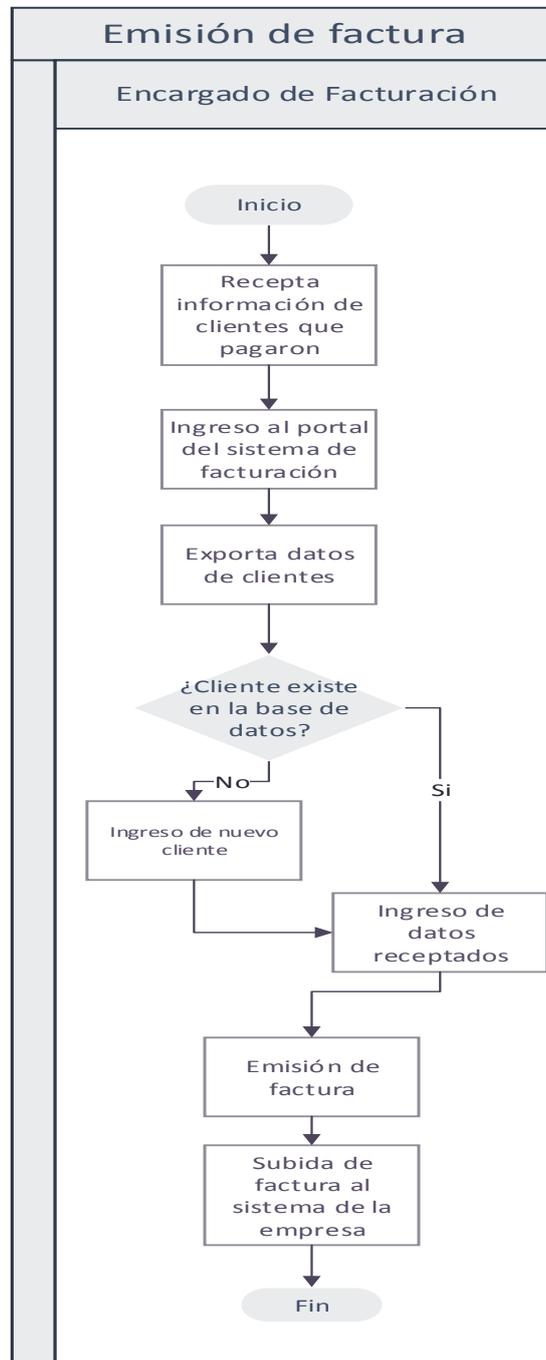
	Manual de Procesos	
	Página 62 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

- Hardware y software: La empresa para la emisión de facturas cuenta con 1 computadora, impresora, escáner, sistema actual instalado, sistema de facturación SRI.
- Talento humano: personal encargado de facturación
- Financieros.- Recursos económicos.
- Materiales.- informes

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

H.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficiencia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Eficiencia en la emisión de facturas
Objetivo	Monitorear la cantidad de facturas de clientes emitidas
Fórmula	$\frac{\text{N° de facturas de clientes emitidas}}{\text{Total de clientes por facturar}} * 100$
Frecuencia	Semanal

H.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recepta la información de clientes que pagaron	Se recibe información que proviene del área de cobranzas	Encargado de facturación
2	Ingreso al portal del sistema de facturación	Se ingresa al sistema provisto por el sri para la facturación electrónica	Encargado de facturación
3	Exporta datos de clientes	Se exporta la información y se revisa si existe un nuevo cliente	Encargado de facturación
4	Ingreso de nuevo cliente	Si existe un nuevo cliente se ingresan sus datos personales	Encargado de facturación
5	Ingreso de datos receptados	Se procede a ingresar los datos recibidos por parte de facturación para el documento.	Encargado de facturación
6	Emisión de factura	Se genera la factura electrónica del servicio prestado	Encargado de facturación
7	Subida de factura al sistema de la empresa	Las facturas son ingresadas al sistema de la empresa donde los clientes podrán descargarlas	Encargado de facturación

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

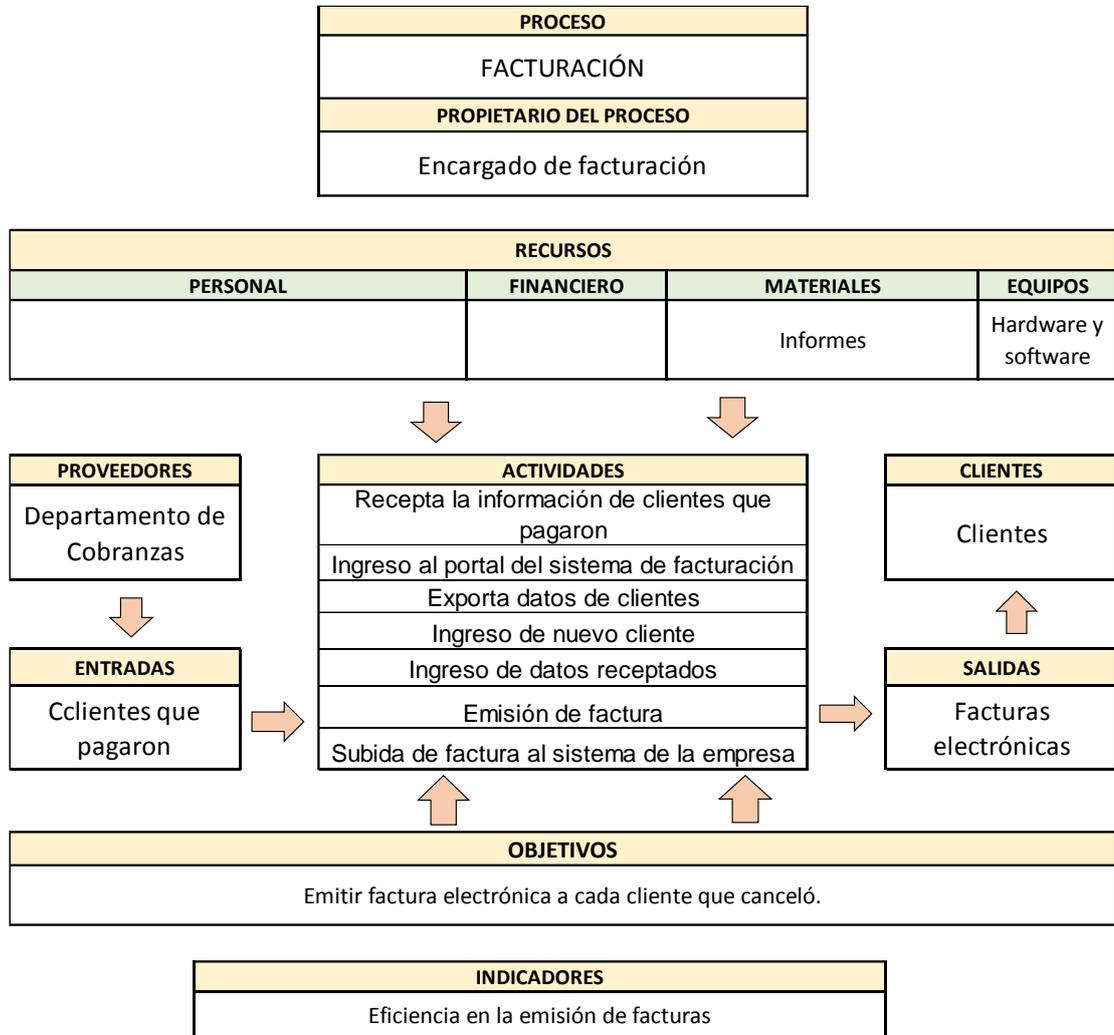
H.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Cobranzas y Facturación
SUBPROCESO:	Emisión de facturas
RESPONSABLE:	Encargado de facturación
MISIÓN:	Emitir las facturas electrónicas a los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento de cobranzas		Informe de los clientes que han cancelado	El informe de los clientes que cancelaron el servicio sirve de base para emitir las respectivas facturas electrónicas con la ayuda del sistema y distribuir las mismas a los clientes.	Factura electrónica		Clientes que reciben la factura.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

H.6 Ficha del Subproceso Emisión de Factura



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 67 de 90	
	Fecha	20/01/2017

I. Revisión técnica a clientes

I.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) El personal técnico, dispondrá de asignaciones semanales para la atención de clientes a través de comunicación telefónica, correos.
- 3) Si un cliente requiere servicio técnico y tiene contratado seguro, se le asignará asistencia dentro de las 24 horas que fue recibida su solicitud.
- 4) Si un cliente requiere servicio técnico y no tiene contratado seguro, se le asignará asistencia dentro de las 48 horas que fue recibida su solicitud.
- 5) El personal técnico reportará de las novedades encontradas al Gerente General.
- 6) Si un servicio adicional cuenta con un valor predeterminado, primero se deberá cancelar la totalidad del valor.

I.2 Descripción del subproceso

El subproceso de Revisión técnica inicia cuando el cliente se comunica con el personal de la empresa ya sea con el área técnica o con el personal de ventas y solicita un servicio adicional, para esto se verifica si existe un valor establecido, para lo cual tendrá que cancelar un valor en caja o si el Gerente General asigna un técnico para la evaluación de materiales y costo notificando al cliente el valor a cancelar y pagándolo en cobranzas, una vez que el área de cobranzas receipta el pago se emite un recibo y se envía la información al área de facturación y notifica a personal técnico, el área técnica notifica al personal de turno, se programa la visita al cliente, en la visita se realiza el trabajo correspondiente y se elabora la orden de trabajo respectiva comunicando los resultados al Gerente.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Si el cliente reporta inconvenientes con el servicio que ofrecemos, se verifica si se puede resolver de manera inmediata a través de una iteración con el mismo o requiere la programación de una visita dónde se le asigna un número de caso, se verifica si el cliente cuenta con el seguro establecido por la empresa, si lo tiene se programa la visita dentro de las 24 horas , caso contrario la visita se programa dentro de 48 horas, una vez programado se asigna al personal de turno, quien realiza el trabajo en la visita al cliente, informando si el caso fue resuelto o requiere el uso de material adicional; para clientes con seguro el material está otorgado por la empresa una vez culminado se elabora una orden de trabajo y es enviada a Gerencia y los clientes sin seguro deberán pagar la totalidad del material utilizado, para lo cual se elabora un informe del costo del servicio, dónde cobranzas receipta el informe y envía copia a Gerencia Técnica , el cliente realizará el pago por cualquiera de los medios establecido y una vez receiptada la información será enviada al proceso de facturación.

Entrada.-

- Solicitud del cliente para asistencia técnica o servicio adicional.

Salidas.-

- Orden de trabajo
- Informe de costo del servicio

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 69 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

- Hardware y software necesarios para poder realizar la transacción
- Talento humano; Personal de cobranzas, gerente general y personal técnico.
- Materiales.- Informes, Herramientas de trabajo
- Financieros.- Recursos económicos.

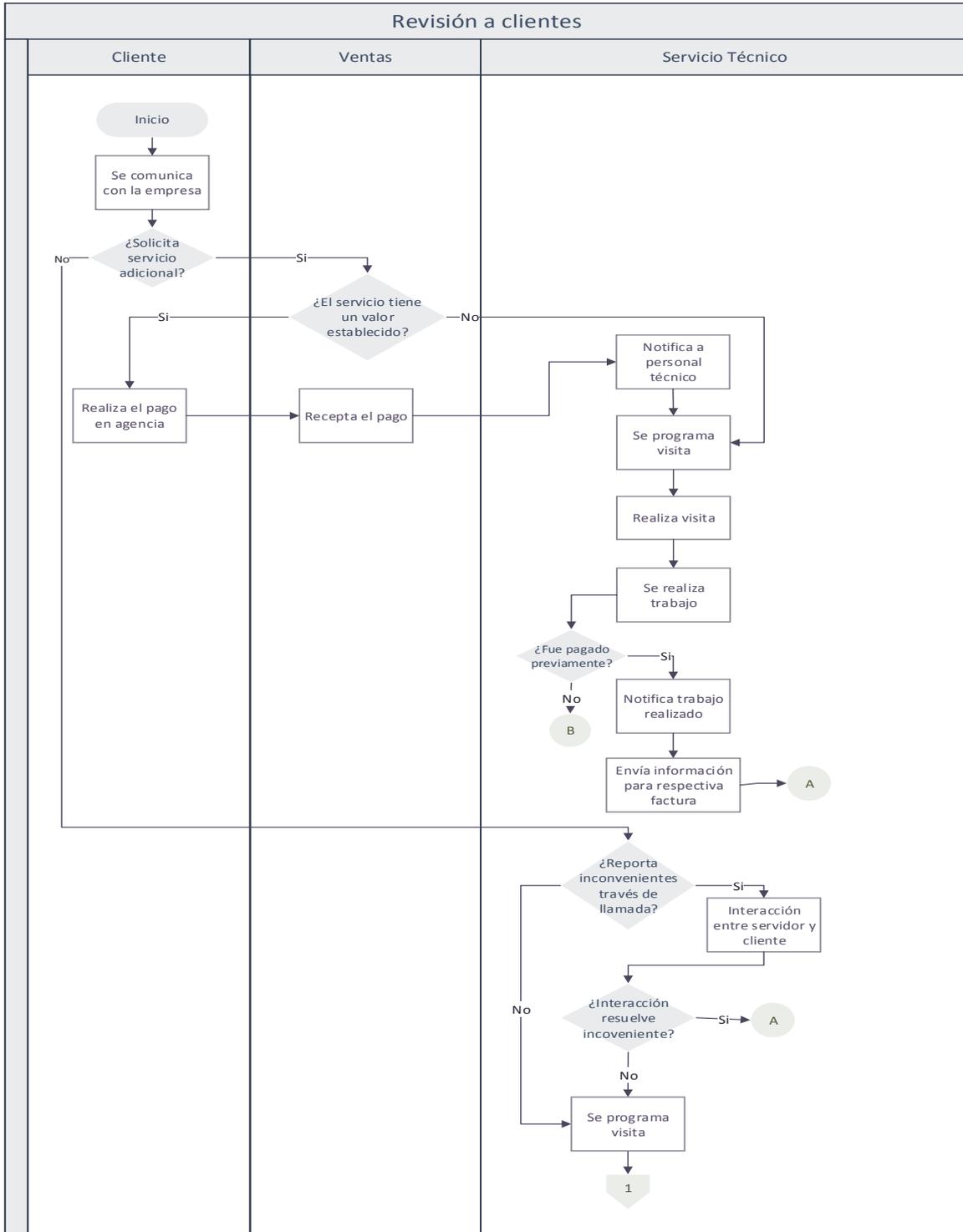
Controles.-

- Asignación de casos
- Informe de materiales y costo

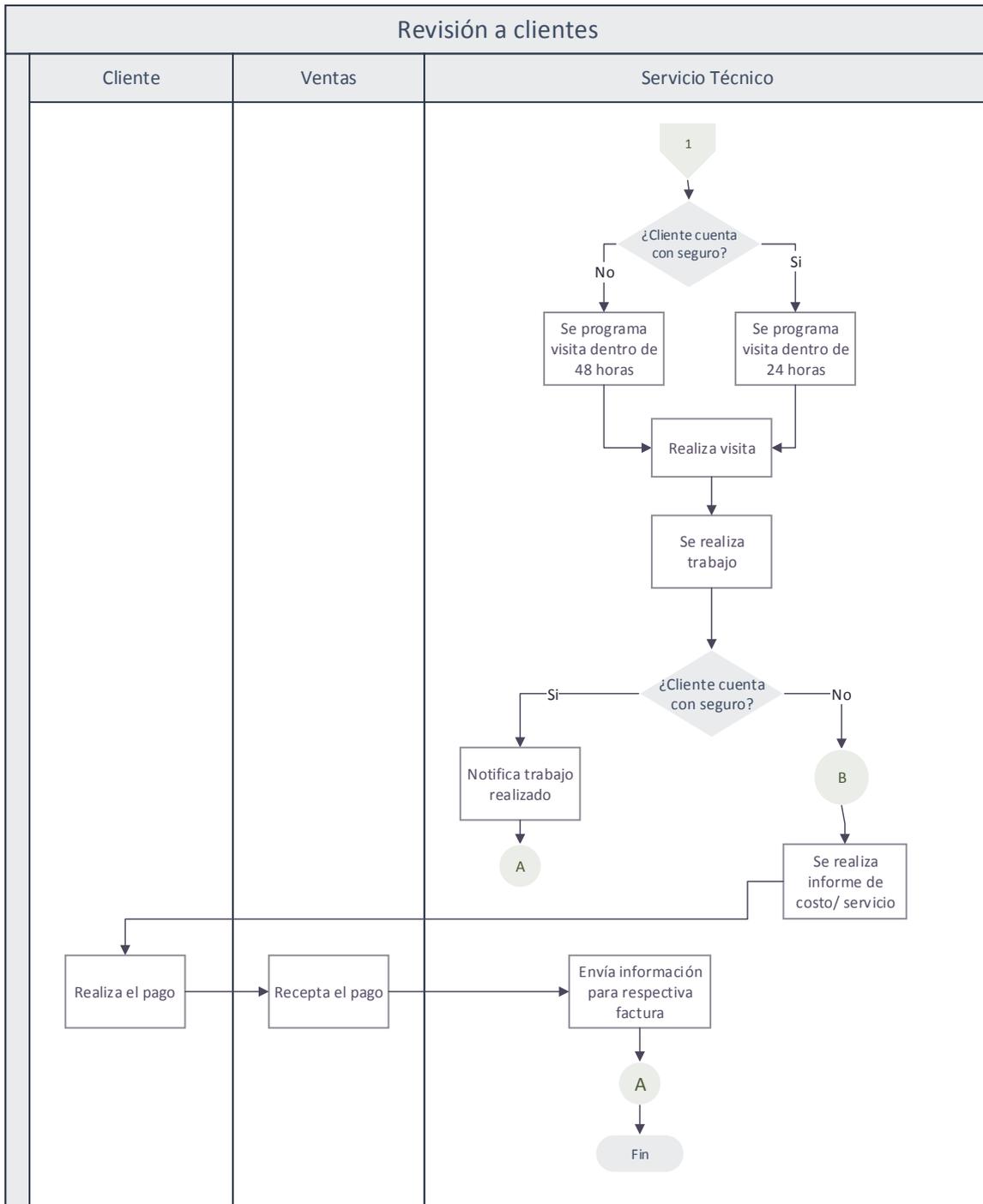
Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



I.3 Flujograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Tiempo de espera
Perspectiva	Cliente
Nombre	Efectividad del servicio post venta para dar respuesta a inconvenientes
Objetivo	Monitorear el tiempo que transcurre entre el momento que un cliente reporta un inconveniente y la respuesta que recibe
Fórmula	$\frac{\text{N° de clientes que recibieron respuesta dentro del tiempo establecido}}{\text{N° de clientes que reportaron inconvenientes}} * 100$
Frecuencia	Semanal

N°	2
Tipo	Eficiencia
Perspectiva	Financiera
Nombre	Eficiencia en el uso de recursos económicos para cubrir costos logísticos
Objetivo	Monitorear la desviación entre los costos logísticos presupuestados y los reales
Fórmula	$\frac{\text{Costo logístico incurrido en el servicio post venta}}{\text{Costo logístico presupuestado para servicio post venta}} * 100$
Frecuencia	Mensual

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

I. 4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Se comunica con la empresa	El cliente se comunica con la empresa para solicitar un servicio adicional o requiere asistencia técnica	Cliente
2	Realiza el pago en agencia	Si es un servicio adicional solicitado existe un valor definido el cliente realiza el pago en la agencia	Cliente
3	Asigna técnico para evaluación de materiales y costo	Se asigna técnico para la evaluación de los materiales a utilizarse.	Área Técnica
4	Realiza evaluación de materiales y costo	El técnico asignado evalúa el costo de los materiales y presenta una proforma.	Área Técnica
5	Notifica costo del servicio	Muestra al cliente los costos	Área Técnica
6	Recepta información	Acepta el costo del servicio adicional	Cliente
7	Recepta el pago	El cliente se acerca a la agencia para realizar el pago correspondiente por el servicio solicitado	Cliente
8	Elabora y entrega recibo	El personal encargado de cobranzas elabora el recibo y le entrega al cliente como comprobante de transacción.	Departamento de cobranzas
9	Envío de información para respectiva factura	Se envía la información de cobros al encargado de facturación	Departamento de cobranzas
10	Notifica a personal técnico	La persona encargada de cobranzas confirma el pago del cliente	Área Técnica
11	Notifica a técnico de turno	El jefe encargado del área técnica asigna al encargado de turno del área	Área Técnica
12	Se programa visita	Se programa la visita al cliente	Área Técnica
13	Realiza visita	Se realiza la visita al cliente	Área Técnica
14	Se realiza	Se procede a realizar el trabajo, instalar y	Área Técnica

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



	trabajo	ejecutar las pruebas de validación	
15	Realiza orden de trabajo	Una vez concluida la tarea se realiza la orden de trabajo y firma de satisfacción del cliente	Área Técnica
16	Recepta orden de trabajo	El Gerente General recepta la orden de trabajo	Gerente General
17	Interacción entre servidor y cliente	El cliente reporta inconvenientes cuyo caso es atendido por el personal de turno y se genera una interacción donde el cliente recibe instrucciones que pueden normalizar el funcionamiento de los equipos.	Área Técnica
18	Se asigna número al caso	Si el inconveniente no fue resultado por medio de la interacción la empresa asignará un número de caso para ser atendido	Área Técnica
19	Se Programa visita dentro de 24 horas	Si el cliente contrató el seguro de la empresa la visita se programa dentro de 24 horas	Área Técnica
20	Se Programa visita dentro de 48 horas	Si el cliente no contrató el servicio la visita se programa dentro de 48 horas correspondientes	Área Técnica
21	Se asigna técnico disponible	Para el seguimiento de los reportes se asignará un número de caso	Área Técnica
22	Realiza visita	El personal técnico realiza la visita al cliente	Área Técnica
23	Se realiza trabajo	Se procede a ejecutar el trabajo correspondiente	Área Técnica
24	Informar a gerencia	Se informa a la gerencia el avance o culminación del caso	Área Técnica
25	Se Realiza orden de trabajo	Se elabora una orden de trabajo y es firmada por el cliente para conformidad	Área Técnica
26	Recepta orden de trabajo	El Gerente recepta la orden de trabajo enviada por el personal técnico	Gerente General
27	Se realiza informe de costo / servicio	Si el cliente requiere de equipos/materiales adicionales y no ha contratado el seguro se realiza un informe de costo/ servicio	Área Técnica

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

28	Recepta informe de costo/ servicio	El cliente recepta el informe de los costos de reparación	Área Técnica
29	Envío copia a gerencia técnica	El informe de costos es receptado por el personal de cobranzas	Área Técnica
30	Realiza el pago	El cliente realiza el pago	Área Técnica
31	Recepta el pago	El departamento de cobranzas recepta el pago	Área Técnica
32	Envía información para respectiva factura	Se envía la información al personal de facturación	Área Técnica

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

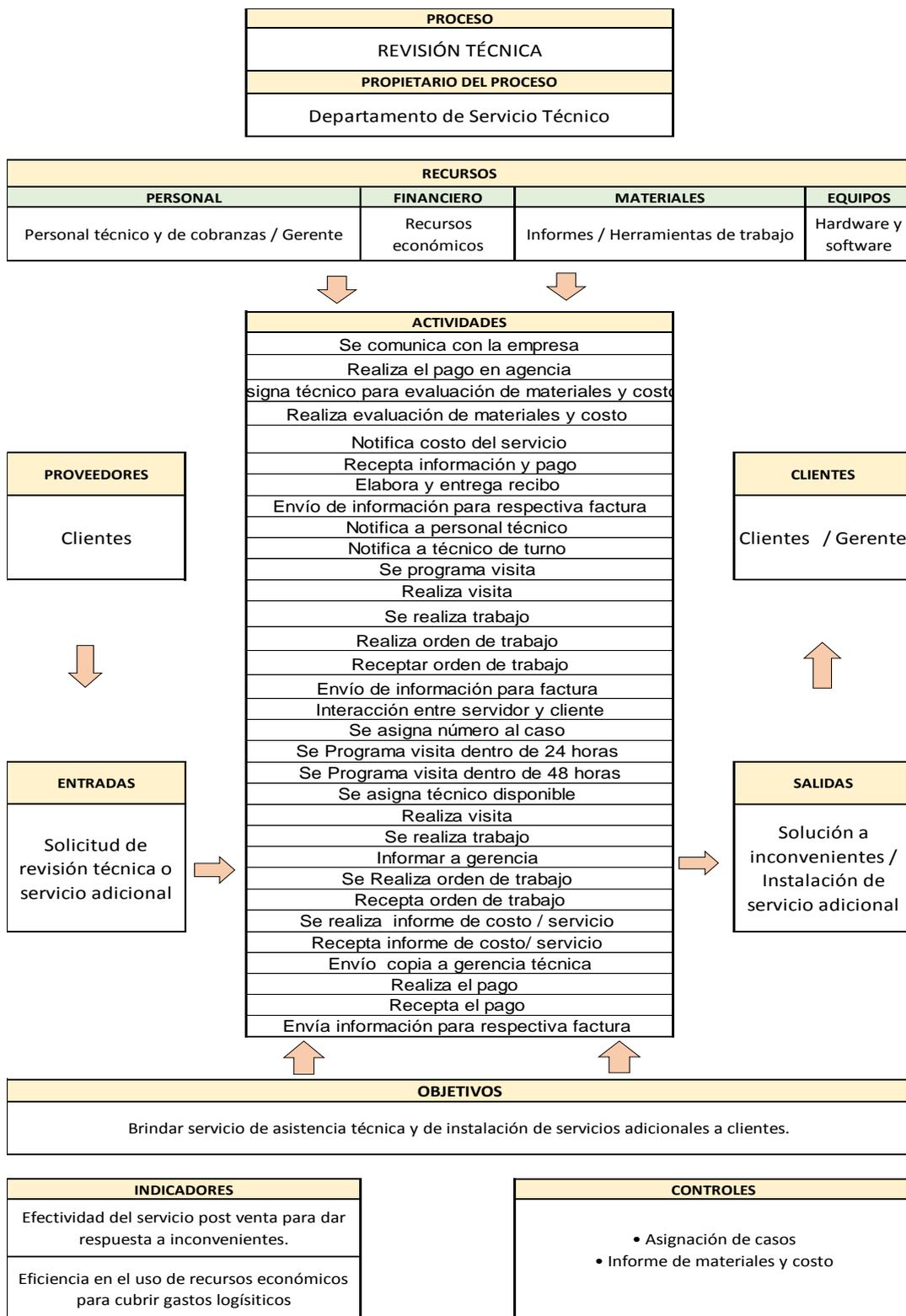
I.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Servicio Post Venta
SUBPROCESO:	Revisión Técnica a clientes
RESPONSABLE:	Área Técnica
MISIÓN:	Brindar servicio de asistencia y servicio adicional a los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Clientes	Solicitud del cliente	En base a la solicitud del cliente se organiza las visitas entre los técnicos disponibles para llevar a cabo la instalación del servicio o revisión técnica.	Instalación de servicio adicional/ Solución a inconvenientes	Gerente	Cliente

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

I.6 Ficha del Subproceso Revisión técnica clientes



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 78 de 90	
	Fecha	20/01/2017

J. Egresos

J.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) Corresponde a la Gerencia la aprobación de la asignación para la caja
- 3) El Gerente será el encargado de la revisión de los gastos a través de comprobantes válidos.
- 4) Cada egreso de efectivo será respaldada por sus respectivos comprobantes y vales de caja.
- 5) El Gerente es el único encargado de emitir el cheque para reposición.

J.2 Descripción del subproceso

El subproceso de egresos inicia con la asignación del Gerente General para los fondos de caja asignado al encargado de caja , quién revisará periódicamente los requerimientos de los demás departamentos de la empresa recopilando la información necesaria haciendo un presupuesto del valor que se necesitaría y registrándolo en una base, luego el mensajero es enviado a comprar, quién para respaldar los gastos efectuados tendrá de soporte los comprobantes físicos y electrónicos, se entrega los documentos y el cambio al encargado de cobranzas, quién realiza y entrega el vale de caja para la respectiva firma del mensajero, mismo que deberá ser archivado.

Al final del día se procede a cuadrar la caja y elaborar el reporte de egresos, si en caja sólo existe el valor de \$20 o menos se tendrá que enviar para revisión al Gerente los comprobantes y vales de caja y enviará la reposición correspondiente.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 79 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Entrada.-

- Dinero asignado al personal de caja

Salidas.-

- Comprobantes físicos y electrónicos de gastos realizados

Recursos.-

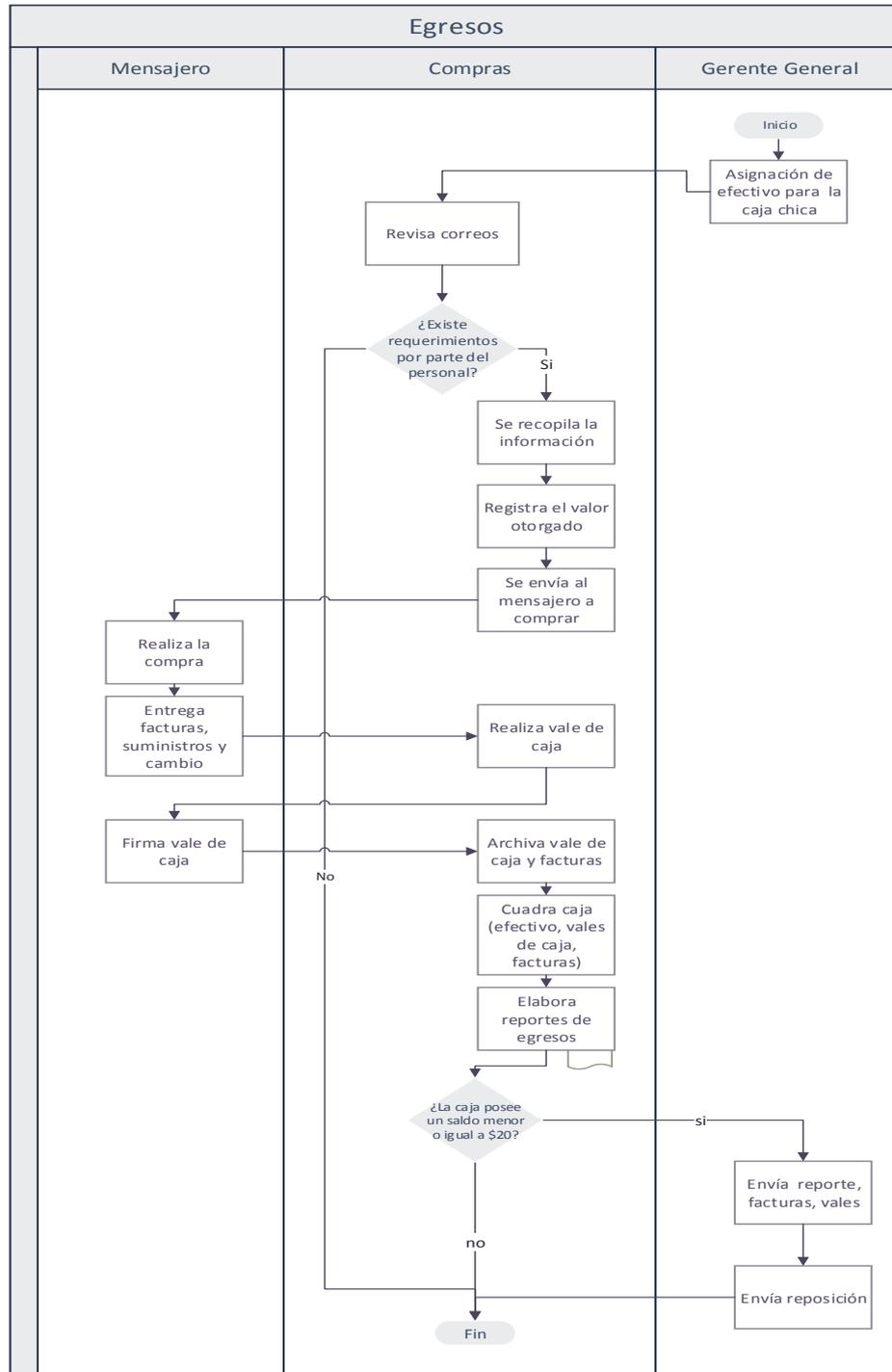
- Hardware y software
- Talento humano: personal de caja , mensajero, Gerente General
- Financieros.- Recursos económicos.
- Materiales.- Cheques, facturas, informes de egresos

Controles.-

- Cuadratura de egresos
- Revisión de comprobantes de respaldo

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

J.3 Flujoograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficacia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Eficiencia del personal de caja
Objetivo	Comparar el nivel de egreso total y el egreso asignado
Fórmula	$\frac{\text{Total de egresos}}{\text{Total asignado para egresos}} * 100$
Frecuencia	Mensual

J. 4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Asignación de efectivo para la caja chica	El Gerente es el encargado de asignar los fondos para caja.	Personal de caja
2	Revisa correos	El encargado de caja revisa los requerimientos que son enviados de los diferentes departamentos	Personal de caja
3	Se recopila la información	La información es ordenada según la prioridad y el departamento que lo solicita.	Personal de caja
4	Registra el valor otorgado	Se realiza un estimado del valor total que se necesitará	Personal de caja
5	Se envía al mensajero a comprar	El mensajero es el encargado de realizar las compras detalladas en el listado	Personal de caja
6	Realiza la compra	El mensajero es el encargado de realizar las compras detalladas en el listado	Mensajero
7	Entrega facturas, suministros y cambio	Una vez finalizada la compras entrega al encargado de caja los comprobantes que respalden los gastos	Mensajero
8	Realiza vale de caja	Con el valor real se realiza el vale de caja	Personal de caja
9	Firma vale de caja	El mensajero firma el vale de caja	Mensajero
10	Archiva vale de caja y facturas	El encargado de compras archiva el vale de caja y las facturas	Personal de caja
11	Cuadra caja (efectivo, vales	Se cuadra la caja diaria y se revisa que el saldo no sea inferior a \$20	Personal de caja

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	de caja, facturas)		
12	Elabora reporte de egresos	Se elabora reporte de egresos	Personal de caja
13	Envía reporte, facturas, vales	Si el valor es inferior a \$20 se envían los reportes, vales de caja y las facturas para la revisión de Gerente General	Personal de caja
14	Envía reposición	El Gerente General verifica los documentos enviados y envía el ch/ para la reposición de caja	Gerente General

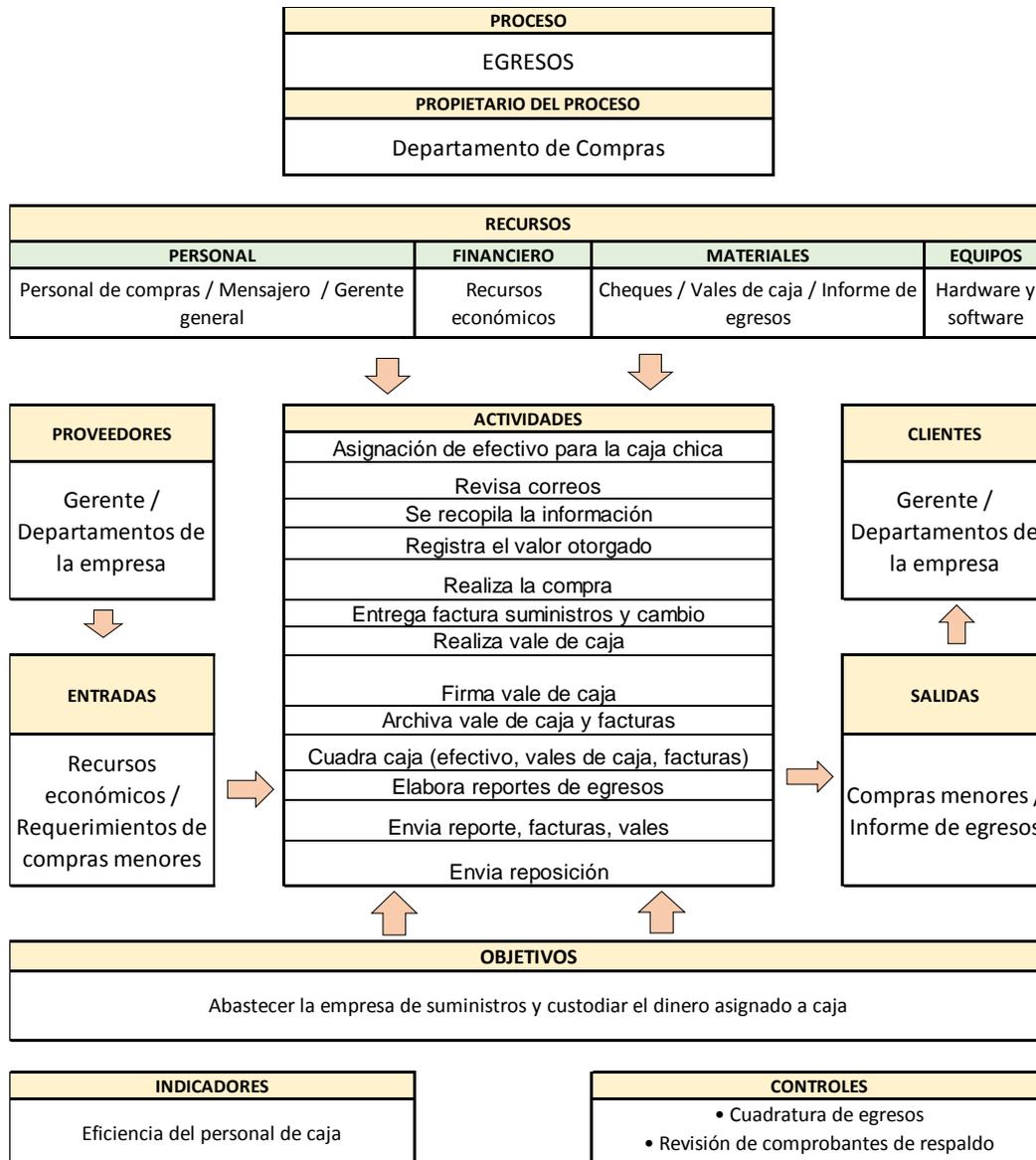
J.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Gestión Contable
SUBPROCESO:	Egreso
RESPONSABLE:	Cajero
MISIÓN:	Custodiar el dinero asignado a caja

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente / Departamentos de la empresa		Recursos económico / Requerimientos de compras menores	La reposición enviada por el Gerente es utilizada para la compra de suministros para los diferentes departamentos en base a los requerimientos realizados. A su vez, el detalle es presentado en un informe.	Compras menores / Informe de egresos	Gerente / Departamentos de la empresa	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

J.6 Ficha del Subproceso Egresos



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 84 de 90	
	Fecha	20/01/2017

K. Captación de personal

K.1 Políticas

- 1) Corresponde a la Gerencia la guía sobre el correcto uso del presente manual.
- 2) El gerente es el único que puede autorizar una contratación.
- 3) Todo personal debe pasar por período de prueba.

K.2 Descripción del subproceso

El subproceso de captación de personal inicia con el requerimiento de personal, el cual debe autoriza el gerente. Recursos humanos se encarga de elaborar el informe y realizar anuncios por redes sociales, para posteriormente receptar hojas de vida. Se elabora una lista con los candidatos acorde al perfil que el gerente debe aprobar antes de comunicarse para pactar entrevistas. El gerente realiza las entrevistas para proceder a elegir un candidato idóneo de entre una lista de preseleccionados. Si el candidatos acepta el período de prueba y lo aprueba, firma contrato con la empresa, caso contrario se elige otra persona de la lista de preseleccionados.

Entrada.-

- Requerimiento de personal.

Salidas.-

- Contrato con empleado.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Manual de Procesos	
	Página 85 de 90	
	Fecha	20/01/2017

Recursos.-

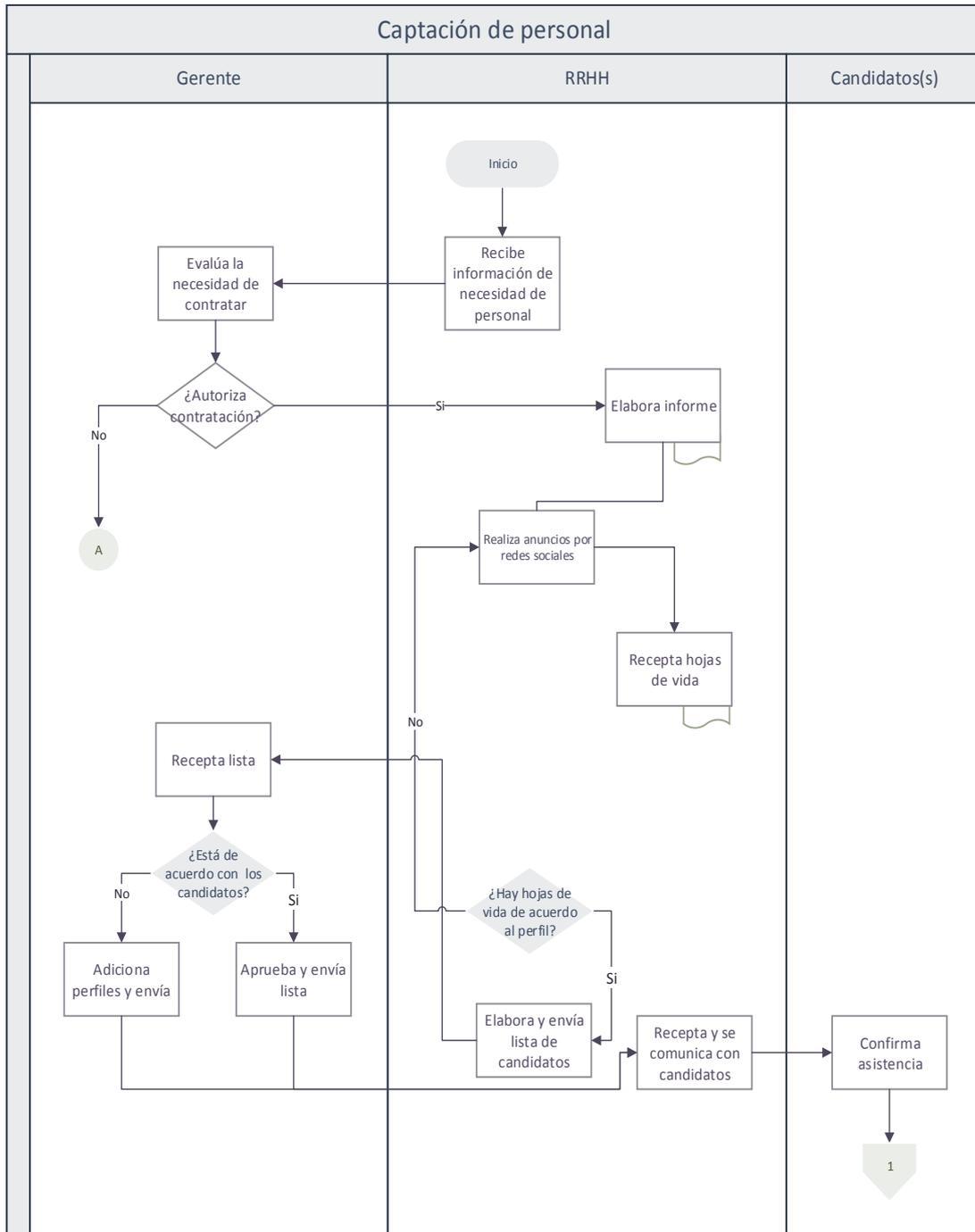
- Hardware y software necesarios para poder realizar la transacción
- Talento humano; Personal de recursos humanos y gerente.
- Materiales.- Contrato.

Controles.-

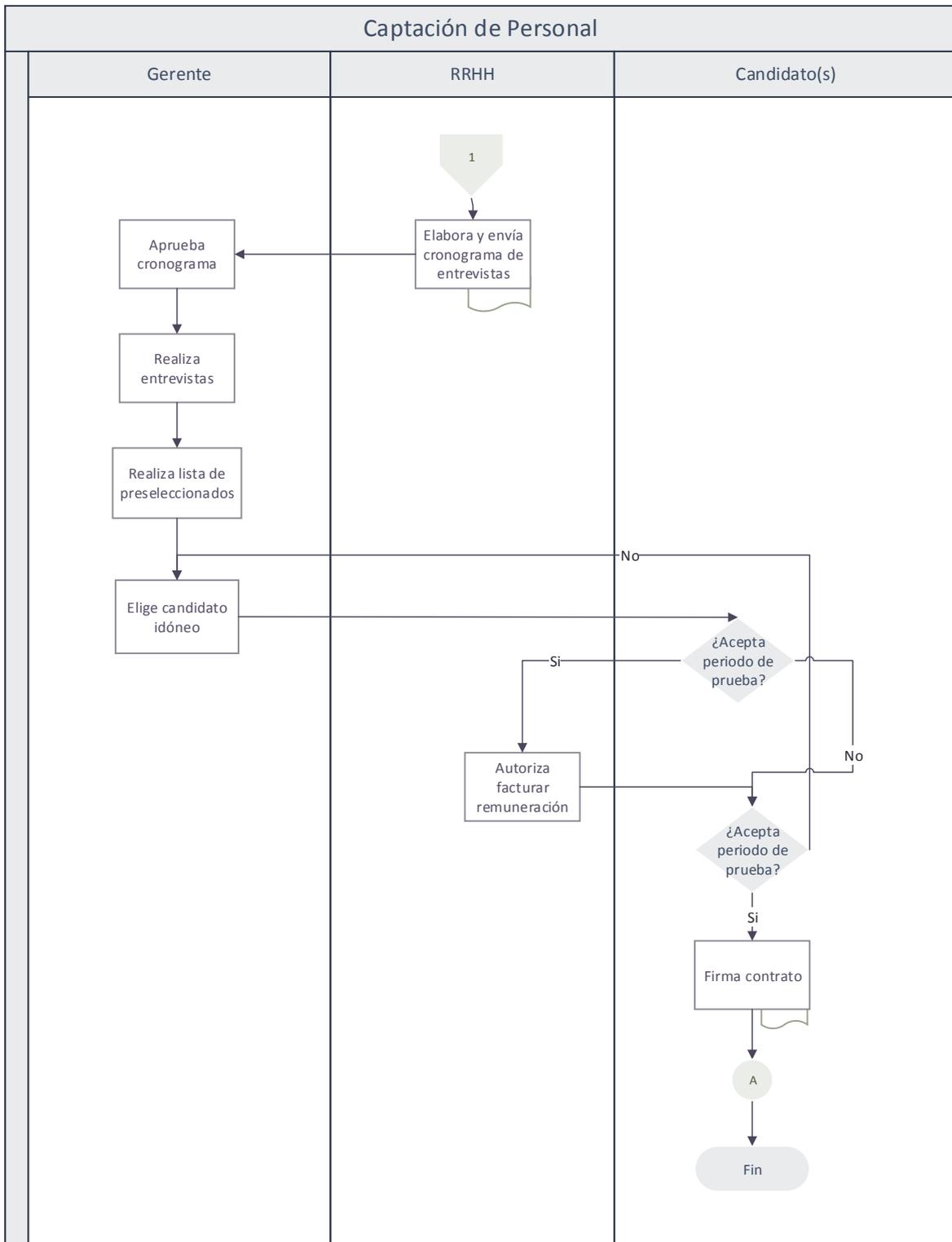
- Entrevistas con gerente.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

K.3 Flujoograma del subproceso



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Indicadores

N°	1
Tipo	Eficiencia
Perspectiva	Procesos internos
Nombre	Tiempo promedio de vacantes no cubiertas
Objetivo	Monitorear el tiempo que demoran las vacantes en ser cubiertas por el personal de recursos humanos
Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de días vacantes}}{\text{N° de puestos vacantes}}$
Frecuencia	Anual

K.4 Detalle de las actividades

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recibe información de necesidad de personal	Se recibe mediante correo electrónico o llamada el requerimiento de personal en un área.	Personal de recursos humanos
2	Evalúa la necesidad de contratar	Se evalúa si el requerimiento de personal es verdaderamente necesario y factible.	Gerente
3	Elabora informe.	Se elabora un informe con el perfil que se desea contratar.	Personal de recursos humanos
4	Realiza anuncios por redes sociales	Se publica el perfil a contratar en redes sociales para que los interesados se contacten con la empresa.	Personal de recursos humanos
5	Recepta hojas de vida	Se receptan las hojas de vida mediante correo electrónico.	Personal de recursos humanos
6	Elabora y envía lista de candidatos	De las hojas de vida recibidas se eligen las más adecuadas para enviar al gerente.	Personal de recursos humanos
7	Recepta lista	Recibe la lista de candidatos.	Gerente
8	Adiciona perfiles y envía	Si no está de acuerdo con los candidatos escogidos, adiciona lo que considere necesario y devuelve.	Gerente
9	Aprueba y envía lista	Si está de acuerdo con los candidatos escogido, aprueba la lista y envía.	Gerente
10	Recepta y se comunica con candidatos	Se comunica con los candidatos para pactar una entrevista.	Personal de recursos humanos

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

11	Confirma asistencia	El candidato confirma la asistencia a la entrevista.	Candidato
12	Elabora y envía cronograma de entrevistas	Se elabora un cronograma con las horas de las entrevistas pactadas.	Personal de recursos humanos
13	Aprueba cronograma	Se aprueba el cronograma en base a lo que decida el gerente.	Gerente
14	Realiza entrevistas	Se llevan a cabo las entrevistas con los candidatos que confirmaron su asistencia.	Gerente
15	Realiza lista de preseleccionados	Al final de las entrevistas, se selecciona una lista de preseleccionados.	Gerente
16	Elige candidato idóneo	De la lista de preseleccionados se escoge el idóneo.	Gerente
17	Autoriza facturar remuneración	Si el candidato acepta un período de prueba, se le autoriza facturar la remuneración.	Personal de recursos humanos
18	Firma contrato	Si el candidato aprueba el período de prueba, se procede a firmar contrato.	Candidato

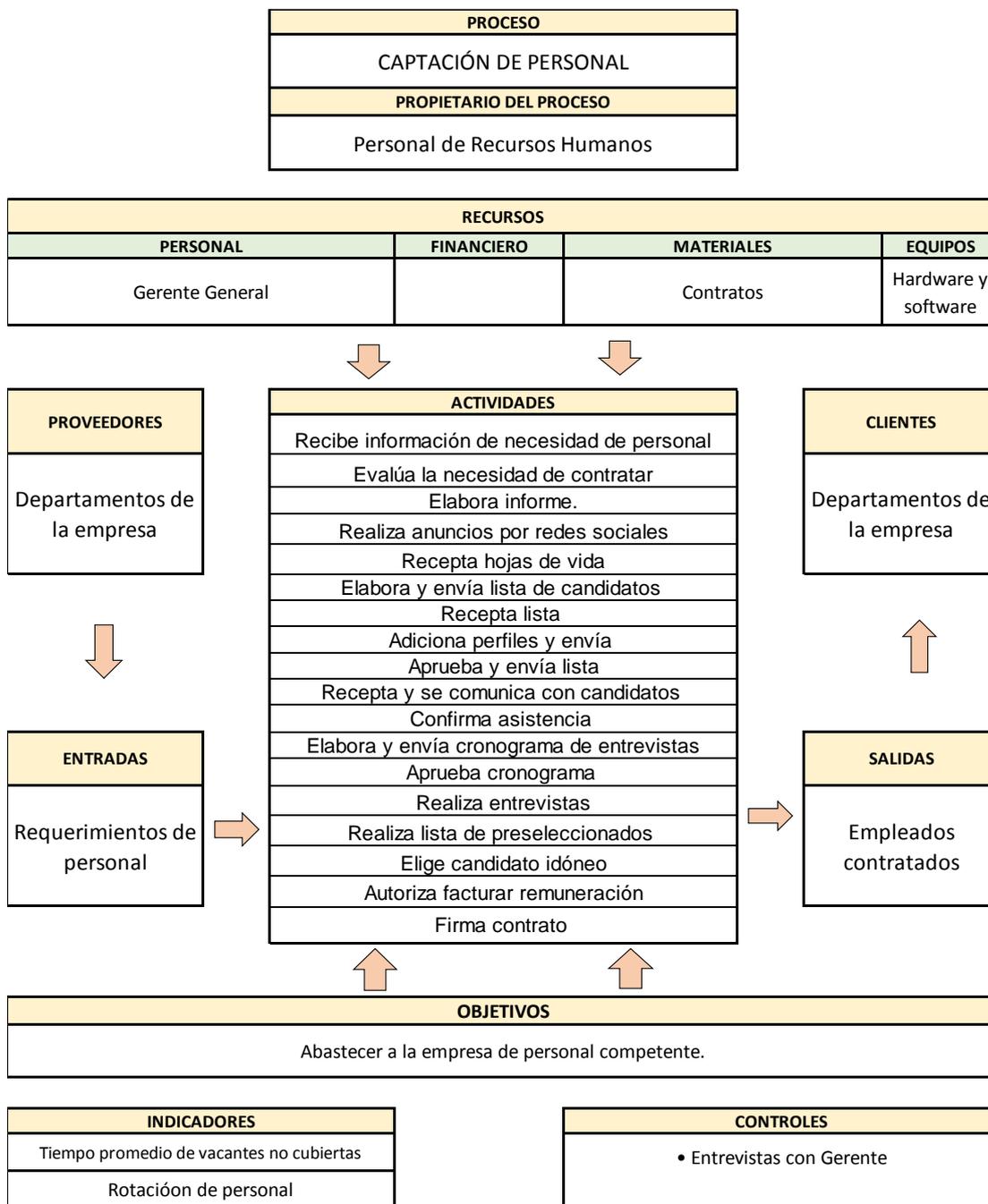
K.5 Caracterización del proceso

PROCESO:	Recursos humanos
SUBPROCESO:	Captación de personal
RESPONSABLE:	Personal de recursos humanos.
MISIÓN:	Contratar a la persona idónea para el puesto.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamentos		Requerimiento de personal	Partiendo del requerimiento de personal se coordinan citas para entrevistas con el fin de elegir el candidato idóneo para la firma de contrato.	Contratos con empleados.	Departamentos	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

K.6 Ficha del Subproceso Captación de personal



Elaboró	Revisó	Autorizó
Sally Denisse Mera Panta Cinthia Isabel Piguave Ibarra	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma: