



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS PARA LA  
EMPRESA ADEATEL S.A., AÑO 2012”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: NARCISA ISABEL SANTOS GONZÁLEZ**

**TUTOR: ECO. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS PARA LA  
EMPRESA ADEATEL S.A., AÑO 2012”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: NARCISA ISABEL SANTOS GONZÁLEZ**

**TUTOR: ECO. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**La Libertad, 30 de Noviembre del 2012**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA ADEATEL S.A“, elaborado por la SRTA. NARCISA ISABEL SANTOS GONZÁLEZ egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**ECO. PEDRO AQUINO CAICHE, MSc**

**TUTOR**

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas que fueron parte primordial en el desarrollo del mismo y que con su aporte fueron impulsores de la culminación de una de las metas más importante en mi vida profesional, en especial a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento, a Sixto Murillo Balda, por la paciencia y constante estímulo para la conclusión de mi trabajo.

*Narcisa*

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el eje principal en mi vida, a mis padres por su amor y apoyo incondicional, por ser mis guías y ejemplo de superación, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por aportar con la instrucción superior de enseñanza a mis maestros todos, por la enseñanza brindada en especial al Ing. Adrián Valencia Medranda quien con dedicación y perseverancia supo guiarme en la culminación de este trabajo de titulación y a todas las personas que de una u otra forma aportaron para culminar una etapa en mi vida profesional.

*Narcisa*

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. José Adrián Valencia, MBA.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
PARA LA EMPRESA ADEATEL S.A.”**

**Autora:** Narcisa Santos González  
**Tutor:** Eco. Pedro Aquino Caiche, MSc

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se ha desarrollado con el afán de mejorar la gestión administrativa de la empresa ADEATEL S.A., incentivando a sus directivos a un cambio horizontal de administración, aplicando nuevas metodologías que son claras para el entendimiento del mismo, proporcionando herramientas claves para el desarrollo de nuevas ejecuciones sistemáticas de procesos que permitirán cambios frente a respuestas que el cliente desea encontrar, optimizando tiempo y dinero en la ejecución de este diseño. De acuerdo a la investigación realizada se ha rescatado información valiosa para concluir que la administración es parte primordial para todo tipo de organización sin importar su sector. Revisaremos en los capítulos como nace la metodología “BPM” (Business Process Management: Gestión o administración por procesos de negocio), cuáles son sus ventajas y como se ejecuta actualmente en las empresas, mencionaremos la importancia de las metodologías tradicionales y como estas pueden integrarse con nuevas metodologías de acuerdo a los cambios tecnológicos que existen actualmente, además observaremos detalladamente que resultados proyectaron las encuestas a los clientes externos, finalmente se realizará la propuesta de cambio en todo nivel administrativo de forma horizontal, y se plasmarán algunos procesos y subprocesos que permitirán establecer desde políticas administrativas y obtener índices para medir el rendimiento de sus procesos. Podemos concluir que este aporte beneficiará de manera positiva al cambio de tendencias para el crecimiento de la demanda hacia la empresa motivando a sus empleados a estar siempre actualizados en el ambiente administrativo y tecnológico.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
TRIBUNAL DE GRADO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	2
MARCO CONTEXTUAL.....	3
1.TEMA.....	3
2.EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3.JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	6
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	6
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	6
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	7
4.OBJETIVOS.....	8
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
5.HIPÓTESIS.....	8
5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
CAPÍTULO I.....	11
1.MARCO TEÓRICO.....	11



1.1.	LAS EMPRESAS.....	11
1.2.	¿QUE ES LA ADMINISTRACIÓN? .....	12
1.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
1.4.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	19
1.5.	PROCESOS DE NEGOCIOS–BPM (Business Process Managetment)	25
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	45
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46
2.4.	METODOLOGÍA BPM .....	48
2.5.	METODOLOGÍA ESQUEMÁTICA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	53
2.6.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
2.7.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	56
2.8.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
	CAPÍTULO III.....	61
3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	61
3.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA .....	61
3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA. ....	69
	CAPÍTULO IV.....	74
4.	...DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA ADEATEL S.A. ....	74
4.1.	SITUACIÓN ACTUAL .....	75
4.2.	ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL.....	80
4.3.	PROCESOS EXISTENTES .....	80
4.4.	FODA .....	82
4.5.	JUSTIFICACIÓN.....	88
4.6.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	89
4.7.	VENTAJAS.....	90
4.8.	Nuevo Modelo de Organigrama .....	91
4.9.	Orgánico funcional .....	92

4.10. Procesos .....	100
APLICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	122
1er Módulo de Capacitación .....	123
2do. Módulo de Capacitación .....	124
PRESUPUESTO .....	125
CONCLUSIONES .....	127
RECOMENDACIONES .....	128
BIBLIOGRAFÍA .....	129
ANEXOS .....	132

**INDICE DE CUADROS**

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> ¿Cómo califica la atención al cliente?.....	61
<b>Cuadro 2.</b> ¿Cuál es su percepción sobre el servicio del proceso de instalación de internet?.....	62
<b>Cuadro 3.</b> Califique desde su percepción la resolución de problemas en el proceso de incidencia.....	63
<b>Cuadro 4.</b> Califique desde su perspectiva el servicio del proceso en cambio de domicilio en caso de haberlo realizado.....	64
<b>Cuadro 5.</b> Determine la calidad del tiempo en la atención de los servicios brindados.....	65
<b>Cuadro 6.</b> De acuerdo a los servicios recibidos. ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar sus procesos administrativos?.....	66
<b>Cuadro 7.</b> ¿Piensa usted que la empresa necesite mejorar la atención del servicio de incidencia?.....	67
<b>Cuadro 8.</b> ¿Está usted de acuerdo que la empresa necesita mejorar la calidad de sus procesos?.....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1.</b> ¿Cómo califica la atención al cliente?.....	61
<b>Gráfico 2.</b> ¿Cuál es su percepción sobre el servicio del proceso de instalación de internet?.....	62
<b>Gráfico 3.</b> Califique desde su percepción la resolución de problemas en el proceso de incidencia.....	63
<b>Gráfico 4.</b> Califique desde su perspectiva el servicio del proceso en cambio de domicilio en caso de haberlo realizado.....	64
<b>Gráfico 5.</b> Determine la calidad del tiempo en la atención de los servicios brindados.....	65
<b>Gráfico 6.</b> De acuerdo a los servicios recibidos. ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar sus procesos administrativos?.....	66
<b>Gráfico 7.</b> ¿Piensa usted que la empresa necesite mejorar la atención del servicio de incidencia?.....	67
<b>Gráfico 8.</b> ¿Está usted de acuerdo que la empresa necesita mejorar la calidad de sus procesos?.....	68
<b>Gráfico 9.</b> Elementos del Proceso.....	101
<b>Gráfico 10.</b> Diagramas de Procesos: Proceso de ventas.....	103
<b>Gráfico 11.</b> Diagramas de Procesos: Facturación y Cobranzas.....	105
<b>Gráfico 12.</b> Diagrama de Proceso: Administración y Contabilidad.....	107
<b>Gráfico 13.</b> Diagramas de Procesos: Compras.....	109
<b>Gráfico 14.</b> Diagramas de Procesos: Incidencia.....	111
<b>Gráfico 15.</b> Diagrama de sub procesos: Servicio Técnico.....	113
<b>Gráfico 16.</b> Diagramas de Subprocesos: Instalación.....	115
<b>Gráfico 17.</b> Diagrama de Subproceso: Cambio de Domicilio.....	117
<b>Gráfico 18.</b> Diagrama de Subproceso: Retiro de equipos.....	119
<b>Gráfico 19.</b> Diagrama de subproceso: Retorno de Mercadería – RMA.....	121

**INDICE DE ANEXOS**

	Pág.
<b>Anexo 1.</b> Formato de Entrevista.....	132
<b>Anexo 2.</b> Formato de Encuesta..	133
<b>Anexo 3.</b> Testimonio de la Escritura.....	135
<b>Anexo 4.</b> Registro Mercantil Cantón Guayas.....	150

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresa se ven en la necesidad de mantener la administración a la par con los nuevos cambios que se vienen generando, en este estudio realizado se reflejará la necesidad de tener los estudios administrativos necesarios para el buen rendimiento de la empresa. La empresa estudiada no consta con procesos ni diagramas establecidos, obstaculizando el trabajo eficaz por la demora de ejecución, puesto que no sigue, ni se rige a una norma establecida y clara.

El estudio de los modelos por procesos de determinadas empresas, en especial de ADEATEL S.A. ha permitido proyectar, diagramar y calcular un trabajo a realizar con el objetivo de poner en funcionamiento una serie de elementos que ponen a trabajar a más de un departamento para alcanzar las metas planteadas.

Es así que el objetivo general es diseñar un modelo mediante un análisis situacional de los procesos con las áreas involucradas, con este trabajo se pretende diseñar un modelo por procesos administrativos ya que con esta implementación administrativa podremos poner en marcha el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, estableciendo objetivos claros y puntualizados de los que se desea alcanzar, para la satisfacción de procesos exitosos en la organización además de satisfacción al cliente, que será un medio para ampliar la cartera de clientes. Se armará de manera clara el organigrama y el orgánico funcional para entrar de lleno al diseño de estos procesos, se trabajará con la metodología clásica, además de fusionar la con la metodología BPM (Business Process Management: Gestión o administración por procesos de negocio), que genera cambios rápido y adaptables de manera horizontal, permitiendo que la empresa pueda obtener mejores beneficios y respuestas oportunas en base a la colaboración de sus empleados.

En el primer capítulo se desarrolla el MARCO TEÓRICO de la investigación, donde se detalló el estudio de las empresas y su dinamismo y los diseños organizacionales, dentro del marco teórico detallamos los modelos por procesos, su importancia, límites y su estructura además indica sus elementos y de que manera transforma la administración.

Como segundo capítulo se describe la METODOLOGÍA de la investigación, que explica el diseño, modalidad, tipos de investigación y clasificación, así también los métodos y técnicas a utilizarse y sus respectivos instrumentos, población, muestra y procedimiento.

El tercer capítulo se basa en el ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS de la investigación, donde se puntualiza y presenta la información obtenida de las encuestas realizadas y la entrevista obtenida, cada una con su respectivo análisis de forma clara y entendible, información que reforzó la propuesta planteada en el siguiente capítulo.

En este cuarto y último capítulo se presenta la propuesta del DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA ADEATEL S.A., cuya finalidad es optimizar la gestión administrativa, mejorando los procesos de forma que el cliente externo reciba un servicio de calidad cubriendo sus necesidades. La propuesta permitirá que la empresa además de diseñar los procesos administrativos, el personal se oriente a nuevas estrategias de trabajo, y esté preparado a nuevos cambios generados por la competencia, permitiendo medir, evaluar y reestructurar sus procesos de acuerdo a sus necesidades. Con ello no solo reflejará cambios internos sino que además le brinda nuevas oportunidades de abrirse a distintos nichos de mercado para ofrecer sus servicios y contar con nuevas y futuras actividades comerciales o incorporando la venta de productos para sus clientes, todo lo anterior basado en la eficiencia y eficacia de los sistemas administrativos.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA**

DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA ADEATEL S.A., AÑO 2012

### **2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Actualmente todas las empresas deberían constar con un organigrama que permite identificar como se encuentra la empresa de acuerdo a sus niveles jerárquicos, deberán poseer su orgánico funcional dando a conocer las funciones de sus empleados, deberían saber de procesos administrativos para saber cómo se encamina la empresa hacia el mercado al que dirigirán sus productos o servicio y sobre todo como manejarlo de forma tecnológico ya que nos encontramos en mundo de constantes cambios.

Sin embargo la realidad es otra, ya que no todas las organizaciones que prestan servicios o venden productos cuentan con estos procesos fundamentales para conservar la vida de la empresa o crecer en mercado, puesto que con la falta de estos recursos la vida de las organizaciones se ven afectadas y muchas de ellas se ven en la necesidad de cerrar sus puertas perdiendo dinero, tiempo y oportunidades.

Son cada vez más las empresas que deciden implementar tecnología, porque hoy más que nunca, las redes de telecomunicaciones constituyen el centro mismo de la operatividad de los negocios y tanto las pequeñas como las medianas empresas no pueden darse el lujo de fallar de manera tecnológica.



## 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Adeatel S.A. empieza como un negocio de venta y ensamblaje de computadoras bajo pedido en el año 1999. Posteriormente se convierte en un centro de capacitación en informática, para la época vacacional, durante el 2000 y 2001. Con la aparición de internet y ante la falta de locales de internet se convierte en el primer Cyber Café de la zona en el 2001. Adeatel es fundada en el 2004 como un proveedor de servicios de internet pequeño, a partir de aquí la empresa fue creciendo rápidamente hasta convertirse en líder de este tipo de soluciones en la zona sur de la provincia del Guayas. Cabe indicar que para ofrecer este servicio, la empresa ha trabajado con una gama seleccionada de equipos que respaldan el servicio y operatividad ofrecida. En el 2006 obtiene de la SENATEL el título habilitante para prestar servicios de Internet cubriendo los cantones de Milagro, El Triunfo, La Troncal y Naranjal, la ubicación de la matriz está ubicada en la avenida Joaquin Orrantia y Leopoldo Benitez: Edificio Traide Building (junto al Mall del Sol), 6to piso. Desde el año 2011 cuenta con un equipo profesional de técnicos que se ha constituido como su principal activo, ya que es un personal técnico comprometido y en formación constante. Sin embargo la empresa tiene escaso conocimiento sobre cómo realizar los procedimientos administrativos en base a los clientes externos.

De acuerdo a los cambios que se generan en la actualidad tanto en las empresas públicas como privadas, existe una competencia cada vez mayor en la industria de las telecomunicaciones por lo que la empresa Adeatel S.A. no posee un modelo sistemático que indiquen la manera correcta de realizar los procesos la misma que se ve en la necesidad de diseñar los procesos que necesita la empresa en base a su servicio, optimizando de manera eficiente su competitividad. El avance de las nuevas tecnologías constituye además de un desafío a la adaptación individual y organizacional dado que es una demanda a la cual debe responder un hombre moderno.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Para la formulación del problema se considera como principal interrogante la siguiente pregunta:

¿Permitirá la implementación de la metodología de Gestión de Procesos de Negocios (BPM), mejorar los procesos en Adeatel S.A.?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es necesaria la implementación de metodologías modernas para optimizar procesos?

¿Qué beneficios brindara la Metodología BPM en la institución?

¿Qué tan importante es optimizar o mejorar los procesos organizativos y administrativos en Adeatel S.A.?

¿En qué porcentaje serán resueltas las incidencias presentadas por los clientes?

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

##### **¿Qué es Gestión por Procesos?**

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la institución, que añaden valor y ofrecen un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un cliente interno como externo. La gestión por procesos de negocios, es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos de negocios opta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes, no hay que olvidar que los procesos lo realizan las personas y los productos lo perciben las personas.

#### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Hace unos cuantos años nadie había oído hablar de la Gestión de Procesos de Negocios (BPM), pero ha irrumpido en la escena global hasta convertirse en la tendencia de gestión empresarial y tecnológica más popular de la década. Si se encuentra en alguna empresa o sector industrial, ya sea público o privado, es casi seguro que habrá oído hablar del movimiento hacia el proceso, o de cuestiones como gestión de procesos o mejora de los procesos. Puede que sepa acerca de métodos de mejora de los procesos como Six Sigma o acerca de nuevas

tecnologías como Supervisión de la Actividad de Negocios (BAM), o la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA).

La Gestión de Procesos de Negocios (BPM) representa la culminación de la experiencia, pensamiento y desarrollo profesional de todo un colectivo en la gestión empresarial durante las pasadas décadas. Coloca al cliente en primer lugar, se centra en el negocio, faculta a los individuos de cualquier rincón de una empresa para alcanzar un mayor éxito, reúne a personas y sistemas. “BPM es donde se condensan todas las elevadas ambiciones y mejores estrategias. Es así que esta metodología reúne a todos los involucrados a ser parte de una sola sistematización para el término de un proceso exitoso.

### **3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Toda teoría tiene su práctica. En ese sentido, la investigación se justifica en la medida en que lo planteado necesariamente debe ser llevado a la práctica, aplicando la metodología adecuada BPM que ayudará a especificar los procesos y subprocesos, el mismo que, una vez puesta en práctica, se comprobará con los resultados que arroje la evaluación de la propuesta, demostrando su validez dentro de la institución que evidenciará la utilidad, operativa del diseño de procesos administrativos aportando bases para una cultura organizacional y administrativa, por lo que directamente se basará en la implementación de procesos administrativos para la empresa de forma conjunta mas no individual.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo por procesos administrativos, mediante un estudio situacional, definiendo los procesos de las áreas para la optimización de la gestión administrativa de la institución.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Determinar las estrategias metodológicas a implementarse en la ejecución de la investigación y obtención de datos que guíen el correcto desarrollo del presente estudio.
- b) Identificar los procesos críticos y los que más valor generan para los clientes de la empresa.
- c) Diseñar los procesos y subprocesos de la empresa.
- d) Difundir los procesos administrativos mejorando el entendimiento de los mismos.
- e) Reducir el tiempo en cada uno de los procesos y subprocesos una vez implementado la metodología.

## **5. HIPÓTESIS**

El diseño de un modelo por procesos administrativos optimizará la gestión administrativa dentro de la empresa Adeatel S.A.

Afirmación de la combinación de Variables.

**Variable Independiente:** Diseño de un modelo por procesos administrativos

**Variable Dependiente:** Gestión Administrativa.

## 5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### 5.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.- Hipótesis, Variables, Definiciones, Dimensiones, Indicadores, Ítems, Instrumentos.

Cuadro N°1

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diseño de un modelo por procesos	Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de procesos y subprocesos, de la institución. Será elaborado con claridad, basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas, que guíen el desarrollo de las labores cotidianas, estableciendo la responsabilidad, dentro de los cuales se indique en resumen técnicas para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de la Organización.</li> <li>- Procesos y subprocesos</li> <li>- Capacidad Administrativa</li> <li>- Recurso Humano</li> <li>Percepción del cliente sobre los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles Organizacionales</li> <li>- Procesos culminados exitosamente</li> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Procesos individuales culminados exitosamente</li> <li>- Percepción del cliente en instalación</li> <li>- Percepción del cliente en incidencia</li> <li>- Percepción del cliente en cambio de domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se considerará positiva la aplicación del modelo Business Process Management?</li> <li>- ¿Se podría mejorar la gestión administrativa aplicando el nuevo modelo de procesos en la institución?</li> <li>- ¿Qué tan importante es la participación del nivel directivo en la aplicación de propuestas institucionales?</li> </ul>

5.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE.- Hipótesis, Variables, Definiciones, Dimensiones, Indicadores, Ítems, Instrumentos.

Cuadro N°2

Variable Dependiente	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems
Gestión Administrativa	Es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar los aspectos administrativos y organizacionales de una institución con el fin de determinar y lograr objetivos colectivos mediante la participación del recurso humano en las diversas actividades de las áreas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento Humano</li> <li>- Capacidad Administrativa</li> <li>- Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos culminados mensualmente</li> <li>- Cumplimiento de objetivos</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Participación</li> </ul>	<p>¿Cómo califica el desempeño actual en gestión administrativa de Adeatel?</p> <p>¿Qué tan eficiente es la gestión administrativa y organizacional actualmente?</p> <p>¿Qué nivel de intervención existe, por parte de los directivos en la organización?</p> <p>¿Se aprovecha de forma integral los espacios y recursos en las actividades diarias de la empresa Adeatel S.A.?</p>

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. LAS EMPRESAS.**

Las empresas son un negocio, un conjunto de actividades cuyo propósito es variado. Desde el punto de vista económico, han de ganar dinero para poder asegurar su sostenimiento. De esta manera, el beneficio que se obtiene se reinvierte en los dueños, y a veces, también en los directores y empleados, en la medida en que estos consiguen los objetivos.

El Diccionario de la Real Academia Española define la empresa como: “Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.”

##### **1.1.1 LAS EMPRESAS Y SU DINAMISMO**

Actualmente, muchos directores de negocios se encuentran desconcentrados; a pesar de que cada vez trabajan más, motivan más a su personal, abren más temprano y cierran más tarde, pero financieramente cada vez les va peor. Esto se debe a una cosa muy simple; están haciendo cosas que, en la nueva arena económica, ya no tienen sentido; no captan que lo que se tiene que hacer es rediseñar, es decir, reinventar su negocio de acuerdo a las reglas actuales del juego.



Según el artículo de Microsoft Dynamics, “el mundo de hoy está cada vez más plano por la tecnología, la complejidad global y la nueva competencia mundial, lo que hace que sea fundamental para una empresa poder percibir y reaccionar rápidamente a las señales, amenazas y oportunidades. Y si queremos ir más allá en este mundo donde el ritmo de los negocios es cada vez más acelerado, imaginemos tener la capacidad de prever en lugar de reaccionar a esas señales. El éxito actual y futuro exige una nueva generación de software más proactivo y ágil. (La empresa dinámica – Aspiración a la realidad).

El mundo actual es dinámico, por lo tanto los empresarios actuales crean nuevos modelos de gestión por procesos de forma que dinamisen los negocios ya que proporciona una clara idea de lo que se quiere desarrollar, ya que el seguimiento de cada paso conlleva al cumplimiento de objetivos. La actividad de cualquier organización, sin importar la naturaleza o el rubro en la que se encuentre enfocada, puede ser concebida como un conjunto de procesos. De este modo, cualquier organización puede ser considerada como un sistema de procesos relacionados directa o indirectamente entre sí, en donde la salida de un proceso puede actuar como entrada de otro.

## **1.2. ¿QUE ES LA ADMINISTRACIÓN?**

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad. Las empresas actualmente deben llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende que tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.

Stoner, James A. F. 2005 define: “Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro

óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad” (Administración, Pág. 7)

La administración es una de las actividades más importantes, pues a medida que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

### **1.2.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes en el uso del manejo de los recursos con que cuenta la empresa. Además gracias a la administración hoy en día las organizaciones consolidan toda operación de negocio, de manera que ésta brinde los beneficios para sus clientes como para su personal, y directivos. La misma administración orienta a sus gerentes dirigir de manera correcta sus empresas puesto que de no hacerlo presentarían dificultad en el progreso y desarrollo de la organización.

### **1.2.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

La aplicación de los principios de la administración está orientada a la simplificación del trabajo de la empresa, lo cual incluye que se resuelva el trabajo en algo más sencillo para las personas. Se han planteado muchos principios de la administración, cada autor ha expuesto su propio enfoque, sin embargo aquí presentaremos los principios de la administración.

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter 2005, citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación:

**Especialización de trabajo.**- “El concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que está contribuía a incrementar la productividad del empleado. Hoy empleamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente.” (Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2005, Págs. 301).

**Departamentalización.**- “Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes. La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. La departamentalización, puede ser: Funcional, de acuerdo con las funciones; por productos, según el tipo de producto que elabore la organización; Geográfica, según el territorio; por Procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y por último la departamentalización puede ser por Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer”. (Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2005, Págs. 302).

**Cadenas de Valor.-** “Las cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables. No es posible hablar de cadena de mando sin mencionar tres conceptos análogos:

Autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas. La responsabilidad se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado. Por último el concepto de unidad de mando sostiene que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable”. (Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2005, Págs. 302).

**Amplitud de Control.-** “El concepto de amplitud de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia. Varios autores reconocieron que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes del nivel medio y en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores. Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, menos supervisión directa

necesitan.” (Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2005, Págs. 303).

**Centralización y Descentralización.-** “La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de a organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización. El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomarán únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos. (Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2005, Págs. 303).

**Formalización.-** “La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos. En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo. (Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2005, Págs. 303).

### **1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Según Robbins y Coulter 2005, es el “Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”. Ibídem, Pág.300.

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert expresan que es: “La forma de dividir, Organizar y coordinar las actividades de la organización. Las decisiones sobre la estructura organizacional son importantes por varias razones: Primero, se dividen en el trabajo que se debe hacer al implantar la estrategia. Segundo, indican que es importante y que no. Tercero, tienen una penetrante influencia en la cultura organizacional. Cuarto, puede ser una fuente de recompensa y motivación. Al igual que la asignación de recursos, la estructura organizacional es una llave muy poderosa”. STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel R., Pág.345.

Según Robbins, Stephen, Coulter, Mary 2007 “La administración de calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes el termino cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos y servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores, lo mismo las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos. (Administración 8ª Ed. México MX Pearson Educación, 2007 Pág. 43).

### 1.3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a March y Simón en el editorial. Elementos básicos de la administración. “El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo (todos coordinados)”. La planeación abarca la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de una destreza para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar con los medios.

Hellriegel, Jackson, Slocum 2010, indica que “la planeación se puede definir, adicionalmente, en términos de que sea informal o formal. Todos los administradores se ocupan de la planeación, pero podría ser que se ocuparán sólo de la variedad informal. En la planeación informal no se escribe nada, y se comparten poco o nada de los objetivos con otras personas de la organización”. (Pag73).

#### Proceso de Planeación

Cuadro N° 3

<b>Tarea 1:</b>	<i>Elaborar la Visión, la Misión y las Metas</i>
<b>Tarea 2:</b>	<i>Diagnosticar oportunidades y Amenazas</i>
<b>Tarea 3:</b>	<i>Diagnosticar Fortalezas y Debilidades</i>
<b>Tarea 4:</b>	<i>Elaborar Estrategias</i>
<b>Tarea 5:</b>	<i>Preparar el Plan Estratégico</i>
<b>Tarea 6</b>	<i>Preparar Planes Tácticos</i>
<b>Tarea 7:</b>	<i>Controlar y Diagnosticar los resultados</i>
<b>Tarea 8:</b>	<i>Continuar planificando</i>

Hellriegel, Jackson, Slocum 2010

Esto y el término planeación en este trabajo descriptivo, implica una planeación formal, donde, como se menciona anteriormente, se formulan objetivos específicos en forma escrita, para un periodo determinado de años, y se ponen a disposición de los integrantes de la organización.

Por último, existen programas de acción específica para alcanzar estos objetivos; esto es la esencia de la administración y define con claridad la ruta que desea tomar desde donde se encuentra hasta dónde quiere llegar.

Según Robbins, Coulter 2005, “la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. (Pág. 158).

#### **1.4. GESTIÓN POR PROCESOS.**

Según Juan Bravo Carrasco, 2011. “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas son facilitadores” (Resumen de Gestión de Procesos, 4ta Edición Pág. 9).

Según la Tecnologías de la información **ISO/IEC 12207**, “un proceso se define como las entradas que se transforman en salidas mediante un conjunto de actividades relacionadas. Adicionalmente, un proceso está conformado por otros elementos, tales como: puntos de inicio y fin de proceso, participantes, aplicaciones, artefactos; así como la



información relacionada a cada uno de los elementos”. (Normas Internacionales - Organización Internacional de Normalización).

Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo. Es decir que los procesos son las mejores herramientas para reducir el tiempo que se invierte en gestiones administrativos.

#### **1.4.1 QUE SON LOS PROCESOS**

La palabra procesos viene del latín processus que significa avance y progreso. La palabra procesos es antigua, hace muchos años que se está aplicando y su incorporación al mundo de las empresas tiene bastante de tópico. Se encuentran varias definiciones de procesos, a continuación se citan algunas de gran importancia.

La ISO 9000:2000 define proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Normas Internacionales).

José Ruiz- Canela López, 2008 “Conjunto de actividades interrelacionadas (pueden afectar a una misma función organizativa de la empresa o entenderse a varias) entendibles, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo”. (La gestión por calidad Total en la empresa moderna Pg. 325).

Según Harrington H. James 2009 “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” (Mejoramiento de los procesos de la empresa Pg. 9).

De acuerdo a Vicent K. Amachone; Joel E. Ross, 2007 “Un procesos es una serie de actividades o pasos que se llevan a cabo para transformar insumo(s) en un producto” (Principios de la Calidad Total Pg. 221).

Rivera y Hernández (2010), “señalan que la diferencia entre un proceso y un proyecto radica en que un proceso entrega un resultado o salida repetible, mientras que un proyecto se destaca por un resultado único, aunque ambos apunten a obtener productos, resultados o servicios”. (Rivera, F.; Hernández, G. (2010); Administración de Proyectos, Guía para el Aprendizaje. México: Pearson).

Finalmente, se encuentra el punto de vista de Bravo (2010), “quien sobre el particular aporta interesantes opiniones sobre lo que es un proceso. Una primera aproximación, se refiere a que bajo la mirada sistémica un proceso “es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor al cliente”. (pág. 25).

Según Toledo, 2005. Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, como hacerlo. No todas las actividades que se realizan son proceso. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona. (Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. Sescam, Editorial).

#### **1.4.2 LÍMITES DE UN PROCESO.**

Según Pérez, José Antonio, 2004 “No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- a) Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).

Teniendo en el punto de vista tradicional organización por departamentos, en cuanto a su alcance, existirán tres tipos de procesos:

- Unipersonales
- Funcionales o interdepartamentales
- Internacionales o interdepartamentales.”  
(Gestión por procesos Madrid Pág. 43).

### 1.4.3 ELEMENTOS DE UN PROCESO.

Pérez, José Antonio, 2004. Todo proceso consta de los siguientes elementos:

“Un input (entrada), producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido. El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro procesos (precedente en la cadena de valor) o de un procesos del proveedor o del cliente. La existencia de un input es lo que justifica la ejecución del proceso”. (Gestión por procesos, Madrid Pág. 43).

“El proceso, la secuencia de actividades propiamente dichas. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del procesos administrativo. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúan”. (Gestión por procesos Madrid Pág. 43).

“Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente” (Gestión por procesos Madrid Pág. 43).

#### 1.4.4 FACTORES DE UN PROCESO.

Pérez, José Antonio, 2004 nombran y se desglosan según “7 factores importante de un proceso”.

1. **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de procesos, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporcional el procesos de Gestión de personal.
2. **Materiales.** Materiales primas o semi-elaboradas, información (muy importante en los proceso de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.
3. **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento.
4. **Métodos/planificación del proceso.** Método de trabajo, procedimiento. Hoja de proceso, gama, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación)
- Producto del proceso (medida de cumplimiento)
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

5. **Medio ambiente.** Hace referencia al impacto ambiental y al clima organizacional.

6. **Dinero.**

7. **Sistema de medición de resultados.**

Los procesos se clasifican según su naturaleza, y de acuerdo a este de clasifican:

- Técnicos
- Administrativos

#### **1.5. PROCESOS DE NEGOCIOS–BPM (Business Process Management)**

El Libro del BPM 2008, **Business Process Management** (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. (Pg. 5).

En “El Libro del BPM 2008” se expresa. “Tradicionalmente, la organización de las empresas esta basada en unidades departamentales y sus pilares son la jerarquia, el control y la burocracia, limitando el desempeño del personal y con la obsecion por asignar responsabilidades, lo cual influye en la capacidad de satisfacer plenamente los requisitos de la flexibilidad que demanda la empresa actual.” (2011. Pg. 7).

Esta realidad empresarial esta claramente ligada a su estructura y la forma de como se hacen las cosas, los procesos, y es alli donde el BPM combina métodos de gestión de procesos con una nueva clase de herramientas de software empresarial, esto ha permitido adelantos en cuanto a la velocidad y agilidad con que las organizaciones mejoran su rendimiento, calidad e incluso apreciacion de sus clientes. (Pág. 8).

Según Garimella, Lees, Williams 2008, BPM combina métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con una nueva clase de herramientas de software empresarial. Ha posibilitado adelantos muy importantes en cuanto a la velocidad y agilidad con que las organizaciones mejoran el rendimiento de negocio. Con BPM:

Los directores de negocio pueden, de forma más directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales.

Los directores de tecnologías de la información pueden aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en las operaciones de negocio.

La dirección y los empleados de la organización pueden alinear mejor sus esfuerzos y mejorar la productividad y el rendimiento personal.

La empresa, como un todo, puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines y objetivos. (Pág. 6).

Introducción a BPM para Dummies 2008. BPM aúna todas las dimensiones de negocio, y permite nuevos niveles de participación y colaboración entre equipos, especialmente entre el personal de negocio y los del TI. BPM fomenta mejoras rápidas, incrementales, al tiempo que se alcanzan rápidamente niveles de estabilidad y rendimiento de los procesos. BPM es la disciplina central (incluyendo las herramientas y las técnicas) que conecta a empresas y

organizaciones fomentando el rendimiento de los procesos operacionales con efectividad, transparencia y agilidad. BPM es la disciplina central (incluyendo las herramientas y las técnicas) que conecta a empresas y organizaciones fomentando el rendimiento de los procesos operacionales con efectividad, transparencia y agilidad. Las compañías implementan BPM como una forma de mejorar determinados procesos. Normalmente, no se trata de entornos de procesos completos o cadenas de valor, sino subprocesos dentro de una cadena de valor. En estos casos, BPM ofrece una solución más rápida. Esto sirve también como experiencia piloto con BPM. (Pág. 7).

Introducción a BPM para Dummies (2008) menciona que: BPM unifica las actividades de negocio y de Tecnologías de Información (TI) y coordina las acciones y comportamientos de personas y sistemas alrededor del contexto común de los procesos de negocio. Utilizando las convenciones y notaciones que conforman los procesos estándar, un director de operaciones, por ejemplo, ve el proceso desde una perspectiva de negocio, mientras que el director de TI ve los elementos de información y sistemas. (Pág. 17).

Introducción a BPM para Dummies (2008) También se menciona la colaboración directa y la responsabilidad conjunta de los profesionales de la empresa y de Tecnologías de Información (TI) en el desarrollo, implementación y optimización de los procesos de negocio operacionales. El mismo modelo de procesos, por ejemplo, proporciona una perspectiva empresarial para el analista empresarial y una perspectiva de sistemas para el analista de sistemas. (Pág. 18).

Introducción a BPM para Dummies (2008), Todo esto como parte de componentes funcionales del BPM que añaden valor a múltiples aspectos del



rendimiento empresarial en función de la mejora continua priorizando en temas como la efectividad, la transparencia y la agilidad de los procesos en busca de optimizar los recursos, el tiempo y variables dentro de la empresa. (Pág. 19).

### **1.5.1 ESTRUCTURA DEL BPM**

El punto certero que el BPM ataca es justamente la automatización de procesos por toda la empresa, pero con total adherencia a las modificaciones de negocios que un mercado de fuerte competición exige. No existe una combinación única y exacta de los procesos, metodologías e indicadores, y en muchos casos estos existen aisladamente.

Una herramienta de BPM debe soportar las actividades básicas de la gestión, que pueden ser resumidas en:

- Definir una estrategia para conducir el performance;
- Traducir la estrategia en objetivos, indicadores y metas;
- Acompañar el progreso en relación a las metas;
- Analizar los motivos en caso de metas no alcanzadas y
- Seleccionar e implementar acciones correctivas.

Los sistemas de BPM sirven para ayudar la empresa a controlar mejor sus propios procesos, a reformarlos cuando es necesario y a realizar tareas importantes con más eficiencia. Estos sistemas dan al usuario más control sobre la automatización de procesos, lo que alivia el trabajo de la informática. El BPM impone a la empresa un desafío muy grande, pues obliga al usuario a dos acciones que, casi siempre, a él no le gusta hacer: repensar en las tareas del día a día y, al menos en la fase de implementación, trabajar lado a lado con el personal de informática. (Editorial PDF sobre BPM).

## **1.5.2 ELEMENTOS DEL BPM**

- **Habilitación de procesos.-** un depósito de procesos permite a los diseñadores a rehusar y modificar procesos existentes para crear nuevos procesos.
- **Automatización de procesos.-** los desarrolladores pueden utilizar el entorno integrado de desarrollo para compilar servicios existentes o crear nuevos que se puedan implementar en procesos mejorados
- **Monitoreo de procesos.-** Los indicadores de desempeño reflejan las métricas operaciones y de negocios.
- **Infraestructura de operaciones.-** Una arquitectura orientada a los servicios.

## **1.5.3 LAS TRES DIMENSIONES DE BPM**

“Introducción a BPM para Dummies 2008, BPM implementa los métodos y herramientas de gestión y de comportamiento de la mejora continua de procesos y se dirige al extenso mundo de una compañía a través de sus tres dimensiones esenciales. (Págs. 6-8).

### **1.5.3.1 EL NEGOCIO: LA DIMENSIÓN DE VALOR**

Según Garimella, Lees Williams, 2008, BPM facilita directamente los fines y objetivos de negocio de la compañía: crecimiento sostenido de los ingresos brutos y mejora el rendimiento mínimo; aumento de la innovación; mejora de la productividad; incremento de la fidelidad y satisfacción del cliente y niveles elevados de eficiencia del personal. (Pag 6).

De acuerdo a Garimella, Lees Williams 2008, BPM incorpora más capacidad que nunca para alinear actividades operacionales con objetivos y estrategias. Concentra los recursos y esfuerzos de la empresa en la creación de valor para el cliente. BPM también permite una respuesta mucho más rápida al cambio, fomentando la agilidad necesaria para la adaptación continua. (Pag 6).

### **1.5.3.2 EL PROCESO: LA DIMENSIÓN DE TRANSFORMACIÓN.**

Según Garimella, Lees Williams, 2010. La dimensión de proceso crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. Esta “transformación” es el modo en que funciona un negocio; el elixir mágico de la empresa. Mientras más efectiva sea esta transformación, con mayor éxito se crea valor. La ciencia aplicada de procesos y transformación abarca la historia de la gestión industrial moderna desde los gurús de calidad como Deming, Juran, Shingo, Crosby y Peters, y recientemente las prácticas de Lean y Six Sigma. BPM incorpora estas metodologías de forma completa y las acelera con sistemas de definición, medida, análisis y control mejorados de forma espectacular. Mediante BPM, los procesos de negocio son más efectivos, más transparentes y más ágiles. Los problemas se resuelven antes de que se conviertan en asuntos más delicados. Los procesos producen menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes. (pág. 7).

- **Efectividad de los procesos**

Los procesos efectivos son más coherentes, generan menos pérdidas y crean un valor neto mayor para clientes. BPM fomenta de forma directa un aumento en la efectividad de los procesos mediante la automatización adaptativa y la coordinación de personas, información y sistemas.

A diferencia de los métodos y las herramientas del pasado, BPM no impone la efectividad a través de sistemas de control rígidos e improductivos centrados en dominios funcionales. En su lugar, BPM permite la respuesta y adaptación continuas a eventos y condiciones del mundo real y en tiempo real.

- **Transparencia de los procesos**

La *transparencia* es la propiedad de apertura y visualización, y es crítica para la efectividad de las operaciones. Tiempo atrás, la transparencia eludía a las empresas, cuyos procesos están a menudo codificados en sistemas arcanos, ininteligibles para los simples mortales. BPM descubre estas cajas negras y revela los mecanismos internos de los procesos de negocio. Con BPM, puede visualizar de forma directa todos los elementos del diseño de los procesos como el modelo, flujo de trabajo, reglas, sistemas y participantes así como su rendimiento en tiempo real, incluyendo eventos y tendencias. BPM permite a las personas de negocios gestionar de forma directa la estructura y flujo de los procesos y realizar el seguimiento de los resultados así como de las causas.

- **Agilidad en los procesos**

De todas las demandas de las operaciones empresariales, quizás la más acuciante sea la necesidad de cambio, es decir, la capacidad de adaptación a eventos y

circunstancias cambiantes manteniendo al mismo tiempo la productividad y rendimiento globales. BPM proporciona agilidad en los procesos al minimizar el tiempo y el esfuerzo necesarios para traducir necesidades e ideas empresariales en acción. BPM permite a las personas de negocios definir procesos de forma rápida y precisa a través de los modelos de proceso. Les posibilita realizar análisis de futuro en escenarios empresariales. Les otorga derecho para configurar, personalizar y cambiar flujos de transacciones modificando las reglas de negocio. Directamente convierte diseños de procesos en ejecución, integrando sistemas y construyendo aplicaciones sin necesidad de código y sin fisuras. Además, cada plataforma BPM viene equipada con componentes tecnológicos que facilitan y aceleran el desarrollo sin código y la integración.

### **1.5.3.3 LA GESTIÓN: LA DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN.**

La gestión es la dimensión de capacitación. La gestión pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción en pos de los fines y objetivos del negocio. Para la gestión, los procesos son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial. Antes de BPM, construir y aplicar estas herramientas engendraba una mezcla poco manejable de automatización de clase empresarial, muchas herramientas de escritorio aisladas, métodos y técnicas manuales y fuerza bruta. Con BPM, puede aunar todos los sistemas, métodos, herramientas técnicas de desarrollo de procesos y la gestión de procesos en un sistema estructurado, completo, con la visibilidad y los controles necesarios para dirigirlo y afinarlo.

Según Garimella, Lees Williams, 2008. **Mejora de un proceso o subproceso:** las compañías implementan BPM como una forma de mejorar determinados procesos. Normalmente, no se trata de entornos de procesos completos o cadenas de valor, sino subprocesos dentro de

una cadena de valor. En estos casos, BPM ofrece una solución más rápida. Esto sirve también como experiencia piloto con BPM. Las propuestas de valor de BPM son de gran alcance. Todos los rincones de la empresa pueden cosechar beneficios de BPM. (Pág. 10).

Introducción a BPM para Dummies, 2008. “Las propuestas de valor de BPM son de gran alcance, todos los rincones de la empresa pueden cosechar beneficios aquí se verán unos cuantos.”

**Automatización:** mayor productividad, coherencia, reducción de errores, mayor satisfacción del cliente y conformidad.

**Agilidad:** tiempos más rápidos de respuesta a los problemas, tiempos más rápidos para desarrollar soluciones y para responder de forma inmediata.

**Flexibilidad:** combinación de escala, alcance y capacidad de los sistemas de información tradicionales con la agilidad, flexibilidad e innovación de las modernas tecnologías como Web 2.0; y mejora de una plataforma de información con las herramientas y técnicas de CPI, indicadores de desempeño (Balanced Scorecards), metodología, gobierno, entornos de trabajo y metadatos.

**Visibilidad:** realizar el seguimiento de transacciones empresariales individuales (incluso en tiempo real) por todo el proceso, penetrando en los subprocesos, acercándose a los procesos principales, y viendo el proceso desde la perspectiva de un rol en particular.

**Colaboración:** alineamiento y participación, especialmente entre TI y el negocio.

**Gobierno:** un modelo fuerte de control y cambio de la gestión que crea confianza en los clientes, socios, proveedores, reguladores y accionistas. BPM garantiza el

seguimiento de las políticas de utilización y reutilización, y proporciona supervisión de las tareas y del flujo de trabajo.

#### **1.5.4 MODELADO POR PROCESOS**

Introducción a BPM para Dummies, 2008. La tecnología BPM constituye un gran avance, y un nuevo paradigma en cuanto a flexibilidad, gestión y control de información y datos. BPM, como práctica de gestión integral, es el resultado de la combinación de avances técnicos con métodos y prácticas establecidos, de un modelo empresarial centrado en el proceso. (Pág. 17)

El diseño y modelado de procesos viabilizan que, de forma fácil y rigurosa, podamos definir procesos que abarquen cadenas de valor, además de coordinar los roles y comportamientos de todas las personas, sistemas y otros recursos necesarios. Introducción a BPM para Dummies, 2008. Como los procesos representan cadenas de valor que a menudo trascienden los límites de departamentos funcionales e incluso de negocios dispares, todo modelo de procesos inicia importantes cambios en la gestión empresarial. BPM integra los procesos, y eso tiene consecuencias sobre las formas en que las personas se comunican.

Los comportamientos son diferentes, y eso tiene consecuencias sobre los roles, la descripción del puesto de trabajo y los incentivos. (Pág. 10).

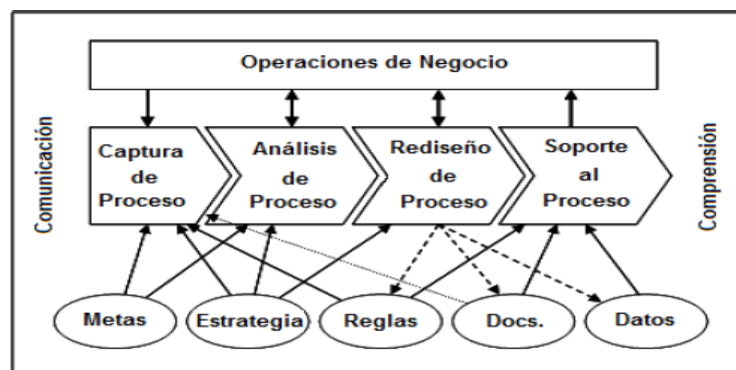
Como se menciona “El Libro del BPM 2011” existen 7 pasos para el éxito de BPM(S) y son:

1. Descubrir y Simplificar (Eliminar Basura)
2. Capturar y Documentar (Capturar Información)
3. Publicar y Animar (Comunicación)
4. Diseñar y Mejorar (Proceso Efectivo)
5. Simular y Optimizar (Recursos)
6. Generar y Ejecutar (Poner en Práctica)
7. Monitorizar y Gestionar (Mejora Continua) (Pg. 45).

#### 1.5.4.1. HERRAMIENTAS DE MODELADO DE PROCESOS.

Las herramientas de modelado de procesos de negocio se refieren a la Tecnología de Información que ha sido creada para apoyar las técnicas de Modelado de Procesos de Negocio. Estas aplicaciones pueden ser útiles simplemente para dibujar las secuencias de flujo, o pueden incluir funciones más avanzadas, como por ejemplo la simulación. La compañía de Investigación de Mercado en Tecnología de Información define las herramientas de modelado de procesos como el Software que integra datos, aplicaciones y personas a través de un proceso de negocio común.

CUADRO N°4



Guía de referencia y Modelado BPMN. Comprendiendo y utilizando BPMN  
 Stephen A. White, PdG., Dereck Miers 2009 Pág. 22.



Según Stephen A. White y Dereck Miers. “Inicialmente estos modelos impulsan la comunicación entre los compañeros de trabajo dentro de la organización, ayudándolos a lograr un entendimiento compartido.

En una organización pequeña, esto es relativamente sencillo de lograr, pues los empleados tienden a compartir una cultura y un conjunto de valores en común. Pero en una organización más grande, especialmente en las que los empleados están distribuidos en distintos lugares físicos, lograr una interpretación común acerca de lo que quieren decir realmente las palabras es frecuentemente difícil”.

(Guía de referencia y Modela BPMN. Comprendiendo y utilizando BPMN Pg. 22).

Los modelos de proceso también proporcionan el marco de trabajo dentro del cual las métricas tienen significado.

### **1.5.5 MODELADO DE PROCESOS DE BPMN.**

De acuerdo a los que indica Stephen White y Derec Miers 2009 “En BPM, los “Procesos de Negocio” involucran la captura de una secuencia ordenada de las actividades e información de apoyo. Modelar un proceso de Negocio implica representar como una empresa realiza sus objetivos centrales: los objetivos por si mismos son importante pero por el momento no son capturados por la notación. Con BPMN, solo los procesos son modelados” (Guía de referencia y Modela BPMN. BPMN Pg. 23).

Según Stephen White y Derec Miers 2009. En el modelado de BPMN, se pueden percibir distintos niveles de modelado de procesos.

- **Mapa de Procesos** Simples diagramas de flujo que las actividades; un diagrama de flujo sin más detalle que el nombre de las actividades y tal vez las condiciones de decisión más generales.
- **Descripción de Procesos**- Proporcionan información más extensa acerca del proceso, como las personas involucradas en llevarlo a cabo (roles), los datos, información, etc.
- **Modelos de Procesos**- Diagramas de flujos detallados, con suficiente información como para poder analizar el proceso y simularlo. (Pág. 23).

### **Actividades**

Stephen, White PHD, Dieres Miers, 2009. Una actividad representa algo realizado en un proceso de Negocio. Tiene una forma rectangular con esquinas redondeadas. Una actividad tomara normalmente cierto tiempo para ejecutarse, involucrara uno o mas recursos de la organización, por lo general requerira de algun tipo de entrada, y producira algun tipo de salida. (Guia de Referencia de Modelado, Pág. 64)

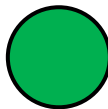


### **Eventos**

Stephen, White PHD, Dieres Miers, 2009. Eventos es algo que “sucede” durante el curso de un porceso. Estos eventos afectan el flujo del proceso y usualmente tienen un disparador o un resultado. Pueden iniciar, retrasar, interrumpir, o finalizar el flujo del proceso.

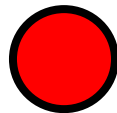
## Eventos de Inicio

Stephen, White PHD, Dieres Miers, 2009. Un evento de inicio muestra donde empieza un proceso. Un evento de inicio es un pequeño círculo abierto, con una única línea fina como línea (Guía de Referencia de Modelado, Pág. 81).



## Eventos de Fin

Stephen, White PHD, Dieres Miers, 2009. Un evento de Fin marca cuando un proceso, o más específicamente un camino dentro de un proceso, finaliza. Un evento de fin es un pequeño círculo abierto con una única línea gruesa marcando su límite (pág. 119)



## Gateways

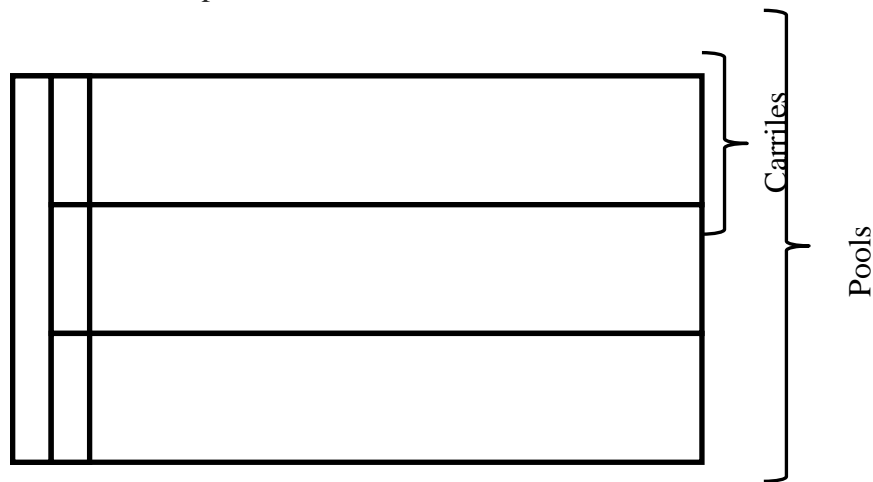
Stephen, White PHD, Dieres Miers, 2009. Los gateways son elementos de modelado que controlan como el proceso divide o converge – es decir, representan puntos de control para los caminos dentro de los procesos. Dividen y unifican el flujo de proceso (a través del flujo de secuencia). Todos los Gateways tienen en común la forma de un diamante. (Pág. 129)



## Carriles

Stephen, White PHD, Dieres Miers, 2009. BPMN utiliza “swinlanes” llamados carriles para ayudar a dividir y organizar actividades en un diagrama. De estos, Hay dos tipos principales:

- **Pools.-** Actúan como contenedores para un proceso, cada uno representando un participante en un diagrama de procesos de negocio colaborativo.
- **Carriles.-** Utilizados a menudo para representar roles de negocios internos dentro de un proceso, los carriles en realidad proveen un mecanismo genérico para particionar los objetivos dentro de un pool, basado en las características del proceso o elementos.



## Conectores

Los conectores vinculan dos objetos de un diagrama. Existen tres diferentes tipos de conectores:

- Flujo de secuencia 

El Flujo de secuencia conecta los elementos del proceso (actividades, Eventos y Gateways). Ordena los objetos de flujo. (pág. 161).

### **1.5.5. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Adeatel S.A. fundada el 14 de abril del 2004 iniciado con \$2000 dólares americanos en cumplimiento de lo ordenado en la Resolución N°04-G-IJ-00002144, con numero de fojas 45.570 a 45.587 Número 7.133 del Registro mercantil y anotada bajo el 11.165 del Repertorio, se rige legalmente por la ley de compañías, responde a la superintendencia de compañías, así como a la ley especial de telecomunicaciones, sobre todo al reglamento para servicios de valor agregado, por lo que sus acciones son reportadas a la superintendencia de telecomunicaciones.

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República,

#### **Resuelve:**

Expedir la siguiente codificación de la LEY DE COMPAÑÍAS.

#### **NORMATIVA NACIONAL**

#### **LEY DE COMPAÑÍAS**

#### **DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA**

#### **CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO**

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

## **2. DE LA CAPACIDAD**

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

## **3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde

el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

- 1.- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- 2.- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- Su denominación y duración;
- 5.- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- 6.- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- 7.- El domicilio de la compañía;
- 8.- La forma de administración y las facultades de los administradores;
- 9.- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- 10.- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- 11.- Las normas de reparto de utilidades;
- 12.- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- 13.- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

La Superintendencia la aprobará, si se hubiere cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo



Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se basa el diseño de la investigación como no experimental donde se pueda observar los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo hasta la aplicación de la propuesta.

Se utilizarán directrices cuantitativas, que permitan obtener datos diversos y tabularlos o clasificarlos estadísticamente a fin de sacar provecho a la información. También se utilizará la aplicación cuantitativa que genere información valorada y de contraste.

Finalmente el estudio de la dimensión temporal implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo.

Además esta investigación se manejará bajo una óptica empresarial lo que proveerá de un diseño enmarcado en las metodologías BPM para empresas y mejoramiento de procesos, el mismo que se apoyara a través de los métodos y técnicas convencionales de investigación.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Se plantea como una investigación de acción con la presentación de una propuesta factible concentrado en la solución de un problema de carácter práctico, ésta a su

vez se apoya en la Investigación Explicativa, que es la que intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significado dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones, estudiado bajo la Investigación Documental a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas o documentales.

### **2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Existen varias formas o tipos de investigación que se dividen según el propósito, nivel, lugar o dimensión, que identifican y enmarcan a la investigación para su desarrollo, es así que se trabajará con estos tipos de investigación que ayudarán a la investigación en todo su desarrollo.

#### **2.3.1. POR EL PROPÓSITO**

**Investigación Aplicada:** Ésta será apoyada en la solución de problemas específicos para mejorar la calidad de vida en este caso de los procesos estudiados, dicha investigación es vinculada a la pura; ya que depende de los aportes teóricos del mismo.

#### **2.3.2. POR EL NIVEL**

**Investigación Descriptiva:** Con esta investigación intentaremos describir algunas características fundamentales de los fenómenos que se han ido presentando a través del tiempo en la empresa, utilizando criterios consecuentes que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, concluyendo con aspectos relevantes para nuestra investigación.

Es así que se describirán características escondidas, que ayudarán a entender las etapas de los procesos además de su estructura para realizar las aportaciones necesarias para nuevas propuestas.

### **2.3.3. POR EL LUGAR**

**Investigación Explicativa:** Esta investigación se encargara de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post-facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

### **2.3.4. POR LA DIMENSIÓN**

**Diseño transversal:** Se utiliza cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Esto define a la investigación teórica como tal dentro del marco académico y profesional de la elaboración de la tesis y se orientarán hacia la temática BPM que enmarca aspectos de aplicación empresarial y administrativa.

La metodología ayuda a optimizar el estudio puesto en la tesis planteada para que permita instituir contacto con la realidad a fin de que la conozcan mejor, la finalidad de ésta radica en exponer nuevas proposiciones o transformar las existentes, en desarrollar los nociones; es el modo de llegar a elaborar teorías para la empresa.

La metodología representa un proceso que puede ser desarrollado por todas las personas, sin excepción. Es suficiente la voluntad, para indagar los aspectos particulares de los fenómenos y hechos de la naturaleza y la sociedad, y emprender el camino hacia el descubrimiento de la verdad comprobada.

Este trabajo está diseñado para la Empresa ADEATEL S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, para lograr el desarrollo de un modelo de gestión por procesos detectando los problemas, estos deben cumplir con los requerimientos y condiciones conceptuales y metodológicas que permitan la validez científica y social de los trabajos de investigación.

La metodología por ser la herramienta para desarrollar conocimiento es más bien estable, convencional con criterios estandarizados y transversales que permiten que el conocimiento sea comunicable en diferentes campos disciplinares, contextos y regiones del planeta.

## **2.4. METODOLOGÍA BPM**

Garimella, Lees y Williams (2008) exponen en “Introducción a BPM” como temática la Metodología de Procesos de la siguiente forma:

“Para construir los entornos de procesos y alinear los procesos en la arquitectura de procesos, debe seguir una metodología. Una metodología de procesos es un anteproyecto que sirve tanto para caracterizar como para optimizar los procesos de negocio. A las metodologías de procesos a menudo se las conoce como metodologías de mejora de procesos porque la mejora del rendimiento de procesos es muy popular, además de deseable.

Pero las metodologías de procesos como SCOR, Lean y Six Sigma, no sólo establecen las bases para definir y mejorar los procesos, sino que

también proporcionan el enfoque completo para asociar el rendimiento de personas, procesos y tecnología con la creación de valor.

Las metodologías de procesos no son todas iguales, y no son de un único tipo. La selección de una metodología de procesos para acompañar su iniciativa BPM es una tarea de importancia crítica. Debe adaptar la metodología al tipo, tamaño, condición y elementos culturales de su empresa.” (Pág. 34).

De forma concreta la metodología BPM está ligada al modelo de procesos que se vaya a desarrollar y tiene varias coincidencias entre sí para su aplicación de forma que se aplicará una reingeniería de procesos bajo estándares Six Sigma que se desarrollarán más específicamente en la propuesta de este trabajo de investigación.

#### **2.4.1 EL CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS.**

El objetivo de cualquier proceso es que sea estable y que se mantenga siempre en un estado de rendimiento alto. Para llegar allí y seguir allí los directores de procesos se embarcan en proyectos que llevan los procesos por fases de análisis y mejoras.

Los estados de cambio por los que pasa un proceso desde una condición de rendimiento a la siguiente se conocen como ciclo de vida del proceso.

El ciclo de vida de un proceso se define mediante una combinación de condiciones industriales y su metodología de procesos. Diferentes metodologías de procesos como CMMI, IDEAL, Lean y Six Sigma, tienen establecidas sus propias fases del ciclo de vida.

## **2.4.2. GESTIÓN DE PROYECTOS DE BPM.**

Un proyecto BPM es un nuevo tipo de proyecto empresarial.

Es en parte proceso y en parte tecnología. A veces es un proyecto de mejora y a veces un completo rediseño. El alcance puede ser tan corto como un único proceso o tan largo como un flujo entero de valor. Un proyecto BPM es rápido, pero no impreciso.

A diferencia de un programa empresarial o un proyecto de desarrollo de software típico, los proyectos BPM se implementan de forma frecuente, en cortos ciclos de tiempo.

### **2.4.2.1. PLANIFICACIÓN**

La planificación de un proyecto BPM requiere que siga una metodología de procesos como Lean, Six Sigma o SCOR. Los objetivos del proyecto, el personal, el alcance, los hitos y lo que resulta vienen entonces dados por la metodología. Los proyectos BPM típicos pueden tardar tan poco como unos días o tanto como varios meses.

Es aquí donde se empieza la planificación de los departamentos o áreas involucradas para la planificación de actividades en conjunto y que se puedan manejar un trabajo unificado de manera horizontal para que los objetivos de cada área se desarrollen y sea complementarias entre si y se puedan cumplir las metas trazadas sin recargar el trabajo, ni retrasarlo.

Esto permitirá que todos los involucrados conozcan los procesos y su forma de efectuarse reduciendo errores administrativos enfocadas a la misión y visión de la empresa.

#### **2.4.2.2. ANÁLISIS Y DISEÑO**

Una vez conocido el alcance, los proyectos BPM empiezan caracterizando la línea de base del proceso. Se mide y se valida el estado actual del proceso, y se crean las condiciones de líneas de base contra las que se van a comparar los progresos y mejoras. El equipo diseña e implementa no lo que considera el estado ideal, sino el siguiente estado futuro. Este enfoque constituye una distinción crítica y una desviación del desarrollo clásico, que busca construir el estado ideal. De esta forma, la agilidad y la plataforma de BPM hacen posible la mejora continua.

El diseño de los procesos es una actividad facilitada, que comprende todas las clases de participantes en el proceso en sesiones que pueden consumir hasta un tercio del calendario del proyecto. Para optimizar el diseño, puede que considere necesario analizar los modelos de procesos mediante simulación. La simulación de procesos es una disciplina avanzada que BPM simplifica.

En esta fase se analiza y se valida el estado actual de los procesos de ADEATEL S.A., verificando su composición y la viabilidad que tiene, la empresa no muestran procesos definidos documentados por lo que trabajan de manera empírica, como se han venido manejado los procesos desde sus inicios sin plasmar el diseño de sus operaciones dentro de la organización esto hace que el tiempo de duración de los procesos muchas veces se torne al querer reducir el tiempo de servicio.

#### **2.4.2.3. COMPOSICIÓN E IMPLEMENTACIÓN**

El desarrollo de procesos de negocio automatizados requiere de la composición de servicios que realizan las funciones y simulan las acciones que van a llevar a cabo personas y sistemas en función del modelo de procesos. Esta composición no



tiene nada que ver con el desarrollo de aplicaciones en el pasado. El calendario es más corto, los ciclos de revisión son más rápidos y la documentación se genera automáticamente.

Las reglas que gobiernan las acciones empresariales en un proceso en ejecución se “exteriorizan” del motor de ejecución de procesos hacia lo que se conoce como motor de reglas. Estas reglas están accesibles en todo momento para los directores de negocio que las pueden modificar sin cambiar la lógica empresarial.

Una vez pasadas los dos ciclos de planificación, verificación y diseño se podrán implementar los procesos creados con la participación de los involucrados, corrigiendo falencias y reduciendo tiempo en la prestación de servicios, para la mejora continua de la gestión administrativa.

La implementación ayudará a definir características propias de las áreas, tareas definidas para cada uno de ellos mejorando el trabajo que seguirá la secuencia del macro proceso, esta implementación ayudará a la comunicación de todo el recurso humano entre sí, ya que mantienen un nivel jerárquico horizontal que rompen barreras entre departamento, niveles jerárquicos, procesos y demás.

#### **2.4.2.4. GESTIÓN DE PROCESOS**

Una vez que un proceso se realiza conforme a las especificaciones, su objetivo es mantenerlo ahí indefinidamente. Una vez implementado, un modelo de proceso se orquesta mediante un motor en tiempo de ejecución, que facilita la ejecución coherente y oportuna de los servicios y proporciona la transformación de valor añadido de entradas e información en salidas y resultados. El rendimiento del proceso se mide en tiempo real y el proceso implementado es objeto de

supervisión para ver si el rendimiento se ajusta a las especificaciones. Se realiza el seguimiento y se registran el volumen, la velocidad y los errores.

Siempre que un proceso experimenta una condición fuera de límites, el seguimiento de la actividad corporativa (BAM) detecta el evento y emprende la acción. Las acciones, especificadas en el modelo de proceso, pueden ir desde notificaciones personalizadas a individuos (por pantalla, buscapersonas, mensaje de texto, etc.) a numerosas interacciones automatizadas del sistema. En BPM, los directores de procesos pueden, de forma rápida, buscar la raíz del problema y emprender la acción.

#### **2.4.2.5. MEJORA DE LOS PROCESOS.**

Todos los procesos se degradan con el tiempo. Al final, se desgastan y se rompen, y otras variaciones comunes y por diversas causas, se llevan lo mejor de ellos. En otros casos, surgen nuevas necesidades empresariales o nuevas tecnologías.

Incluso un proceso que se ejecute perfectamente un millón de veces al día puede quedarse obsoleto. Metodologías de mejora de los procesos, como Lean y Six Sigma, pueden corregir los defectos en los procesos y al mismo tiempo mejorar su efectividad. Los métodos CPI son una parte esencial de BPM.

### **2.5. METODOLOGÍA ESQUEMÁTICA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Como extremo ideal es hacer, y se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o

de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas.

Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de indagación a resolución.

## **Etapas**

Las etapas de la reingeniería pueden ser las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.
- Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continúa.

## **2.6. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. MÉTODOS GENERALES**

Los métodos generales se identifican por su carácter histórico, estos fueron utilizados por los griegos para alcanzar el conocimiento, para esta investigación se destacan los siguientes:

- **El método deductivo:** Con este método podremos partir de datos generales para llegar a una conclusión de tipo particular, en este caso nuestro enfoque específico los procesos
- **Análisis:** Descompondremos las partes de un procesos como se han venido realizando hasta ahora, para estudiarlas de manera individual en cada una de las áreas correspondientes.
- **Síntesis:** Aquí haremos la reconstrucción de todo lo anterior para realizar su análisis.

## **2.6.2. EL MÉTODO CIENTÍFICO**

El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio. El método científico es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos. Este método conjuga el pensamiento reflexivo para resolver un problema.

## **2.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación utilizadas en este trabajo serán el conjunto de instrumentos y medios de los cuales se desarrolla los métodos descritos anteriormente siguiendo los pasos puntualizados a cumplirse utilizando instrumentos que brinden resultados de valor, tales como la entrevista y encuesta que se aplicara en éste trabajo.

### **2.7.1. LA ENTREVISTA**

La entrevista es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o de experiencias. Se hace cara a cara,

permite aclarar la información, puede ser entendida como la conversación que sostiene dos personas para obtener información.

La entrevista se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser usuarios, gerentes o empleados, en este caso es el gerente actual del problema a resolver, aquel que proporcionará datos. El analista puede entrevistar en forma individual o en grupos, algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante.

La entrevista es la técnica más significativa y productiva del que se dispone para recabar datos necesarios y muy significantes. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información, es un canal de comunicación que aplicaremos como técnica para la recolección de datos; ayudará a obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, dentro de la institución.

La entrevista es una técnica antigua pero de gran ayuda si es bien empleada, la entrevista constituye una técnica destacable ya que permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir. Una recomendación para su aplicación es que cuando la población es pequeña este recurso ofrece más beneficios, ya que se tendrá lugar a aclarar las dudas sobre el estudio y resolución de problemas presentados a nivel administrativos.

### **2.7.2. LA ENCUESTA**

La encuesta es una técnica que nos favorecerá ya que a través de preguntas sirva para recabar información acerca de la variable, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. La información que se obtiene puede ser útil para relacionar las variables. Aquí entrará en detalle los usuarios o clientes de

ADEATEL S.A. ya que indicarán desde su perspectiva como siente la empresa en su nivel administrativo reflejado en la prestación de servicios recibidos.

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que esta observación. Los datos se obtendrán a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en el estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. Hemos seleccionados las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de lo que se investiga.

En la encuesta desarrollada se utilizarán preguntas desarrolladas de acuerdo a la escala de Likert, ya que se le proporcionará a los clientes opciones de respuestas para conocer la perspectiva del cliente en cuanto a los servicios que presta la empresa, de esta manera sabremos cómo se reflejan los procesos internos hacia el cliente y de esta manera obtener ideas claras de los que refleja la empresa de acuerdo con el servicio ofrecido y desde el punto de vista que ve el cliente además de tabular los resultados de manera más rápida.

## **2.8. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicarán los instrumentos equivalentes de las técnicas antes mencionadas entre las que podrán constar: fotografías, cuestionario de entrevista y cuestionario de encuesta.

### **2.8.1. POBLACIÓN.**

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o

universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Es el conjunto de todos los individuos, elementos o unidades que comparten características en común, por ejemplo son poblaciones, clientes, competencia, proveedores, hombres mujeres, niños, empleados públicos, etc.

Para el presente caso se estima una población de 700 clientes fijos con la que la empresa cuenta al brindar su servicio dentro de la ciudad de Guayaquil, con la que contaremos para determinar nuestra muestra.

### **2.8.2. MUESTRA.**

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo.

Es una parte o fracción representativa del conjunto de nuestra población que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características. La muestra será obtenida en base al cálculo muestral de la población antes mencionada con el fin de establecer el número de encuestas a realizar para esta investigación.

### **El Muestreo**

Conjunto de operaciones que se realizan para elegir una muestra para lo cual se introduce la aplicación de la fórmula muestral para hallar el número representativo del total poblacional basado en un 5% de margen de error.



Se aplica la fórmula:

$$n = \frac{PQNZ^2}{(N-1)E^2 + PQZ^2}$$

n: Tamaño de muestra

N: Población

E: Margen de error

Z = 1,96

P: Probabilidad que ocurra el objeto de estudio

Q: Probabilidad de que no ocurra el objeto de estudio

**Datos:**

**n = ?**

**N = 700 clientes**

**o = 0,5.**

**Z = 95% equivale a 1,96**

**e = 0,05**

$$n = \frac{1,96^2 0,5^2 700}{0,05^2 (700 - 1) + 1,96^2 0,5^2}$$

**n = 115 encuestas**

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA

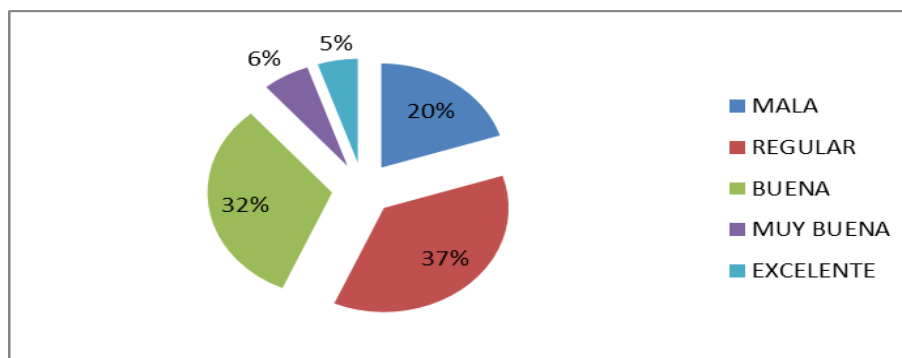
##### 1. Como califica la atención al cliente

Tabla 1

PREGUNTA	CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	MALA	23	20%
	REGULAR	42	37%
	BUENA	37	32%
	MUY BUENA	7	6%
	EXCELENTE	6	5%
	TOTAL	115	100%

Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

Gráfico 1



Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

Según los datos obtenidos en las encuestas el mayor porcentaje del como califican a la empresa en atención al cliente supera el 52% de forma regular, lo que nos demuestra que la empresa necesita mejorar el servicio brindado, de esta manera podemos demostrar que los clientes no se encuentran satisfechos en su totalidad por la primera atención que reciben sin embargo obtienen el servicio.

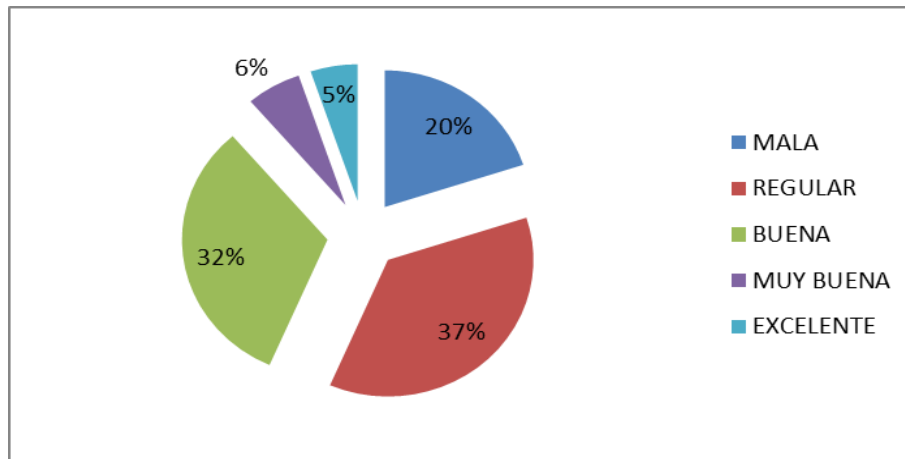
2.- ¿Cuál es su percepción sobre el servicio del proceso de instalación de internet?

**Tabla 2**

PREGUNTA	CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
2	MALA	23	20%
	REGULAR	42	37%
	BUENA	37	32%
	MUY BUENA	7	6%
	EXCELENTE	6	5%
	TOTAL	115	100%

**Fuente:** Clientes de Empresa ADEATEL S.A

**Gráfico 2**



**Fuente:** Clientes de Empresa ADEATEL S.A

Considerando las respuestas de los encuestados, los resultados obtenidos indican que un 37% su percepción sobre el servicio de instalación es “regular” mientras que el 30% corresponde a un servicio “bueno”, a esto podemos añadir que durante la entrevista el cliente manifestó que lo que hace regular este procesos es el tiempo que invierten en él.

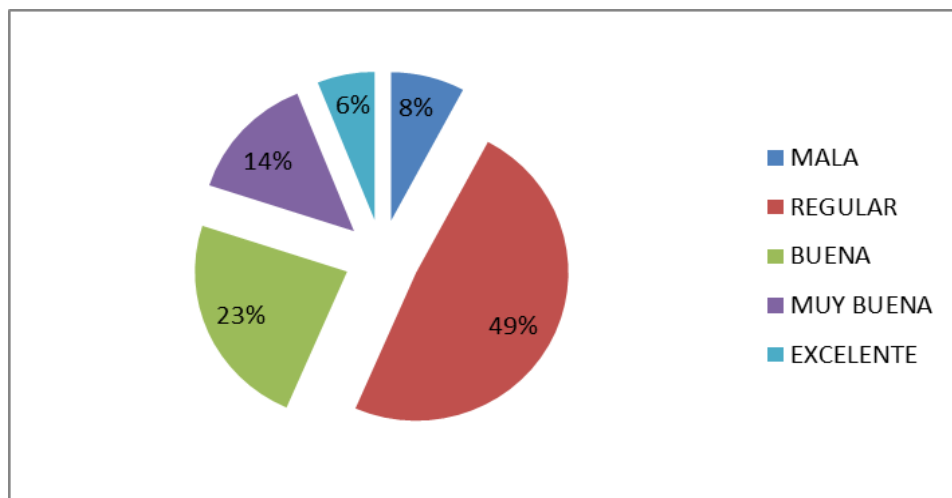
3.- Califique desde su percepción la resolución de problemas en el proceso de incidencia.

**Tabla 3**

PREGUNTA	CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
3	MALA	9	8%
	REGULAR	56	49%
	BUENA	27	23%
	MUY BUENA	16	14%
	EXCELENTE	7	6%
	TOTAL	115	100%

Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

**Gráfico 3**



Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

Los resultados obtenidos según la encuesta realizada califican de manera regular la resolución de problemas con un 49%, es decir que el 57% total de la población encuestada indica no sentirse cómodo con el tiempo empleado en la resolución de los problemas presentados sean estos resueltos vía call center o de manera personalizada.

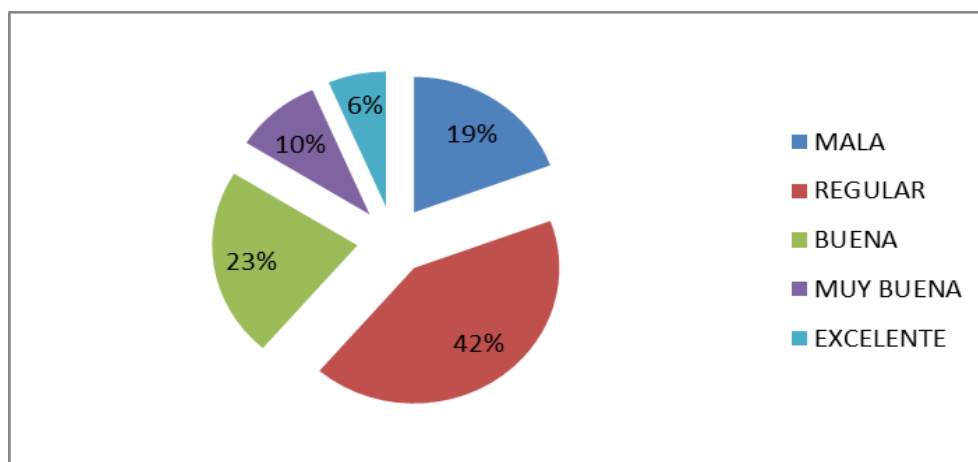
**4.- Califique desde su perspectiva el servicio del proceso en cambio de domicilio en caso de haberlo realizado**

**Tabla 4**

PREGUNTA	CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
4	MALA	6	19%
	REGULAR	13	42%
	BUENA	7	23%
	MUY BUENA	3	10%
	EXCELENTE	2	6%
	TOTAL	31	100%

Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

**Gráfico 4**



Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

En esta pregunta tenemos un total de 31 personas encuestadas ya que son las únicas que dentro del muestreo contestaron haber solicitado este servicio, contestando que el 38% de las personas indicaron que es regular no sin antes mencionar que el 19% mencionaron que detectan pésimo el servicio, por los días de tardanza por no encontrar señal cerca que pueda facilitar las conexiones de internet a mas de realizar un estudio para las nuevas conexiones.

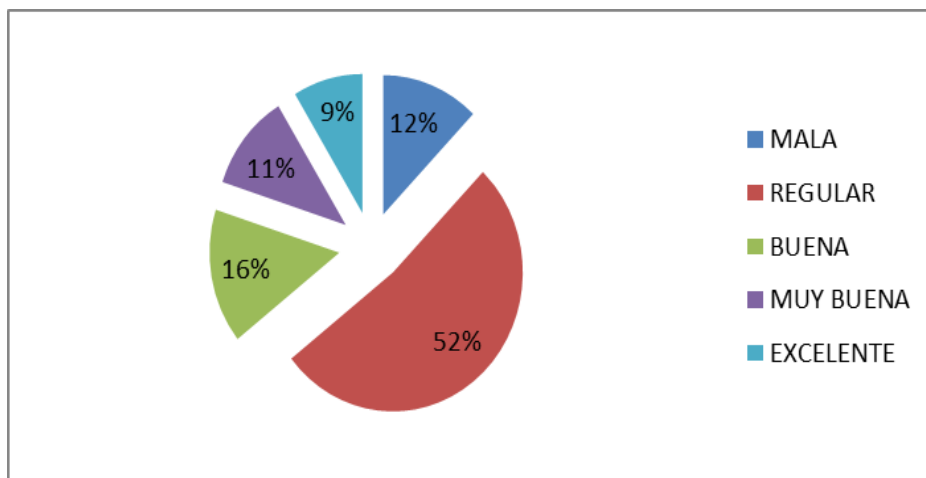
**5.- Determine la calidad del tiempo en la atención de los servicios brindados.**

**Tabla 5**

PREGUNTA	CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
5	MALA	14	12%
	REGULAR	60	52%
	BUENA	18	16%
	MUY BUENA	13	11%
	EXCELENTE	10	9%
	TOTAL	115	100%

Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

**Gráfico 5**



Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

Los resultados conseguidos reflejan claramente que según el criterio del cliente la atención en los servicios prestados y encuestados anteriormente tiene una calidad regular en cuanto al tiempo de recibir el servicio con un 52%, por lo que el cliente tiene problemas en la demora cuando se trata de un servicio y cuando se presentan las incidencias, puesto que de una u otra forma brindan el servicio regresando al cliente por algún tipo de documentación o datos faltantes.

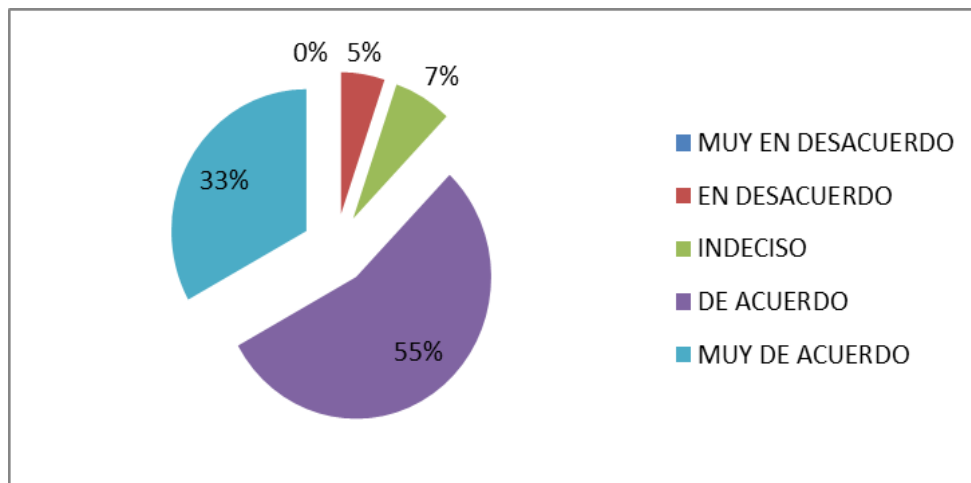
**6.- De acuerdo a los servicios recibidos. ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar sus procesos administrativos?**

**Tabla 6**

PREGUNTA	CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
6	MUY EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	6	5%
	INDECISO	8	7%
	DE ACUERDO	63	55%
	MUY DE ACUERDO	38	33%
	TOTAL	115	100%

Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

**Gráfico 6**



Fuente: Clientes de Empresa ADEATEL S.A

El 55% de los encuestados respondieron asertivamente en esta pregunta reforzando la importancia de mejorar los procesos administrativos en la empresa, para disminuir las tardanzas del tiempo invertido en cada proceso y subproceso, el cliente indica que existe un problema interno puesto que existen traspaso de facultades en cuanto a la resolución de problemas.

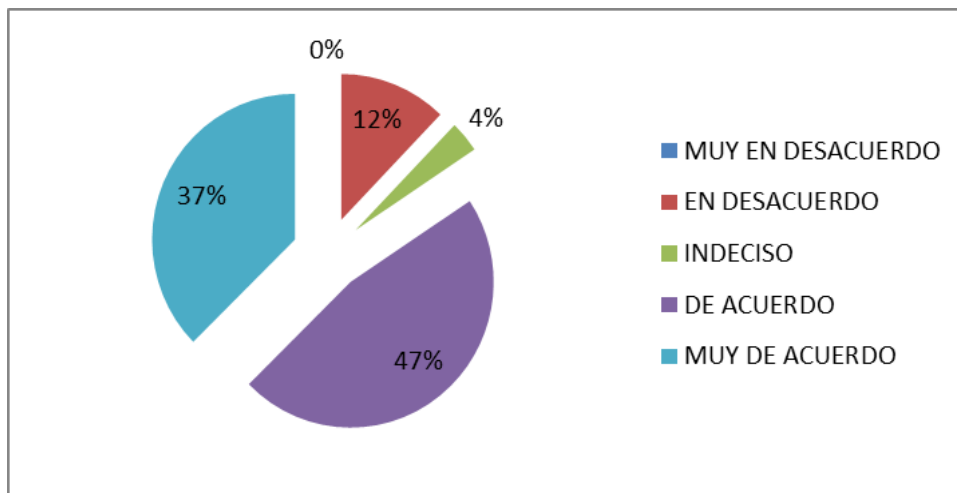
**7.- ¿Piensa usted que la empresa necesite mejorar la atención del servicio de incidencia?**

**Tabla 7**

<b>PREGUNTA</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>7</b>	MUY EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	14	12%
	INDECISO	4	3%
	DE ACUERDO	54	47%
	MUY DE ACUERDO	43	38%
	TOTAL	115	100%

**Fuente:** Clientes de Empresa ADEATEL S.A

**Gráfico 7**



**Fuente:** Clientes de Empresa ADEATEL S.A

Según las personas encuestadas el 47% está “De Acuerdo”, el 38% “Muy de Acuerdo”, el 12% “En Desacuerdo” y el 3% respondió estar “Indeciso”, sin embargo la gran mayoría se inclinó a favor de que deben mejorarse los procesos en la organización en lo que respecta a la prestación del servicio.



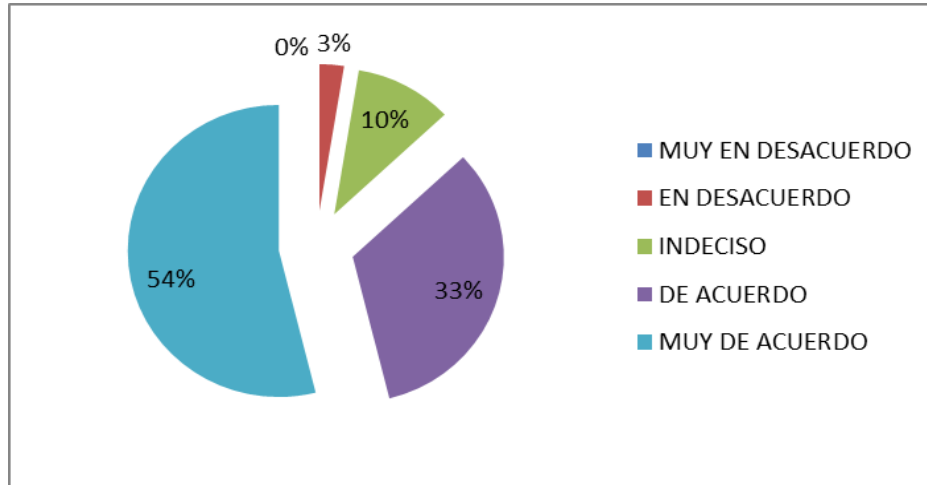
**8.- ¿Está usted de acuerdo que la empresa necesita mejorar la calidad de sus procesos?**

**Tabla 8**

PREGUNTA	CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
8	MUY EN DESACUERDO	0	0%
	EN DESACUERDO	3	3%
	INDECISO	12	10%
	DE ACUERDO	38	33%
	MUY DE ACUERDO	62	54%
	TOTAL	115	100%

**Fuente:** Clientes de Empresa ADEATEL S.A

**Gráfico 8**



**Fuente:** Clientes de Empresa ADEATEL S.A

Los encuestados enfatizaron con un 54% que están muy de acuerdo en que la empresa debe mejorar la calidad en todos sus procesos para brindar un servicio de excelencia, ya que aun mantienen su confianza depositada en ellos pero de no realizarlo podrá prescindir de sus servicios ya que a algunos les resulta molesto el servicio de calidad media.

### **3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

#### **1.- Describa brevemente la Gestión Administrativa.**

La Gestión Administrativa de Adeatel S.A consiste en dos actividades por un lado un proceso repetitivo mes a mes que inicia con el proceso de facturación a finales del mes anterior, se entregan las facturas a inicio del mes en curso y se empieza el proceso de cobranzas, realizando llamadas y enviando mails para recordarles el pago a cada uno de los clientes.

Por otro lado está la gestión de ventas y de indicadores, que recogen las cifras clave de cada uno de los procesos con la finalidad de mantener bajo control la gestión administrativa. Se continúa con el registro contable de cada uno de los pagos.

Adicionalmente se debe tomar en cuenta el proceso administrativo previo a la facturación desde que un cliente decide tomar nuestro servicio hasta que empieza la facturación.

#### **2.- ¿Cómo considera los niveles organizacionales de ADEATEL S.A.?**

Los niveles organizacionales son flexibles sin embargo, todos tienen su rol y sus responsabilidades, por otro lado falta la coordinación adecuada entre cada uno de los niveles de forma vertical y horizontal, tenemos por un lado el nivel de gerencia general, y debajo de ella tenemos la gerencia técnica, la gerencia administrativa financiera y gerencia de ventas en este nivel cada uno de los jefes de estas áreas interactúan con la gerencia general y a su vez interactúan con los niveles más bajos que es la parte operativa, en este nivel se trabajan las estrategias mientras que los niveles más altos se trabajan la operatividad administrativa donde está el

área financiera que es donde se encuentran las personas de cobranzas, las personas de facturación y las personas de gestión. En cuanto corresponde la gerencia técnica se encuentran los técnicos que son la personas que realiza parte de la instalación, incidencia y todo lo que tiene que ver con lo técnico, finalmente tenemos en la parte inferior de ventas los agentes comerciales de tiempo completo esta es la forma en que estar organizada la empresa.

### **3.- ¿Existe procesos determinados para su aplicación?**

Podría decirse que si existen proceso que están determinados sin embargo estamos en un proceso de documentación y diagramación de cada uno, la mayoría de estos son de conocimiento dentro la organización pero no están estrictamente definidos es decir no define bien el detalle de como tienen que hacerse las cosas, sin embargo como en la mayoría de empresas se hacen las cosas porque así se han venido haciendo siempre y va de persona a persona haciéndolos de la misma manera todo el tiempo, pero no está determinado podríamos decir que el nivel de madurez es bajo porque no está establecido, ni documentado ni diagramado, sin embargo las personas si conocen que debe seguirse un proceso pero desconocen los detalles.

### **4.- ¿Cuál es el resultado de un proceso que es culminados exitosamente?**

Cuando un proceso es culminado exitosamente toda la empresa fluye y tenemos que en los macro procesos vamos a tener tiempos menores en la implementación de todo este proceso, porque cada proceso está hecho por procesos pequeños que si se demoran hacen demorar todo el proceso, entonces lo principal y lo que se necesita tener es una mayor agilidad y hacer que los procesos no se estancuen, ya que si no se estancan vamos a tener más procesos culminados en menor tiempo y esto es productividad.

**5.- ¿Cuántos procesos culminados de manera exitosa se realizan mensualmente?**

No en todos los procesos tenemos como medir y esto es una de las principales cosas que queremos mejorar al implementar procesos, sabemos que no se puede mejorar lo que no se mide, si queremos mejorarlo necesitamos medirlo hay que definir indicadores en cada uno de los procesos para tener una idea si estamos haciendo mejor o peor las cosas

**6.- ¿Cómo califica a su personal en cuanto la capacidad de solución de problemas?**

Nuestro personal si tiene una capacidad de resolución de problemas, contamos con un personal en constante capacitación, tenemos algunos cursos financiados por la secretaria técnica de capacitación, otras financiadas por nuestra parte, tenemos certificaciones con cada una de las marcas, los fabricantes con quienes trabajamos también nos ofertan todo el tiempo cursos y capacitaciones para que el personal se mantenga capacitado en el área técnica como en el área comercial tenemos un alto porcentaje de personal en capacitación o cursando estudios ya sea de diplomados otros de maestría y título de tercer nivel pero todo el personal se encuentra capacitándose permanentemente para realizar bien su trabajo, y esto repercute en que los problemas se resuelven de mejor manera sin embargo la debilidad siempre es el trabajo en equipo, y lo que buscamos es que las áreas interactúan entre si y eso disminuya los conflictos.

**7.- ¿ADEATEL cumplen con las metas propuestas?**

La empresa no siempre tiene metas definidas porque como no tenemos indicadores es difícil establecer metas sin indicadores entonces todo es parte de un

proceso, de definir el mismo, luego medirlo para establecer metas para ir mejorando estas metas e ir mejorando los indicadores, este proceso de mejora continua es un proceso de toda una aspiración de gerencia implementarlo y mejorarlo pero que todavía está en proyecto.

**8.- ¿El personal participa en cuanto a las capacitaciones y aportaciones para la empresa?**

En su mayor parte sí, pero no con la dedicación que nosotros esperaríamos, para una empresas de tecnología una capacitación debe ser constante y permanente y tiene que hacerse muchas veces fuera del área del horario de oficina, cuando normalmente se hace fuera del horario de oficina es cuando tenemos dificultad para cuando el personal participe de capacitaciones, eso es lo que más trabajo nos toma.

**9.- ¿Describa la importancia de definir los procesos?**

Definir procesos es parte de una mejora continua, cuando definimos un proceso la gente sabe claramente que es lo que tienes que hacer y cómo interactuar con los demás actores dentro de la empresa una vez hecho y sabiendo que es lo que tiene que hacer también podemos medir y saber que tan eficiente es y a partir de conocer su eficiencia podemos empezar a mejorar de manera permanente y para nosotros el definir procesos va de la mano de la mejora continua, la productividad y la rentabilidad que es lo que busca toda empresa, por esta razón el definir los procesos es una tarea muy importante.

**10.- ¿Considera que los nuevos procesos por aplicar optimizaran la gestión administrativa?**

Cuando nosotros hayamos definido los procesos y estos a su vez se implementan en la organización definitivamente hablamos de una mejora continua que realmente optimizara la gestión administrativa. De acuerdo a las respuestas obtenidas por el Sr. Mario Alejandro Crespo Cuesta, Gerente General de la empresa ADEATEL S.A. podemos identificar que el personal que forma la parte administrativa sabe cómo debe realizarse un proceso aunque este no lleve siempre el mismo patrón o salten sus ciclos para concluirlos, de esta manera es que el personal se encuentra capacitado para la eventualidades pero que no del todo resultan positivos porque retrasan los subprocesos de acuerdo a la forma empírica que tienen de trabajar.

Uno de los puntos favorables de la empresa es que su personal sepa cómo puede llegar a concluir un proceso pero de manera desfavorable es que estos procesos no tienen indicadores, y no están definidos estructuralmente para el desarrollo del mismo, ocasionado que el tiempo utilizado en la prestación del servicio sea el doble. La empresa no está midiendo sus metas porque estas no han sido definidas, no muestran indicadores por lo que no pueden medir el nivel bajo de rendimiento por área o el nivel alto para trabajar más en ella, una de las falencias que más se refleja es la sistematización de los procesos, una vez establecido y definido cada proceso este podrá ser aplicado y de la misma manera se iniciara una medición de rendimiento para evaluar y fortalecer todas las áreas en especial aquellas que presenten problemas al momento de implementarlas.

## CAPÍTULO IV

### **4. DISEÑO DE UN MODELO POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA ADEATEL S.A.**

En la actualidad, el modelo del negocio se encuentra en una etapa de cambios. Desde los últimos tiempos, el modelo se fue orientando a cumplir objetivos y es en este contexto, que el Business Process Management (BPM) aparece como un modelo que engloba determinados métodos, herramientas y tecnologías que se utilizan para analizar y controlar los procesos del negocio. Genera cambios en la arquitectura y en la práctica de la gestión empresarial, con el objetivo de fomentar una colaboración entre las personas de negocio y el área de tecnología promoviendo procesos ágiles, transparentes y efectivos.

De esta forma, los directores de las compañías pueden controlar directamente todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales. Tanto la dirección como los empleados alinean sus esfuerzos mejorando la productividad, el rendimiento y optimizando los tiempos, respondiendo rápidamente de forma integral frente a los cambios y desafíos a la hora de cumplir con las metas pautadas.

El BPM agrega valor para los clientes por medio de la optimización de los procesos y la utilización de los recursos, reuniendo metodologías efectivas para detectar los problemas, a través de procesos transparentes y ágiles. Además, incentiva a la efectividad de éstos mediante la automatización versátil, coordinando a las personas, la información y los sistemas.

Gracias a los procesos transparentes se pueden visualizar de forma directa todos los elementos del diseño de los procesos como el modelo, las reglas del sistema, cómo es el flujo del trabajo y qué acción toma cada participante, todo en tiempo real incluyendo eventualidades y las tendencias. Directamente, convierte estos diseños de ejecución integrando los sistemas y construyendo aplicaciones robustas. Además, cada plataforma BPM viene equipada con componentes tecnológicos que facilitan y aceleran el desarrollo.

El modelo de BPM se constituye como un avance al negocio porque aporta flexibilidad, gestión, control de información y de datos. El diseño y modelado de datos permiten que se puedan definir procesos, que abarcan cadenas de valor para coordinar los roles y los compartimientos de todas las personas, sistemas y todos los recursos necesarios.

Esta integración permite incluir en los procesos de negocio cualquier sistema de información, de control o cualquier otra tecnología, lo que conlleva que los entornos de trabajo de aplicaciones compuestas permitan construir e implementar aplicaciones basadas en la web, casi de forma instantánea, completamente funcionales.

## **4.1. SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ADEATEL S.A.**

Adeatel nace como un emprendimiento tecnológico, basado en la afición por la tecnología y las computadoras.

Empieza como un negocio de venta y ensamblaje de computadoras bajo pedido en el año 1999. Posteriormente se convierte en un centro de capacitación en



informática, para la época vacacional, durante el 2000 y 2001. Con la aparición de internet y ante la falta de locales de internet se convierte en el primer Cyber Café de la zona en el 2001. Sirviendo el Cantón la Troncal y zonas cercanas, nace como una empresa familiar, pero poco a poco van incorporándose personas entusiastas de la tecnología que ven en esta empresa una nueva oportunidad de progresar. Es así que en el 2002 empiezan a surgir interesados en replicar el negocio de Cyber Café y buscan nuestra asesoría para su implementación. Adeatel S.A. se convierte inicialmente en proveedor de internet para los primeros Cybers Cafés de los cantones: El Triunfo, La Troncal y Naranjal, brindando el servicio también a parroquias cercanas, como Naranjal, Puerto Inca, Manuel de Jesús Calle, Virgen de Fátima, Taura, etc.

El 14 de Abril del 2004 Adeatel S.A. adquiere personería jurídica, siendo sus fundadores los accionistas miembros de la familia Crespo-Cuesta y se nombra por decisión unánime de Gerente General a Mario Alejandro Crespo Cuesta, mentalizador e impulsor desde sus inicios.

Una vez fundada la empresa como un proveedor de servicios de telecomunicaciones, crece rápidamente hasta convertirse en líder de este tipo de soluciones en la zona sur de la provincia del Guayas. Cabe indicar que para ofrecer este servicio, la empresa ha trabajado con una gama seleccionada de equipos que respaldan el servicio y operatividad ofrecida. En el 2005 adquiere la concesión para brindar servicios de valor agregado por parte de la superintendencia de telecomunicaciones, con lo que regulariza y legaliza completamente sus operaciones.

En el 2006 obtiene de la SENATEL (Secretaria Nacional de Telecomunicaciones) el título habilitante para prestar servicios de Internet cubriendo los cantones de Milagro, El Triunfo, La Troncal y Naranjal, la ubicación de la matriz está ubicada en la avenida Joaquín Orrantía y Leopoldo Benítez: Edificio Trade Building (junto

al mall del Sol), 6to piso. Desde el año 2011 cuenta con un equipo profesional que se ha constituido como su principal activo, ya que es un personal comprometido y en formación constante. Son cada vez más las empresas que confían sus decisiones tecnológicas, porque hoy más que nunca, las redes de telecomunicaciones constituyen el centro mismo de la operatividad de los negocios y tanto las pequeñas como las medianas empresas no pueden darse el lujo de fallar.

Actualmente Adeatel S.A es una empresa que emplea de forma directa 18 personas, cuenta con un personal en capacitación constante.

Se encuentra consolidada localmente como una empresa de servicios de Internet y está incursionando en la implementación, diseño y construcción de proyectos de telecomunicaciones. El conocimiento adquirido durante estos años ha servido para construir una sólida reputación en el medio como una empresa seria y capaz de cumplir con aquellos proyectos en los que se involucra.

Actualmente Adeatel S.A. cuenta con instalaciones en la ciudad de Guayaquil, Milagro y La Troncal, proporcionando, eficientemente, productos y servicios tecnológicos a sus clientes, así como asesoría y consultoría. La base de toda red es un buen cableado por eso cuentan con la certificación de uno de los más grandes fabricantes de cables del mundo SIEMON ,esto les permite dar 15 años de garantía en instalación de cableado de esta marca.

#### **4.1.2. INFRAESTRUCTURA**

Adeatel S.A, cuenta con amplia infraestructura para brindar comodidad a sus clientes en las ciudades como: La Troncal: 100m<sup>2</sup>; Guayaquil: 80m<sup>2</sup> y Milagro: 40m<sup>2</sup>.

Las oficinas pertenecen a sus accionistas y cuentan con espacios funcionales, para el área técnica administrativa.

#### 4.1.3. TALENTO HUMANO

La empresa Adeatel S.A. está conformado por 20 personas que realizan funciones administrativas y técnicos operativos. La principal preocupación de esta empresa es que su personal técnicos cuente con capacitación constante tal como los cursos CCNA (cisco certified network associate) en configuración de *routers* y *switches*, que hace que su talento humano pueda brindar sus servicios vía *call center*.

#### 4.1.4. EQUIPAMIENTO

La empresa cuenta con equipamiento tecnológico de punta y una amplia red de cobertura en sus servicios.

##### Equipamiento de tecnológico

Cuadro N° 6

<b>Cableado de red.</b>	Cuentan con una experiencia en cableado de red y redes convergentes de voz y datos, que les permiten ofrecer soluciones altamente competitivas con un verdadero análisis en relación costo beneficio
<b>Redes Inalámbricas</b>	Instalación de Infraestructura, Estudios de Ingeniería, Análisis de Cobertura, soporte y mantenimiento de enlaces inalámbricos. Contamos con personal de soporte 24 horas 7 días de la semana.
<b>Fibra Óptica.</b>	Sistemas FFTX, redes ópticas pasivas, fusionadas y certificadas de fibra mono-modo y multi-modo.
<b>Video Vigilancia IP.</b>	La experiencia de Adeatel S.A incluye consultorías especializadas para analizar alcance, selección de lentes y diseño detallado de todo un sistema de CCTV.

Cuenta además con 2 vehículos, y herramientas necesarias para conexiones de cableado de red e instalación de equipos en sus distintas áreas, dentro de sus oficinas ubicadas en las ciudades de La Troncal y Guayaquil.

**Soporte:** El servicio post-venta en sitio es nuestra mayor Fortaleza, ofreciendo servicios de vanguardia en lugares donde antes no se podía contar con un soporte eficiente.

**Experiencia:** Cuando se trata de invertir en infraestructura no se puede improvisar, cuando confía en nuestros servicios se beneficia de años de experiencia y cientos de proyectos implementados.

La empresa **ADEATEL S.A.** posee directrices propias de una empresa y están caracterizadas por:

#### **4.1.5. MISIÓN**

Implementar tecnología innovadora a más personas y empresas.

#### **4.1.6. VISIÓN**

Ser una empresa pionera a nivel nacional comprometida en brindar soluciones tecnológicas, buscando mejora continua e innovación con responsabilidad y trabajo en equipo.

#### **4.1.7. OBJETIVO**

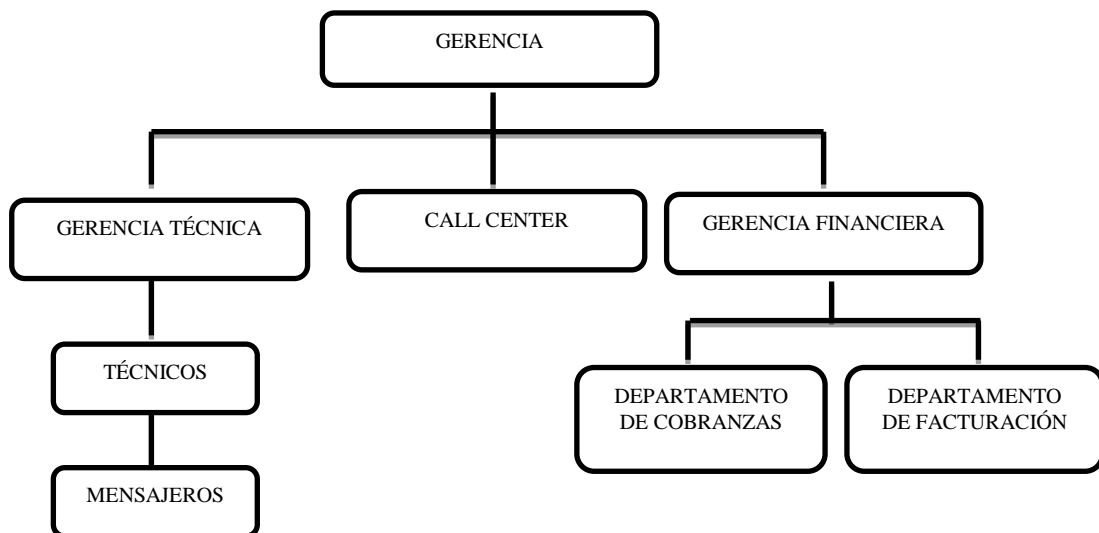
Nuestro objetivo es que usted siempre obtenga más por su dinero, realizando inversiones confiables duraderas y sobre todo funcionales, nuestra trayectoria de seriedad así lo demuestra.

#### 4.1.8. VALORES INSTITUCIONALES

- Responsabilidad
- Confianza
- Respeto
- Compañerismo
- Honestidad

#### 4.2. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL

De forma interna la empresa está estructurada de la siguiente forma:



#### 4.3. PROCESOS EXISTENTES

En la entrevista realizada al Gerente de ADEATEL Sr. Mario Crespo Cuesta, nos indicó que los procesos que se llevan a cabo no están diagramados ni documentados por lo que es necesaria la organización de los procesos para determinar de manera exacta el proceso a seguir, sin embargo se realizan las ventas, cobranza, soluciones y garantías, por lo que no podemos identificar cuantos procesos tienen sin embargo haremos la descripción de estos:

## **Ventas**

La descripción de ventas como proceso, se empieza con los stand que suelen colocar en puntos estratégicos, las personas interesadas solicitan información y automáticamente se realiza una cotización donde los futuros clientes indicará si quieren o no el servicio llenando una solicitud, con copia de cédula y papeleta de votación, una planilla de luz, agua o teléfono, una vez que la solicitud se ha llenado se empiezan a realizar las conexiones para instalación, pero muchas veces olvidan uno de los pasos más importante verificar si el lugar solicitado tiene cobertura para realizar la conexión puesto que cuando no hay existe un problema y se tiene que volver a cotizar porque los costes son más elevados, retrasando las conexiones.

## **Facturación y cobranza.**

En este proceso se realizan dos clases de facturaciones, la mensual para clientes fijos y la facturación de nuevos clientes. El departamento de facturación se encarga de realizar de manera exacta la factura del cliente, sin errores, luego que se emite la factura el departamento de cobranzas se dirige hasta el domicilio de cliente, para su cobro mensual, de acuerdo a los MB solicitado.

## **Soluciones y garantías.**

En este proceso los clientes aplican las garantías o realizan los reportes a la empresa para dar soluciones a los problemas presentados en la utilización del internet. Aquí se genera el reporte hacia el servicio al cliente quienes ayudan a la solución de problemas vía call center o solicitan más información directamente a los técnicos. Este departamento se encarga de retirar o cambiar equipos por garantías

## **Gerencia Técnica**

Este departamento se encarga de organizar al personal técnico para la instalación, para dar soluciones técnicas entre otras. Este departamento también se encarga de garantizar que todo el personal técnico cumpla con lo dispuesto.

## **Call center**

En este departamento se encuentra el personal que se encarga de dar información correcta sobre los servicios que presta, además de ayudar a los clientes con ayuda de soluciones básicas.

La empresa no maneja otros procesos como tal ya que cuando existe la necesidad de realizar alguna compra la gerencia lo gestiona de tal manera que la gerencia financiera se encarga de realizarlo y llevar el proceso contable. Entre otros servicios nos indican que la empresa realiza el cambio de domicilio también.

## **4.4. FODA**

EL FODA nos ayudará a detectar tanto los problemas internos y amenazas externas pero también nos ayuda a detectar las fortalezas y oportunidades que se deben reforzar y aprovechar.

**FODA** es un análisis que se realiza para saber la situación actual de la empresa por medio del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA será la base para la creación de estrategias para la empresa ADEATEL, el cual ayudará a resolver problemas y a ser más competitivos. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que se deben enfrentar. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad

para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

El análisis FODA también llamado DOFA consta de 4 pasos

- Análisis Interno (Fortalezas y debilidades).
- Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).
- confección de la matriz.
- Determinación de la estrategia a emplear

### **Análisis Interno**

Los elementos internos que se deben analizar y que corresponden a las fortalezas y debilidades son: la disponibilidad de recursos financieros, recursos humanos, activos, nuestro servicio, estructura interna y de mercado, percepción del mercado.

El análisis interno permitirá fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la organización.

### **Las Fortalezas.**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que hacen fuerte a la empresa.

Alguna de las preguntas que se realizarán para descubrirlas serán:

- ¿Qué ventajas tiene el negocio?



- ¿Qué les gusta a los clientes?
- ¿Qué perciben los clientes de la empresa como fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

### **Las Debilidades**

Las debilidades son por el contrario, todos aquellos aspectos que la empresa ya tiene y que son barreras que obstruyen el buen funcionamiento del negocio.

Se destacarán: aspectos del servicio que se brinda a los clientes, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, se eliminarán.

Por ejemplo algunas de las preguntas que se pueden plantear y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué podemos mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe nuestro mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del negocio?

### **Análisis Externo**

Una empresa o negocio no vive en un entorno de aislamiento, así que el análisis externo permite señalar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentar.

Para determinar las oportunidades o amenazas se pueden establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con el negocio o empresa. Así como:

**Ámbito político:**

Estabilidad política del país, el gobierno, relaciones internacionales, restricciones a la importación y exportación, interés de las instituciones públicas.

**Ámbito legal:**

Tendencias fiscales: Impuestos sobre los productos o servicios, forma de pago de impuestos, impuestos sobre utilidades, legislación laboral.

**Ámbito Económico:**

Deuda pública, salarios, precios, inversión extranjera.

**Ámbito social:**

Crecimiento y distribución demográfica, empleo y desempleo.

**Ámbito tecnológico y científico:**

Nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos científicos, cambios en los sistemas. Hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan oportunidades que podríamos aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema.

También puede haber situaciones que más bien representen amenazas para nuestro negocio o empresa y que puedan hacer más graves sus problemas.

### **Oportunidades**

Algunas de las preguntas que aplicarán para localizar oportunidades serán:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Cómo está cambiando la tecnología y como puede beneficiar o perjudicar a la empresa?
- ¿Cómo está cambiando la sociedad y qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### **Amenazas**

Las preguntas que se plantearán para determinar las amenazas.

- ¿A qué obstáculos se enfrenta nuestra empresa o negocio?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente el funcionamiento del negocio o de la empresa?

## LA MATRIZ

Aquí se desarrollará la matriz para identificar los factores.

Cuadro N° 7

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	1.- Atención personalizada al cliente 2.- Personal Técnico capacitado 3.- Tendencias de cambio 4.- Convenios institucionales 5.-	1.- Poca productividad de los empleados administrativos 2.- Falta de identificación de procesos 3.- Falta de coordinación de trabajo 4.- Falta de indicadores internos 5.- Falta de metas mensuales a cumplir
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	1.- Aumento creciente de la demanda. 2.- Nuevas niches de mercado 3.- Cambio tecnológicos en la sociedad 4.- Creación de nuevos servicios tecnológicos 5.- Ventas de software y hardware 6.- Ventas por compras públicas.	1.- Crecimiento de la competencia 2.- Guerra de precios. 3.- Desactualización de producto. 4.- Desactualización de personal administrativo. 5.- Flexibilidad de políticas de pagos

**Elaborado por:** Narcisa Santos González

#### **4.5. JUSTIFICACIÓN**

En la organización actual de la empresa se pudo observar que es necesaria la aplicación de una propuesta que identifique los procesos y subprocesos que se llevan a cabo de forma tal que esto permita mejorar la Gestión Administrativa optimizando el tiempo de cada proceso pero teniendo bien claro que se requiere una participación completa de la institución y sus departamentos.

Toda empresa se guía en base a procesos establecidos incluso cuando estos no constan de forma escrita o detallada, por eso es importante identificar cuáles son los procesos críticos que requieren mayor atención para aplicar nuevos modelos de gestión por procesos que agilicen las actividades internas y se refleje en valor para los clientes teniendo como indicadores la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Adeatel S.A. realiza operaciones de manera empírica, ya que no poseen procesos debidamente estructurados, por lo que dificulta la comunicación entre los departamentos, retrasando el servicio brindado por la ausencia de pasos determinados para su aplicación.

Al implementar esta metodología (BPM) en la empresa ADEATEL S.A. se reducirán errores de procesos que ayudarán al mejoramiento de las actividades, se prevé que las áreas sean críticas de su propio desempeño conservando los niveles organizacionales disminuyendo las jerarquías en la tomas de decisiones, mejorando las relaciones interpersonales y existiendo mayor comunicación entre sí. Finalmente todo modelo de procesos ayudará a conocer cuáles son las operaciones a seguir para cada requerimiento, lo que también significará una mejora en los estándares de calidad de la gestión administrativa y marcará un paso hacia modelos más especializados en la administración de las empresas, brindando un servicio de calidad al cliente.

#### **4.6. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Para implementar la gestión por procesos se utiliza un nuevo paradigma denominado Procesos de Negocios BPM (Business Process Management), que se constituye como una estrategia para la estandarización de procesos, garantizar la calidad de las actividades, reducir los tiempos en la aplicación de algún proceso o subproceso y al mismo tiempo ganar efectividad en el servicio brindado, logrando un campo significativo para optimizar los recursos con que cuenta la empresa, para esto hay que definir en qué consiste los procesos y subproceso, los objetivos e indicadores planteados para cada uno de ellos.

El modelo por proceso administrativos para la empresa Adeatel S.A., implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad que tenga éxito un esfuerzo en cuanto a la reingeniería de procesos, es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso, de todas formas un proceso de reingeniería necesitará de inversión para la puesta en marcha del mismo, esto es mejorar los procesos que ya están establecidos, buscando como optimizar los mismos para de esta forma mejorar los tiempos y los recursos que se cuentan, todo proceso es necesario dentro de una organización o compañía ya que son etapas a seguir para la consecución de una tarea final.

La incidencia de los procesos en la empresa es un índice que determina el nivel de resolución de problemas y del tiempo conlleva a realizarlo optimizando los recursos y el tiempo, brindando satisfacción al cliente y cumpliendo con los estándares establecidos y determinados para los controles de superintendencia de telecomunicaciones, esto hace que los ejecutivos piensen en una respuesta en tiempo justo a las necesidades del usuario con ello la implementación de Bussines Process Magnament.

## **4.7.1 OBJETIVOS**

### **4.7.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo por procesos administrativos, mediante un estudio situacional, definiendo los procesos de las áreas para la optimización de la gestión administrativa de la institución.

### **4.7.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

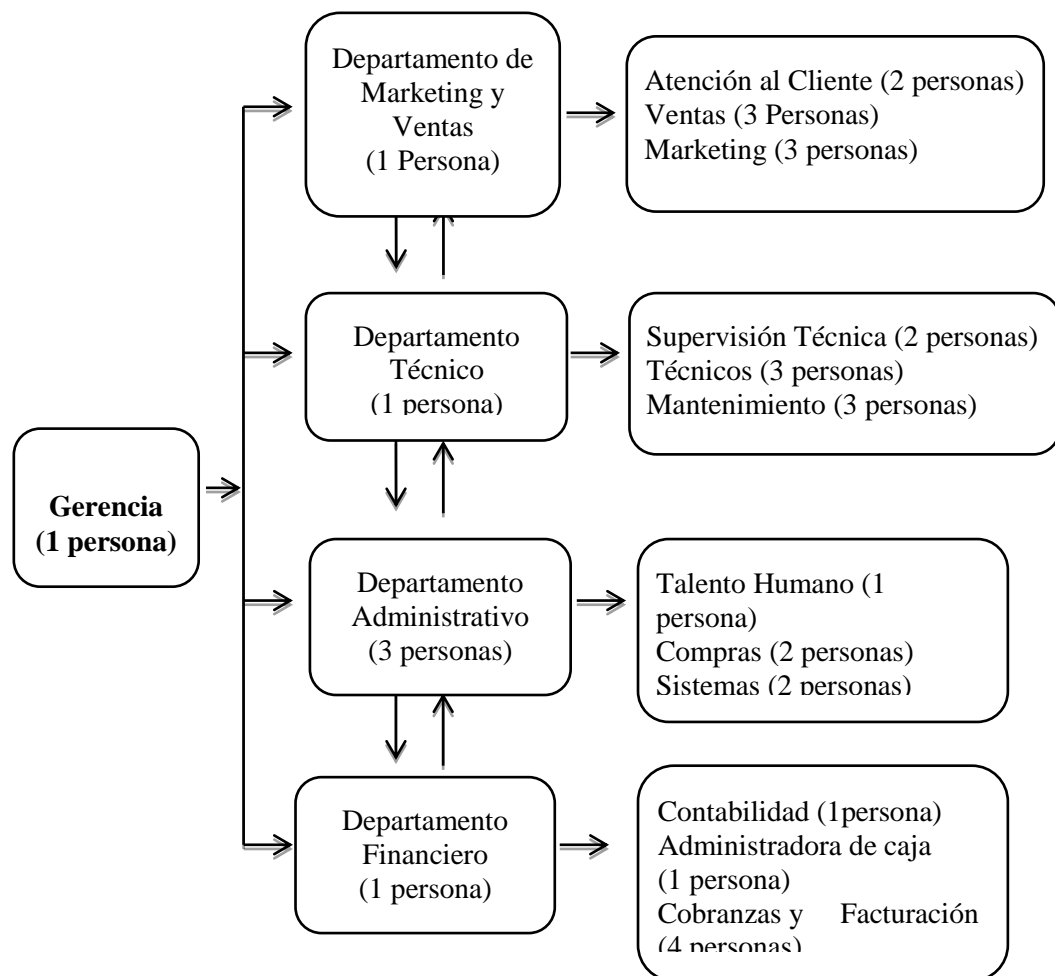
- a) Determinar las estrategias metodológicas a implementarse en la ejecución de la investigación y obtención de datos que guíen el correcto desarrollo del presente estudio.
- b) Identificar los procesos críticos y los que más valor generan para los clientes de la empresa.
- c) Diseñar los procesos y subprocesos de la empresa.
- d) Difundir los procesos administrativos mejorando el entendimiento de los mismos.
- e) Reducir el tiempo en cada uno de los procesos y subprocesos una vez implementado la metodología.

## **4.7. VENTAJAS**

Si pensamos que la gestión por procesos será estratégica, tenemos clara la mejora continua, aplicamos objetivos de negocio y procesos que los sustentan y aceptamos que la inflexibilidad ya no forma parte de la organización, para implementar BPM, se mencionan 6 ventajas a aplicar.

- Activar la innovación, la gestión del talento, y el conocimiento.
- La efectividad, eficiencia, flexibilidad y agilidad en las operaciones de negocio.
- Podremos medir, monitorear y evaluar los procesos, mejorarlos de inicio a fin y aumentar la satisfacción de los colaboradores y clientes, reducir costes y recuperar beneficios.
- Crear nuevos y mejorados modelos de negocio.
- Reducir el riesgo, tiempo y recursos de las inversiones en tecnología.
- Racionalizar y optimizar la infraestructura alineando la misma con los procesos de negocio a los que esta debe servir.

#### 4.8. Nuevo Modelo de Organigrama



Elaborado por: Narcisa Santos González.



#### **4.9. Orgánico funcional**

##### **Gerente General**

- Representar a la empresa en todo evento público o privado sea cual fuere el ámbito con el fin de mantener su imagen y buen nombre.
- Autorización de compras de materia prima en cantidades importantes
- Canalización de informes periódicos.
- Contratación de personal administrativo.
- Plantear y comunicar los objetivos según las épocas y las circunstancias avizorando siempre el progreso de la organización.
- Controlar la implementación de estrategias que permitan liderar en el mercado y mantener la competitividad.
- Iniciar el cambio en la organización cada vez que esta así lo requiera, adaptando mejoras que permitan un rápido y seguro crecimiento.
- Resolver problemas que podrían presentarse interna y externamente que involucren directamente a la organización y personal a cargo.
- Negociar adquisiciones haciendo frente a las políticas de los proveedores, velando siempre por el bienestar y seguridad de la empresa.
- Elaborar y presentar informes que reflejen de forma clara la situación actual de la empresa.
- Plantear propuestas que permitan mejorar la situación actual de la empresa y optimizar sus recursos.
- Controlar el desempeño en todas las áreas a fin de que no se produzcan situaciones que puedan entorpecer la gestión productiva o alterar el orden administrativo de la empresa.
- Contratar asesorías externas cada vez que la empresa lo necesite según el área y la razón de dicha asesoría.
- Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

## **Departamento de Marketing y Ventas**

- Estudiar y evaluar la situación del mercado y la aceptación de servicios de la empresa.
- Estudiar y proyectar nuevas campañas de ventas.
- Promover la venta del servicio que oferta la empresa.
- Presenta informes de su gestión a secretaria ejecutiva
- Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

## **Marketing**

- Se encarga de la comercialización del servicio.
- Presenta informe trimestrales sobre la aceptación del servicio en el mercado
- Monitorear las índices de posicionamiento
- Generar nuevas ideas de campaña

## **Ventas**

- Se encarga de distribuir las zonas de trabajo.
- Se encarga del control de vendedores.
- Proporcionar informar clara a los futuros clientes
- Llevar un registro de ventas realizadas mensualmente.

## **Atención al cliente.**

- Responde a las inquietudes de los usuarios.
- Brinda información relacionada a la empresa.
- Brinda asesoría en el llenado de solicitudes y sus respectivos papeleos.
- Se encarga de ayudar vía telefónica al cliente en la solución de problemas.

### **Departamento Técnico.**

- Dirigir y controlar los procesos técnicos de la institución.
- Controlar la implementación de estrategias en su área adaptando mejoras que permitan un rápido y seguro crecimiento.
- Elaborar y presentar informes que reflejen de forma clara la situación actual de la empresa.
- Controlar el desempeño en las áreas a su cargo a fin de que no se produzcan situaciones que puedan entorpecer la gestión productiva.
- Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

### **Supervisión Técnica.**

- Canalización de informes periódicos.
- Sistematizar los procesos de acuerdo a la asistencia técnica.
- Generar reportes mensuales de solicitudes de revisiones

### **Técnicos y Mantenimiento.**

- Resolver problemas que podrían presentarse interna y externamente que involucren directamente a la organización y personal a cargo.
- Generar los reportes técnicos de visitas realizadas.
- Atender las necesidades de la empresa en cuanto a edificio.

### **Departamento Administrativo**

- Autorización de solicitud de compras
- Asignar y distribuir recursos de la manera adecuada a fin de alcanzar con objetividad el cumplimiento de las metas propuestas para la empresa
- Autorizar la distribución de los recursos para las áreas que lo soliciten.
- .Mantener la secuencia de los procesos administrativos.

## **Secretaria General**

- Presta apoyo en la gestión administrativa.
- Elabora escritos y comunicados, redacta informes y peticiones del administrador en función de los requerimientos de la empresa.
- Lleva registros y agenda de actividades, citas, conferencias, capacitación, compromisos a más de todo aquello que involucre a la organización o el personal a través de la intervención del administrador.
- Se encarga de informes y requerimientos de las áreas, receptando inquietudes, quejas, producción, necesidades, etc.
- Se encarga de presentar informes de su gestión y resúmenes de los demás departamentos al administrador.
- Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

## **Talento Humano.**

- Desarrolla procesos que permitan la selección del personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Implementa mecanismos necesarios para la evaluación del personal.
- Realiza y presenta la plantilla de horas laboradas para el pago de los empleados, liquidaciones, prestaciones salariales, aporte al seguro social entre otros.
- Se encarga de direccionar a los empleados a las capacitaciones de acuerdo a las necesidades.
- Ejecuta estrategias que generen una cultura organizacional basada en ética, responsabilidad y respeto.

## **Compra.**

- Realizar las cotizaciones pertinentes

- Generar las órdenes de compra
- Realizar las planificaciones cuatrimestrales.
- Generar las solicitudes de órdenes de trabajo

#### **Sistema.**

- Atender las necesidades de la empresa
- Actualizar los programas informáticos
- Realizar revisiones periódicas.

#### **Bodega.**

- Se encarga del almacenamiento de insumos y del producto que es parte del servicio.
- Se encarga de mantener inventarios individuales por producto
- Se encarga de las existencias y requerimientos en cada bodega.
- Es responsable directo de las existencias tanto de insumos como de producto.
- Entrega informes de su gestión a secretaria general.
- Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

#### **Departamento Financiero.**

- Se encarga de la toma de decisiones en el área
- Se encargara de realizar informes financieros
- Realiza el POA
- Realiza proceso de su dirección
- Vigilar que se mantenga al corriente el registro de todas las operaciones de la empresa.

### **Contador.**

- Llevar el registrar contable en el sistema.
- Autorización de gastos de caja chica.
- Efectuar y autorizar pedidos de las diversas necesidades de las oficinas.
- Vigilar y autorizar nóminas.
- Que todo el personal tenga registro y número de afiliación al Seguro Social.
- Se encarga de planificar auditorias.
- Presenta informes de su gestión a secretaria general.
- Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.

### **Administrador de Caja**

- Realizar pagos a proveedores
- Se encarga de cobros y pagos por servicios, sueldos y salarios, impuestos entre otras.
- Se encarga de llevar el control de pagos y cobros de los clientes.
- Y todas las demás funciones que sean causa / y efecto de las mismas.
- Mantiene informado a la Administración de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo.

### **Cobranza y facturación.**

- Realiza vía telefónica el aviso de pago.
- Verificar que los datos en las facturas sean las correctas.
- Generar las facturas de acuerdo a los reportes obtenidos.
- Enviar las facturas a domicilios.
- Genera reportes si el pago no ha sido cancelado a tiempo.

## ESTRATEGIAS DEL FODA, FO; DO; FA; DA

**Cuadro N° 8**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O P O R T U N I D A D E S	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	Diseño de instrumentos de trabajo para captar nuevos clientes. (F1, O1, O2)	Lograr mayor integración del personal mejorando la productividad,
	Elaborar un plan estratégico con otras empresas brindando servicios de acuerdo en los nuevas tendencias de cambios (F3, O3)	aumentado las ventas (D1, D3, O1). Implementación de nuevos procesos en beneficio de los cambios tecnológicos. (D2, O1, O3)
A M E N A Z A S	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Elaborar alianzas estratégicas para beneficiar a la empresa en nuevos servicios, y productos en base a entrenamiento técnico(F2, F4, O5, O4)	Facilitar la coordinación de trabajo e identificando indicadores que permita el desarrollo de los servicios para beneficios de los clientes captando nuevos mercados (D3, D4, D5, O2, O3)
	Implementar estrategias para mejorar la atención al cliente mediante actualización de productos (F1, A3, A4)	Ofrecer a los clientes calidad total en la prestación de servicios mediante la actualización tecnológica, a fin de cumplir con las metas. (D1, D5, A1, A4)
	Implementar nuevas capacitaciones, para agilizar los procesos y disminuyendo tiempo y dinero (F2, F4, A1, A2)	Desarrollar políticas internas que permitan mejorar el rendimiento en la productividad del empleado disminuyendo la competencia. (D1, D3, D4, A1, A2)
	Implementar alianzas estratégicas con proveedores, facilitando la comunicación con los técnicos y clientes (F2, F4, A5)	

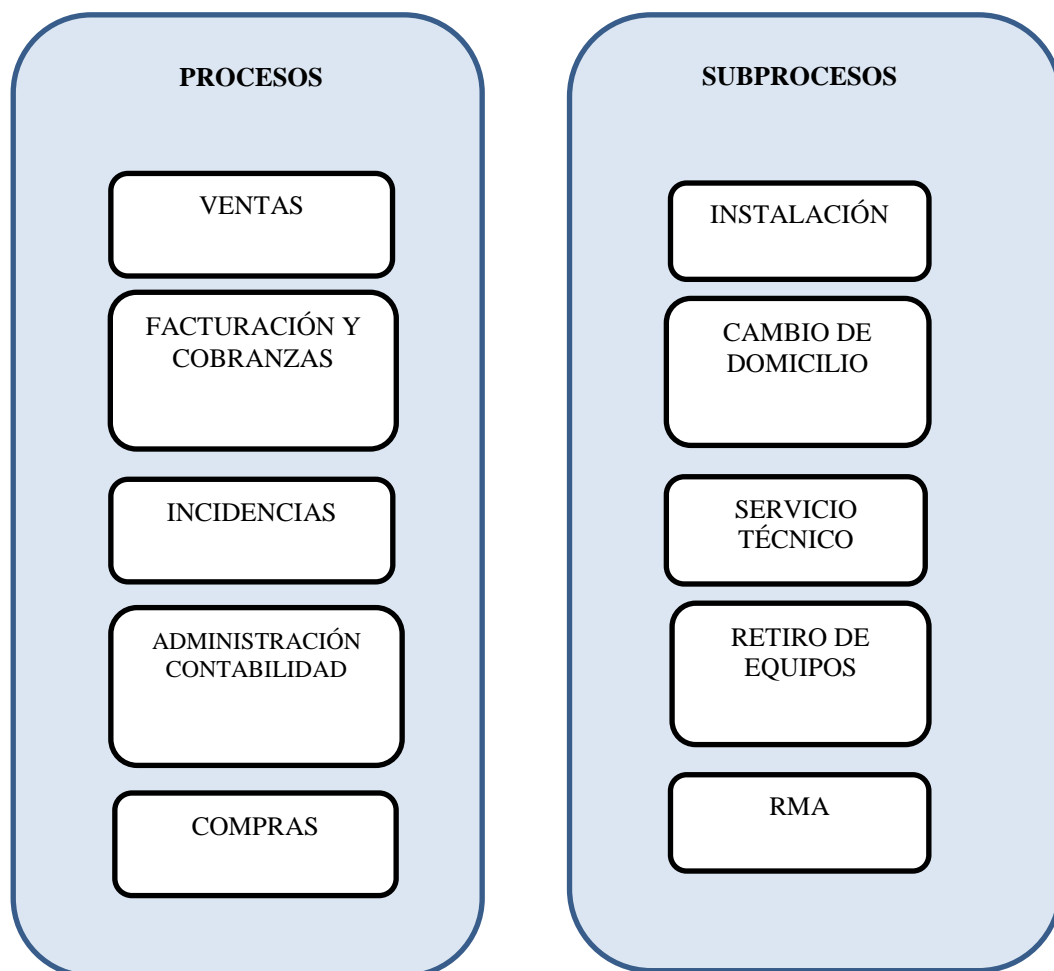
**Elaborado por:** Narcisa Santos González

Una vez que se han definido los puntos más importantes que van a enmarcar acciones a tomar, se procederá a presentar y describir la propuesta que tiene como parte central los cinco procesos y subprocesos identificados y de los cuales se desarrollará el nuevo modelo de gestión por procesos. A continuación el detalle de la propuesta según los procesos y subprocesos.

De forma general se identifican cinco procesos y cinco subprocesos para las actividades que la empresa lleva a cabo:

Gráfico de procesos y subprocesos

Gráfico N° 4



**Elaborado por:** Narcisa Santos González



#### **4.10. Procesos**

Como se lo había mencionado anteriormente según la ISO 9000:2000 los procesos son un “*Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.*”

##### **Objetivo General de un Proceso.**

Establecer secuencialmente los pasos determinados para la obtención de la optimización de gestión administrativa, mediante el diseño de los procesos para el logro de resultados eficientes.

##### **Objetivos específicos de un Proceso.**

- Definir actividades.
- Conocer la secuencia de los procesos.
- Conocer los objetivos de cada área.
- Reducir el tiempo de servicio.
- Optimizar el trabajo administrativo.

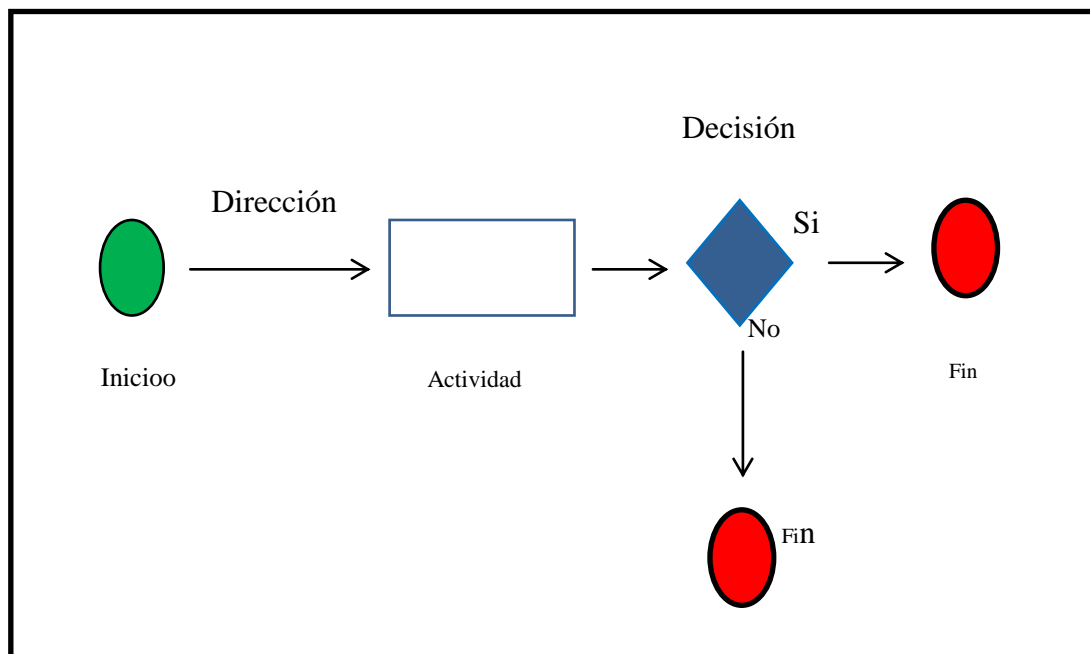
##### **Límites de un proceso**

El diseño del modelo por procesos administrativos tiene la facultad de crear paso a paso la operación para cada una de las acciones efectuadas, dentro de la metodología BPM, existe el inicio de los procesos pero este no limita el mejoramiento y continuidad del mismo ya que permite corregir los errores de forma espontánea, encontrando nuevos indicadores que ayuden a medir, evaluar y corregir falencias, evaluando las alternativas de solución para su implementación en la organización.

## Elementos del proceso

Los elementos del proceso ya han sido estudiados por lo que resaltaremos que tendremos la simbología sencilla, como inicio, actividades, las decisiones y las direcciones a las que están dirigidas.

Gráfico N° 9



**Elaborado por:** Narcisa Santos González

## Proceso de Venta

El proceso de venta para la empresa Adeatel S.A. empieza por las campañas que realizan para promocionar sus servicios y productos, es así que ellos determinan las oportunidades que representa cada persona interesada, como resultado de esa gestión emiten cotizaciones individuales permitiendo llamarlo prospecto para culminar el proceso en el pedido.

## **Objetivos**

Determinar la promoción del servicio para valorar nuevos clientes mediante las oportunidades de campañas realizadas obteniendo nuevos prospectos para la empresa.

## **Indicadores**

Los indicadores que determinaremos para medir este proceso serán el número de ventas obtenidas mensualmente.

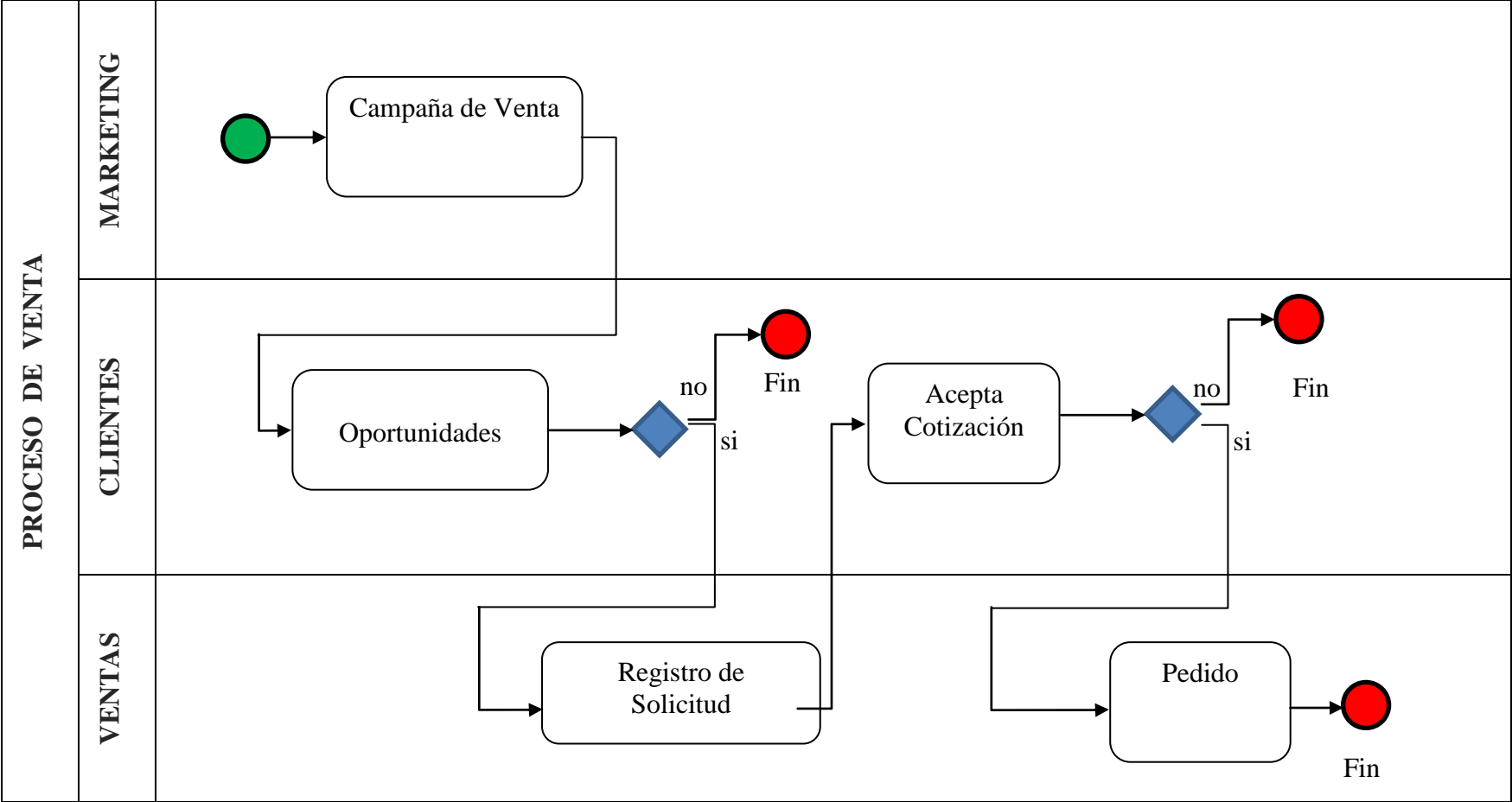
## **Características**

Actuando bajo los parámetros del marketing se ofrece el servicio y un producto específico de forma que esto cree interés en el posible cliente.

Se debe ofrecer la información necesaria al cliente sobre el servicio y producto a considerar, una vez se concreta el plan del servicio y sus especificaciones, se realiza la venta, creando valor al cliente.

Crear paquetes de servicios y productos para ser ofertados mediante actividades de promoción, publicidad y marketing.

Gráfico 10. Diagramas de Procesos: Proceso de ventas



Elaborado por: Narcisa Santos González.

## **Facturación y cobranzas**

El proceso de facturación y cobranzas inicia desde que el proceso de ventas culmina es aquí donde el modelo es transversal, donde los implicados será los técnicos, el departamento de facturación, mensajería y cobranzas. Este proceso permite determinar qué tipo de facturación recibirá el cliente, y en algún caso habrá retornos de factura ya que el cliente puede no recibirla por ausencia. Dentro de este proceso se gestiona el cobro mensual del servicio prestado, y se registrara el cobro de la factura.

### **Objetivo**

Determinar los pasos de facturación para el correcto cobro individual mediante la aplicación del proceso normal.

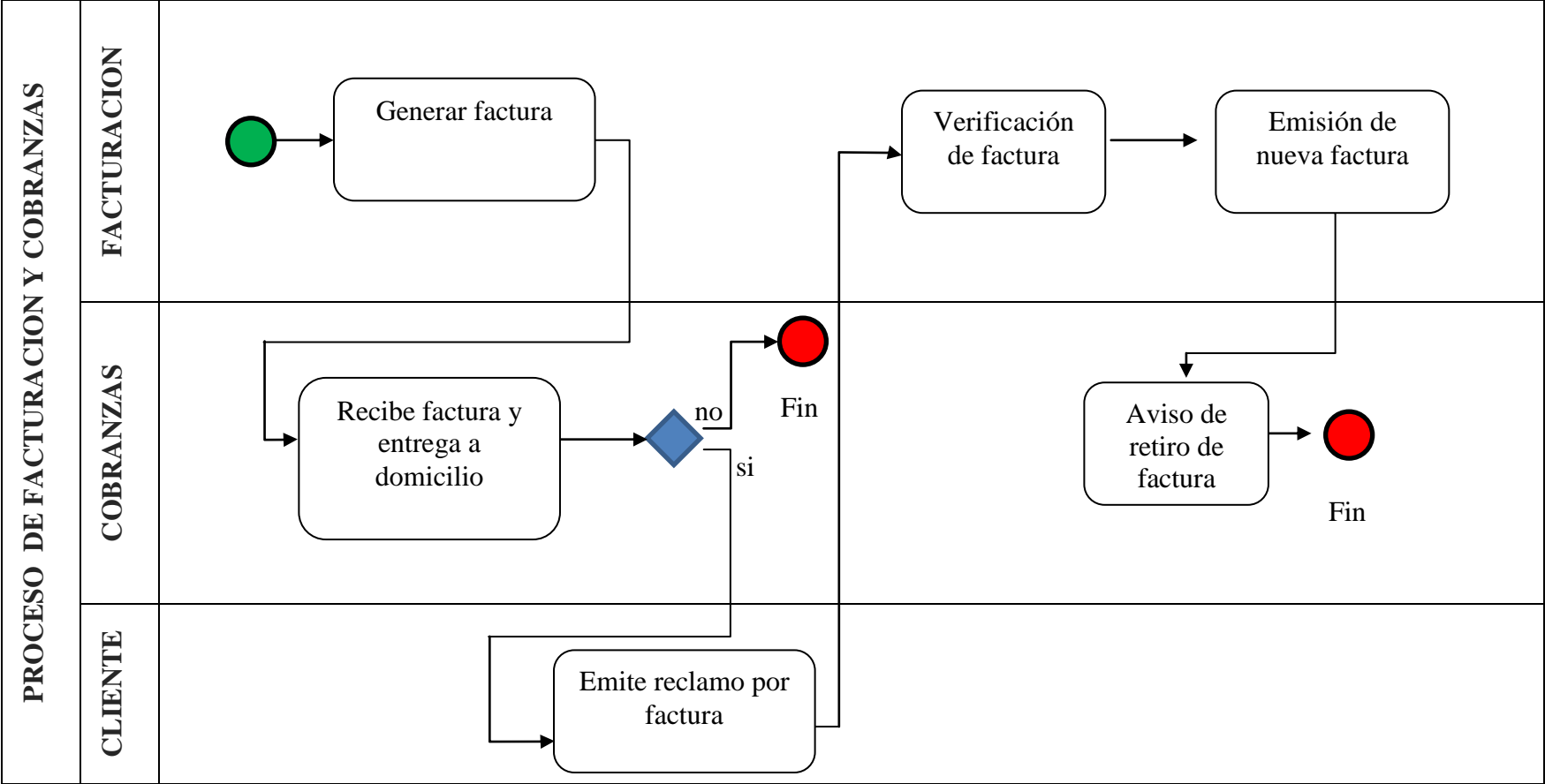
### **Indicadores**

En el proceso de facturación y cobranzas se medirán el número de procesos facturados mensualmente que irá de la mano con el proceso de venta que será su comparación.

### **Características**

La facturación deberá efectuarse previa verificación de los datos del cliente consignados en el pedido, siendo los siguientes: Lugar y fecha; Nombre o Razón social del Cliente; Número de RUC; Domicilio del Cliente; Detalle del servicio o producto a facturar; Valor unitario de cada producto; Forma de pago (contado o Crédito). Así mismo se emitirá la factura, en original (cliente) y 3 copias (1ra copia Cobranza, 2da copia. Contabilidad, 3ra Copia Bodega) El encargado de facturación será el responsable de revisar que la información registrada en la factura sean datos correctos del cliente o consumidor final.

Gráfico 11. Diagramas de Procesos: Facturación y Cobranzas



Elaborado por: Narcisa Santos González.

## **Administración y Contabilidad**

Este departamento deberá registrar contablemente todos los bienes adquiridos para prestar el servicio dado.

### **Objetivo**

Garantizar las operaciones realizadas sean las correctas mediante los registros contables de información aplicadas al proceso para el control de los materiales de la empresa que son invertidas en el servicio brindado.

### **Indicadores**

En este procesos tendremos como indicador el número de registros contables en comparación mensual.

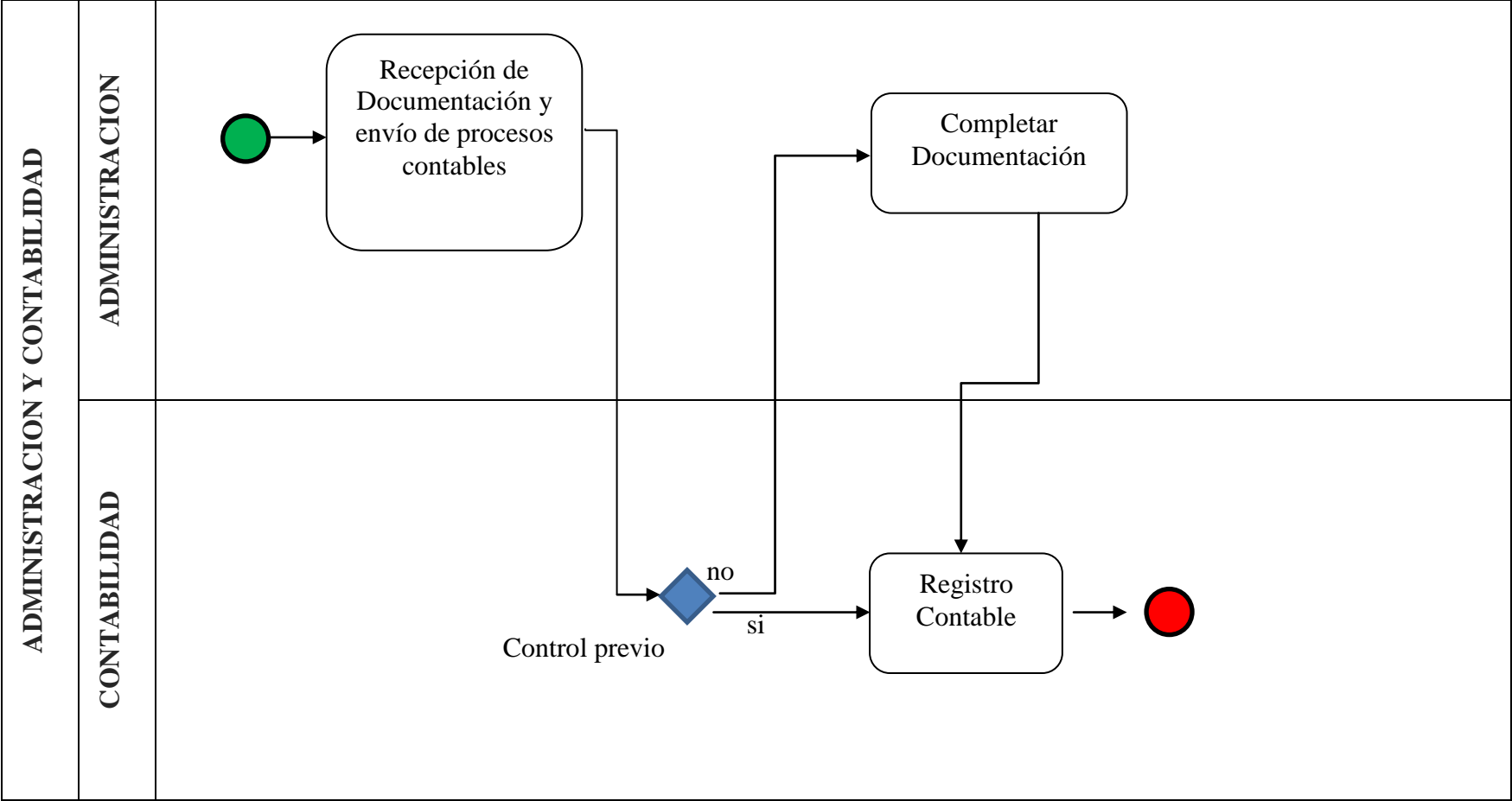
### **Características**

Ayuda al personal a mantener la gestión administrativa en cuanto a la planificación, toma de decisiones y control de operaciones, subdivida según la organización de la empresa.

La contabilidad se encarga de organizar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad.

Clasificar operaciones, procesos, departamentos y funciones dentro de la empresa que sirvan como guía para la gestión administrativa. Además mantener registros actualizados y detallados de las acciones de la empresa que ayuden a interpretar resultados para dar información detallada y razonada sobre sus actividades.

Gráfico 12. Diagrama de Proceso: Administración y Contabilidad.



Elaborado por: Narcisa Santos González.



## **Compras.**

En el proceso de compras intervienen la gerencia administrativa, los técnicos, el departamento de compras y los proveedores, es en este proceso que se determina la necesidad de los materiales y bienes que tiene la empresa para brindar el servicio, empieza por las necesidades de los técnicos las mismas que son enviadas a la gerencia administrativa, para ser evaluadas y aprobadas, siguiendo la secuencia hacia el departamento de compras quien se encarga de realizar las proforma y solicitar los bienes enviando la orden de compra al proveedor seleccionado.

### **Objetivo**

Proveer los recursos necesarios respondiendo a las necesidades del cliente suministrando los materiales mediante la definición de pasos establecidos.

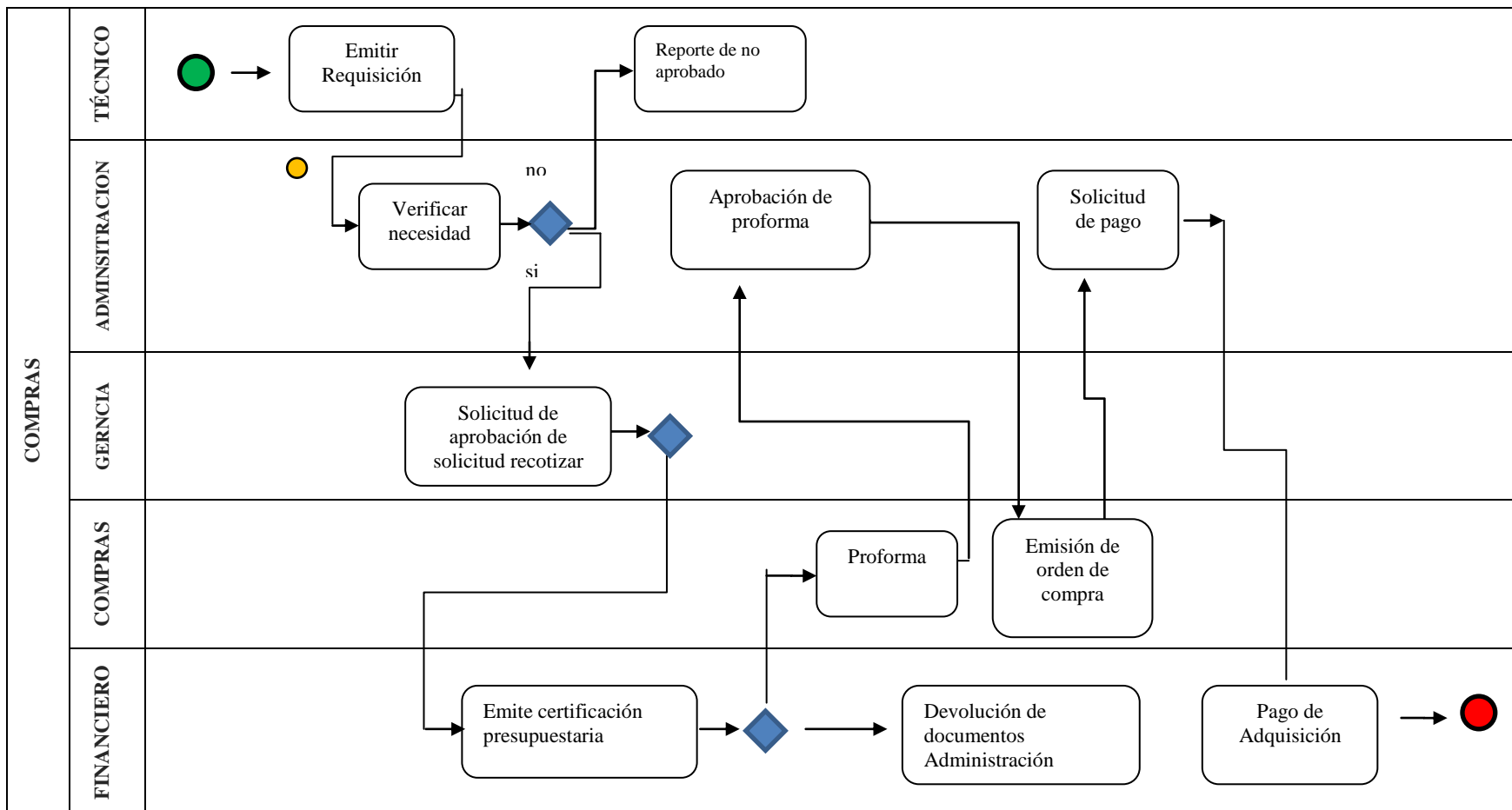
### **Indicadores**

Valorar el número de órdenes de compra para realizar la comparación con las ventas realizadas, así podremos medir el incremento de clientes.

### **Características**

El proceso de compra se caracteriza por mantener equipos o productos en stock, esto quiere decir que cada cierto periodo de tiempo o según la cantidad de equipos instalados, se realizaran pedidos que mantengan una cantidad considerable de productos en bodega listos para algún posible cliente y su posible instalación. El inventario es el requisito más importante, debe existir un registro de los egresos de bodega y mantener siempre una lista actualizada de los equipos, productos o insumos que hay, así como los que hacen falta en un mínimo de stock para el nuevo pedido.

**Gráfico 13. Diagramas de Procesos: Compras**



Elaborado por: Narcisa Santos González

## **Incidencias**

Incidencia es lo que se conoce como problemas presentados en un determinado tiempo, se detalla minuciosamente este proceso ya que dentro de él se encuentran subprocesos que serán estudiados de acuerdo se vayan presentando. En este proceso intervienen el personal de Call Center y los técnicos, ambos están preparados para la resolución de problemas pero diferenciarán las actividades a realizarse.

### **Objetivo**

Resolver los problemas presentados para la satisfacción del cliente, mediante la capacidad de resolución de problemas aplicando la secuencia de ejecución del proceso para el área correspondiente.

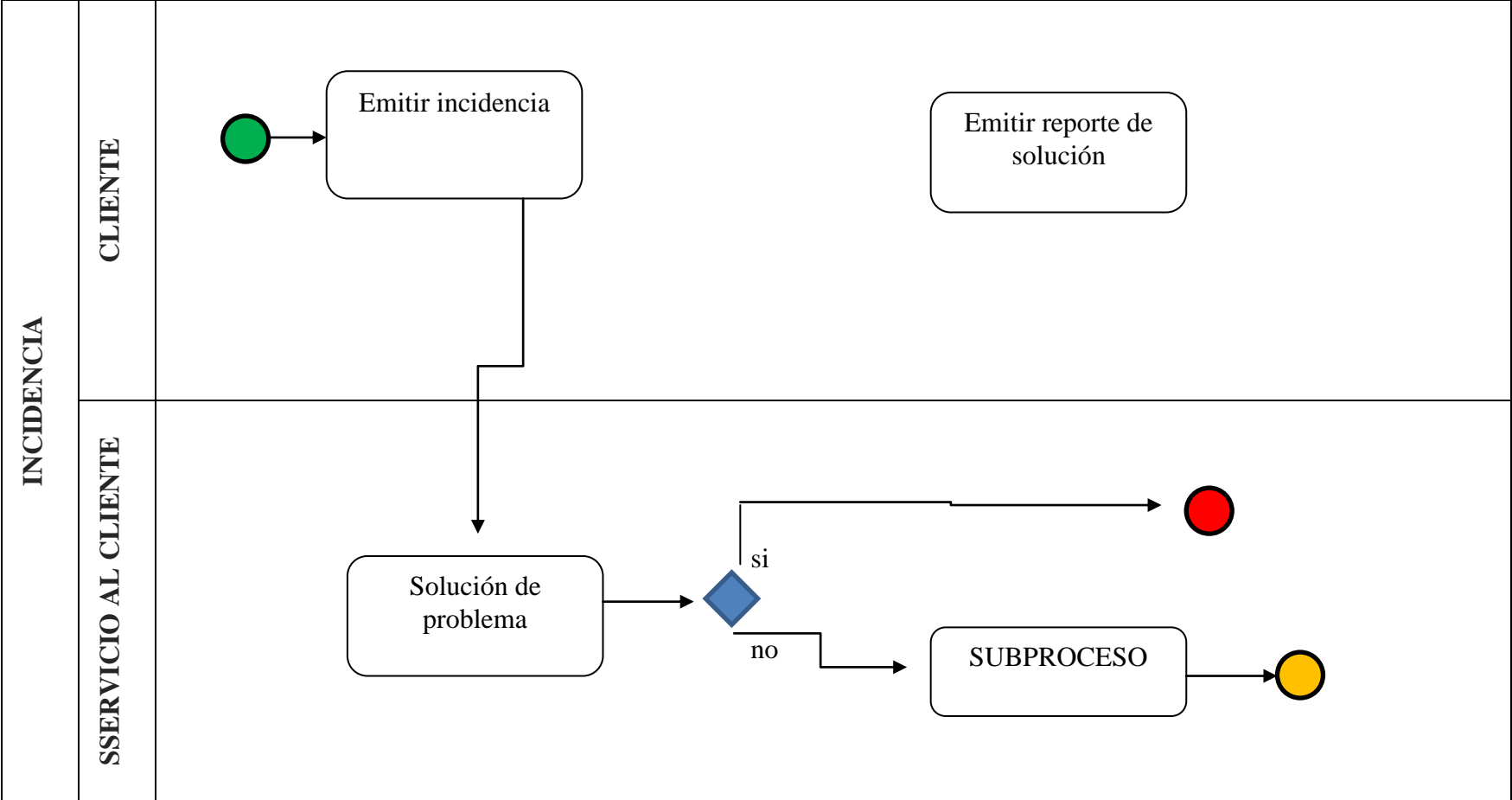
### **Indicadores**

De este proceso se desprenden sub procesos que serán medidos de acuerdo servicio prestado. Uno de los indicadores generales serán el número de problemas presentadas en su totalidad, a medida que se vayan presentando estas van ingresando a los sub procesos para darle solución a los problemas señalados, es así que se detallan posteriormente los indicadores de los sub procesos.

### **Características.**

La satisfacción del cliente es lo que regularmente se hace presente en el tema de incidencias, cualquier requerimiento acerca del servicio o los productos debe ser solucionado por lo que la atención al cliente es el punto de partida complementada con las visitas técnicas en caso de ser necesarias. Poseer un personal capacitado en su área, orientado a la atención y satisfacción del cliente con un buen manejo de las relaciones humanas.

Gráfico 14. Diagramas de Procesos: Incidencia



Elaborado por: Narcisa Santos González

## **Subprocesos**

### **Servicio Técnico**

Este sub proceso es una de los más atendidos puesto que es la comunicación directa de los clientes por motivos de problemas presentados durante el uso del servicio, los técnicos encargados son quienes resolverán sus inquietudes y de no ser así pasaran con una persona con mayores conocimientos que ayuden a la resolución del problemas o de ser necesario la visita personalizada del técnico.

### **Objetivo**

Resolver el inconveniente presentado mediante la aplicación del conocimiento de resolución de problemas de manera eficiente brindando un mejor servicio

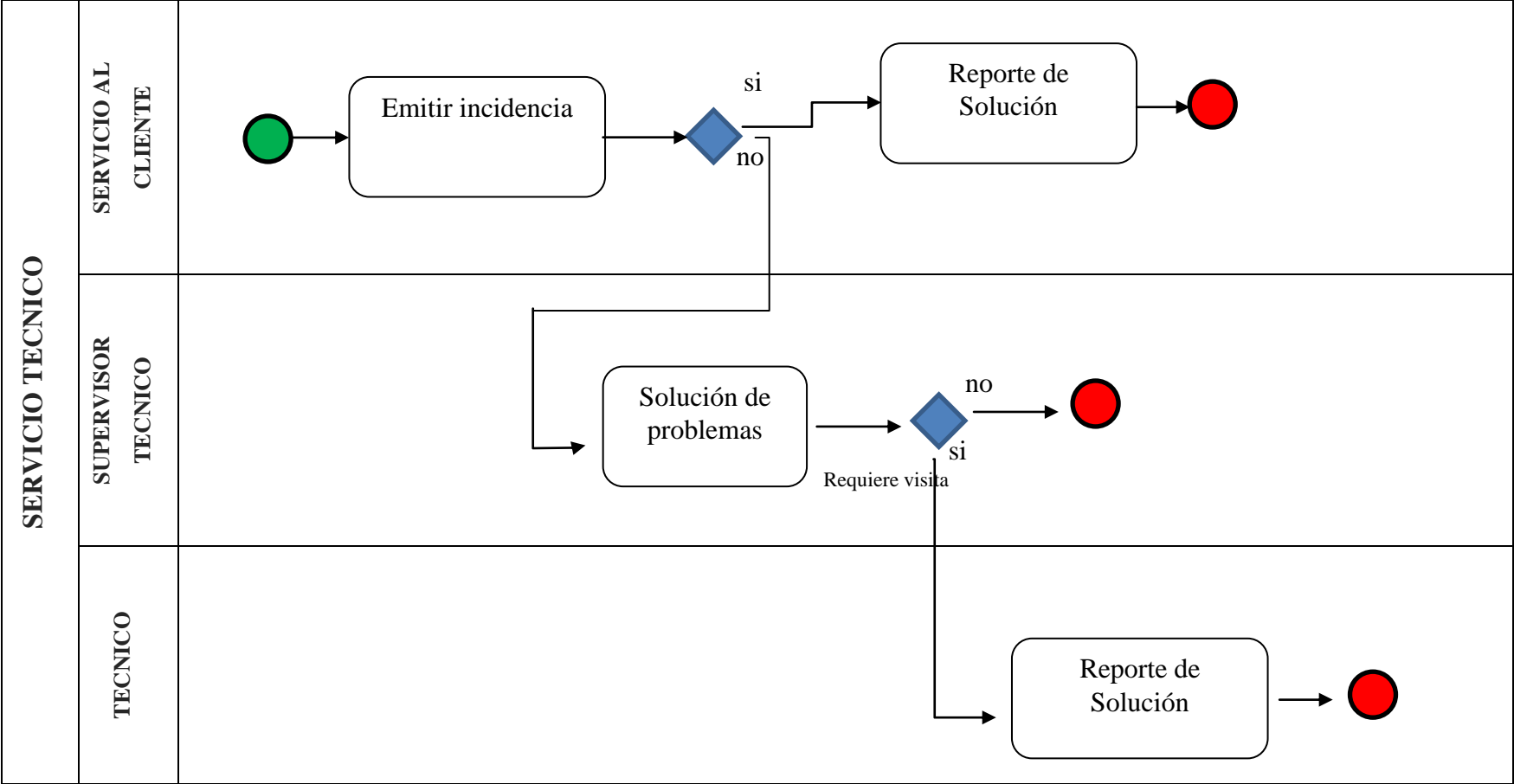
### **Indicadores**

Se medirán el número de problemas resueltos vía telefónica y el número de procesos resueltos con ayuda de la visita del técnico, determinando los daños ocasionados para su corrección.

### **Características**

El servicio técnico es parte de una garantía, las visitas de servicio técnico deben registrarse según el cliente y el equipo, el tiempo de uso y el problema presentado, todo esto para diagnosticar correctamente cada situación. Se debe identificar lo más detallado posible cual es el problema que tiene el cliente de manera que, al realizarse las visitas, los técnicos tengan una idea más acertada de cómo resolver el problema y que no se deban realizar más visitas para brindar una solución.

Gráfico 15. Diagrama de sub procesos: Servicio Técnico



Elaborado por: Narcisa Santos González.

## **Instalación**

En este subproceso encontraremos el trabajo conjunto del departamento de ventas, técnicos, facturación, y supervisión técnica, que proporcionara al cliente el servicio solicitado una vez realizado los procesos anteriores para convertirse en un subproceso que permitirá obtener el beneficio buscado.

### **Objetivo**

Instalar el servicio proporcionado como beneficio al cliente mediante la ejecución correcta del seguimiento de los procesos y subprocesos.

### **Indicadores**

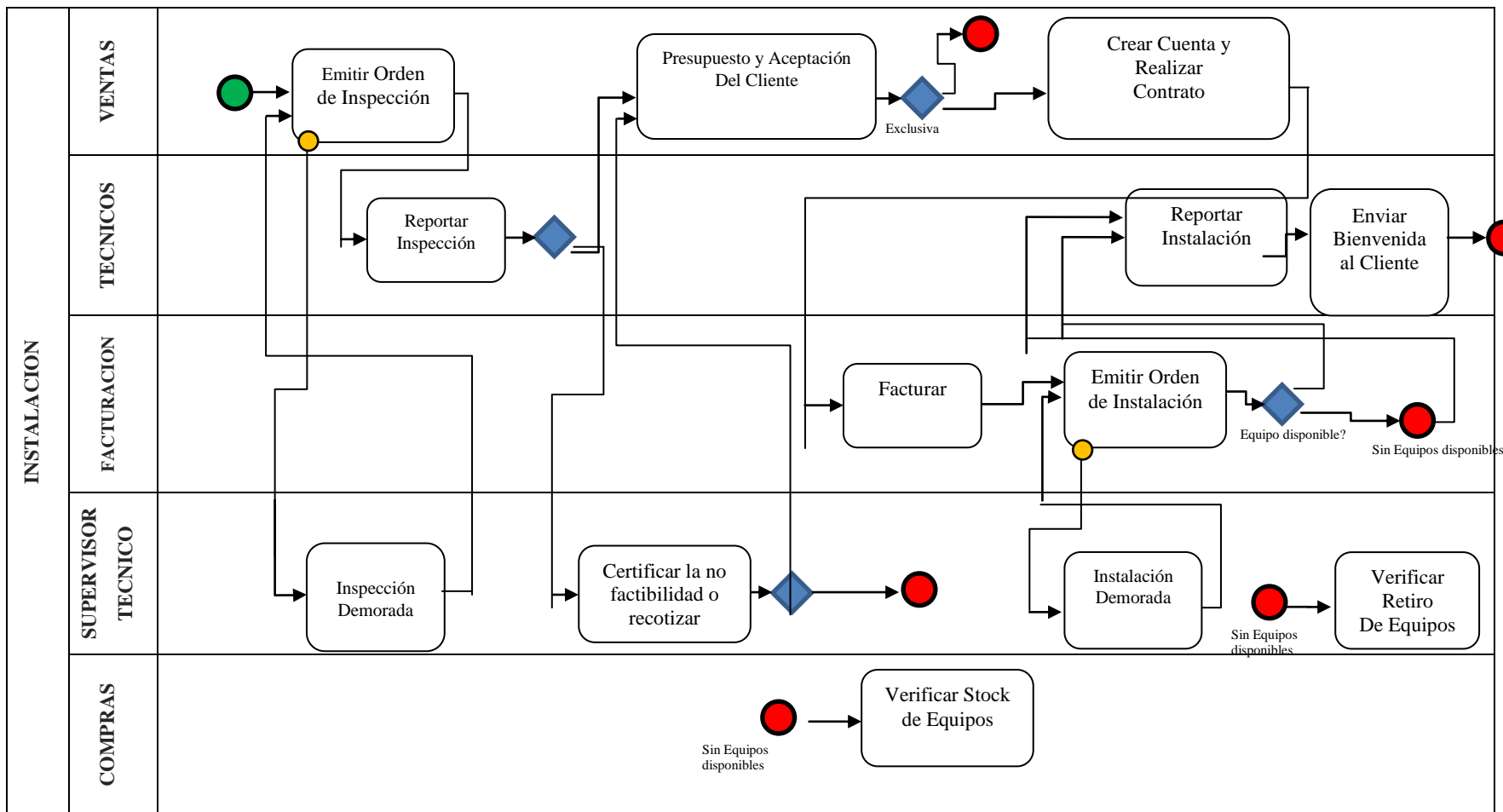
Se determinara el número de instalaciones realizadas semanalmente y su tiempo de ejecución, proporcionándonos información válida para determinar los errores que puedan existir y mejorarlos.

### **Características**

En este subproceso intervienen cinco carriles en las áreas respectivas de: ventas, técnicos, facturación, y supervisión técnica, adicional a esto se considera a las áreas de compras para los casos en que sea necesaria la compra de equipos sea por actualización o por mínimo de stock.

En este caso se debe poner atención en mantener el orden sistemático del diagrama y que la emisión de órdenes de trabajo para las diferentes actividades del área técnica sea adecuada y oportuna.

Gráfico 16. Diagramas de Subprocesos: Instalación



Elaborado por: Narcisa Santos González



## **Cambio de Domicilio**

Esta operación requiere de los técnicos, supervisores técnicos y del departamento de facturación puesto que este subproceso de Incidencia va a facturar dependiendo de los solicitando por el cliente y del número de veces que lo haga, estiman cobros para algunos casos aunque puede darse el servicio sin que este se facture.

### **Objetivo**

Determinar el área nueva de ubicación mediante la revisión técnica para la facilitación e instalación del servicio.

### **Indicadores**

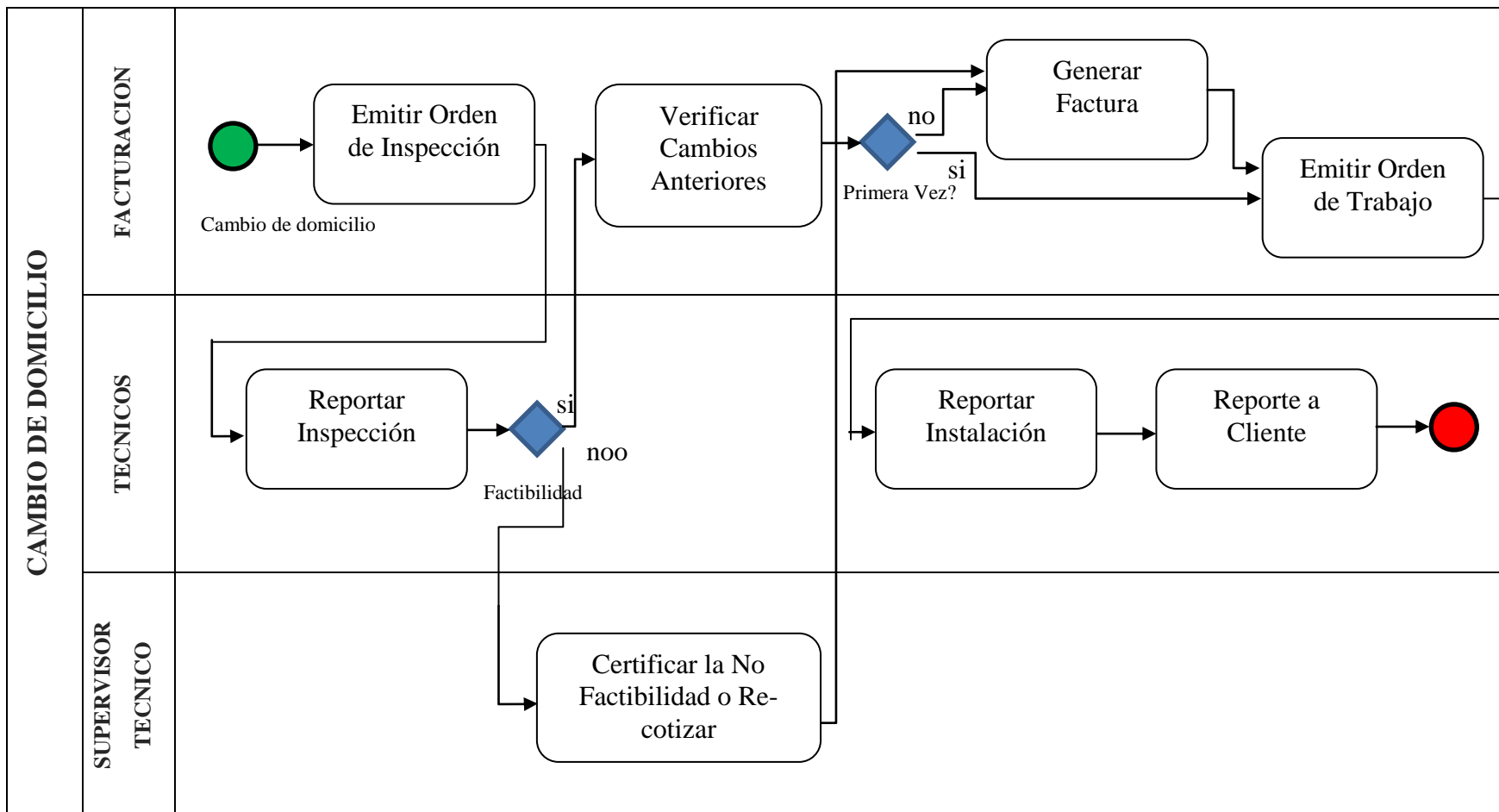
En este sub procesos se tomara en cuenta como indicador el tiempo invertido dependiendo del área en que se registre el cambio.

### **Características**

Este subproceso consta de tres carriles en los que se encuentran involucradas las áreas de: Facturación, Técnicos y Supervisión Técnica.

La interacción de estas áreas está condicionada a las acciones que se generen según las actividades y las decisiones que se presenten, de igual forma el tiempo es un factor importante lo que significa que cada actividad debe desarrollarse en un tiempo considerable, cumpliendo los plazos establecidos para este subproceso. Para los cambios de domicilio se deberá tomar en cuenta la información del usuario según el nuevo domicilio, esto debe estar sujeto a datos geográficos o segmentaciones zonales que permitan determinar de forma más rápida la nueva área del domicilio.

Gráfico 17. Diagrama de Subproceso: Cambio de Domicilio



Elaborado por: Narcisa Santos González

## **Retiro de Equipos**

En este sub procesos el cliente solicita el cambio del equipo por fallas de fabricación por lo que la empresa ofrece garantías del servicio prestado y a su vez con los equipos que lo componen por lo que resulta fácil para los involucrados saber qué pasos seguir.

### **Objetivos**

Garantizar el servicio ofrecido con equipos de calidad hacia el cliente mediante las garantías ejecutadas durante el proceso para mayores beneficios y confiabilidad de la empresa.

### **Indicadores**

Conocer el número de equipos presentados con problemas y número de resolución de dichos problemas.

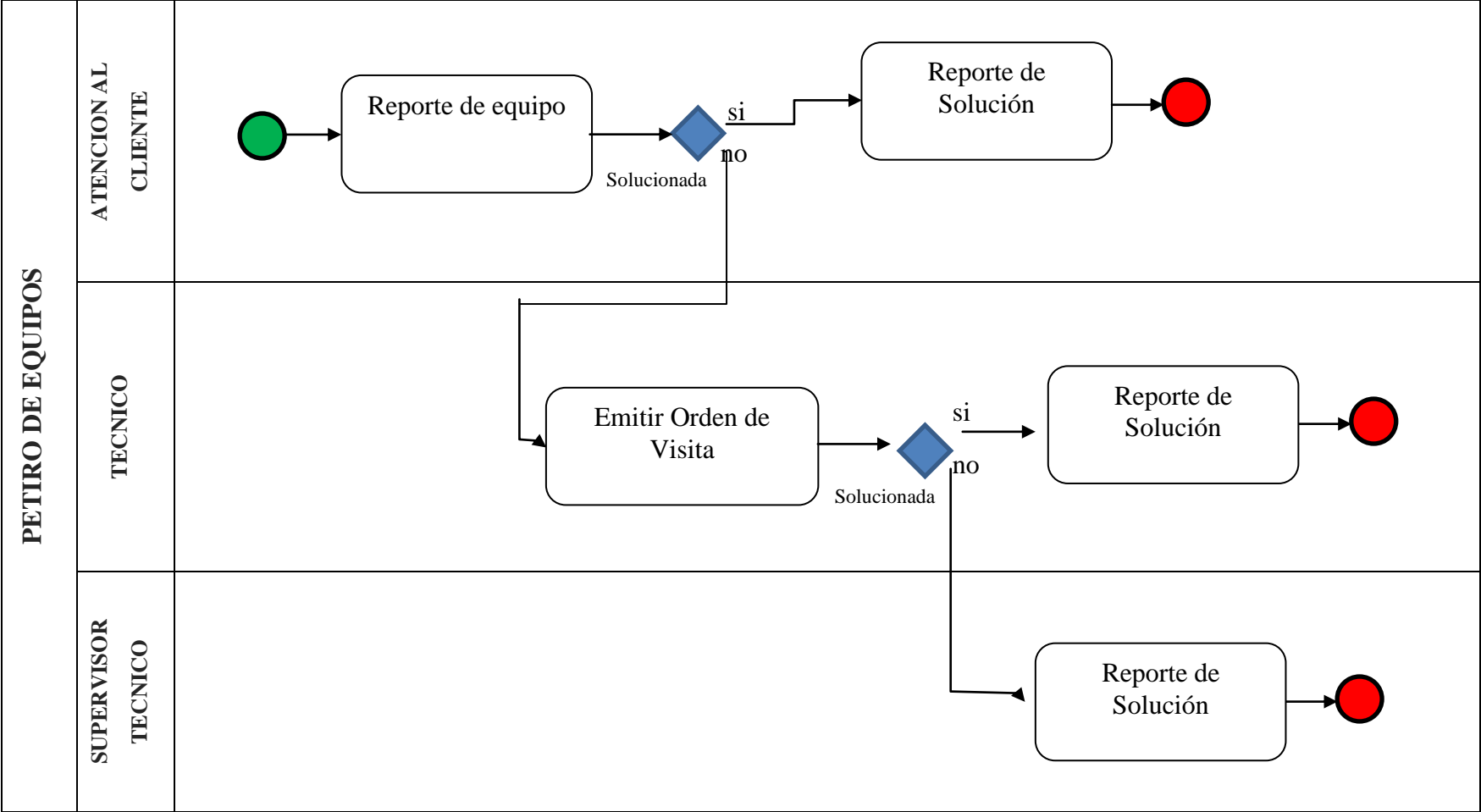
### **Características**

La garantía es un servicio adicional que debe cumplirse según los parámetros y las condiciones específicas para cada equipo o insumo, se establecerá los casos en los que la garantía no tendrá efecto.

Una vez más la satisfacción del cliente tiene un buen grado de importancia por lo que deberá ser un subproceso de rápido cumplimiento.

Este subproceso requiere de una evaluación técnica previa del equipo para determinar el correcto funcionamiento de los equipos y evitar en lo posible que los equipos defectuosos lleguen a ser instalados, en cuyo caso se inspeccionaran para comprobar si cumple con las condiciones de garantía.

Gráfico 18. Diagrama de Subproceso: Retiro de equipos



Elaborado por: Narcisa Santos González

## **RMA**

Significa retorno de mercadería y su proceso es similar al de retiro de equipos la diferencia radica en que en este subproceso la empresa trabaja directamente con el proveedor en el cambio y ejecución de garantías.

### **Objetivo**

Recibir equipos de calidad mediante la revisión técnica para emplear los equipos en los servicios brindados.

### **Indicadores**

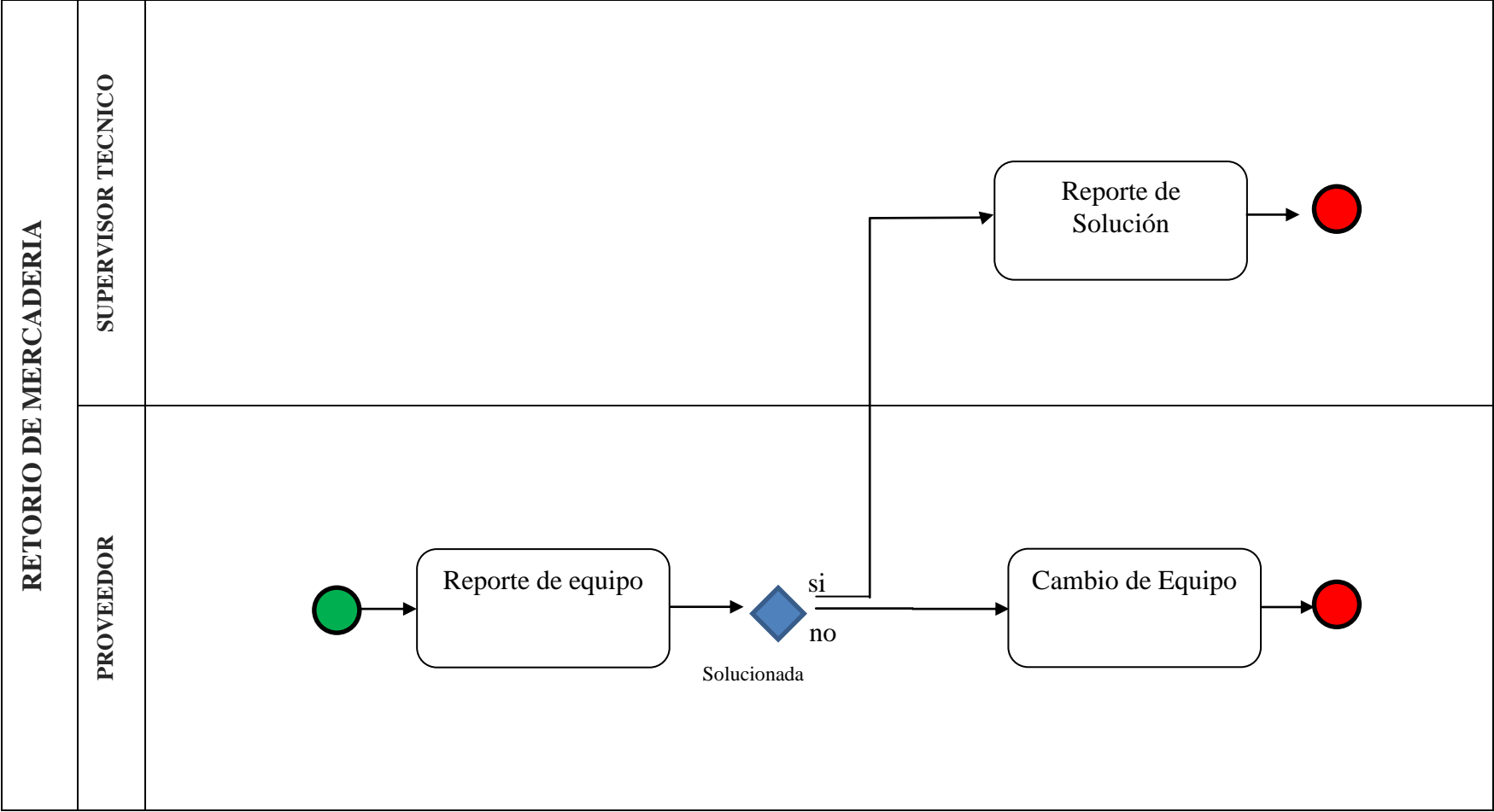
Se determinara el número de veces que un equipo (marca y modelo) regresa a la empresa y se identificara al proveedor para comprobar la incidencia del problema presentado.

### **Características**

La calidad de los equipos es un factor importante para poder brindar un buen servicio. Para los casos en que se presentan defectos deberán realizarse las actividades correctas para el reemplazo del o los equipos en relación directa con el proveedor, esta acción seria la misma en el caso del retiro de un equipo con el cliente haciendo valer la garantía.

Se debe contar con personal capacitado en el aspecto técnico para reconocer la calidad de los productos o equipos, de igual forma se hace evidente la importancia de un correcto manejo de inventario para identificar el equipo defectuoso y hacer valer la garantía, para esto también es necesario contar con los respectivos comprobantes de compra.

Gráfico 19. Diagrama de subproceso: Retorno de Mercadería – RMA



Elaborado por: Narcisa Santos González

## **APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta se llevará a cabo durante dos meses, donde cada módulo es de un mes se analizará la sistematización para el entendimiento de la aplicación de los procesos que se desean integrar.

En estos módulos se podrá integrar todo el personal que conforma la organización además de incorporar nuevos prospectos que cubran las plazas que faltaran de acuerdo al organigrama funcional propuesto, ya que actualmente el número de trabajadores que conforma la empresa es de 22, contando con ya con los vendedores y personal administrativo.

En el desarrollo de estos módulos de capacitación se expondrán los temas relacionados con la administración actual, la metodología que se propone, además se presentara el estudio situacional que se estudio para mostrar el estado actual y como se maneja la empresa hoy en día.

Los participantes podrán despejar las inquietudes a medida que se vaya desarrollando la capacitación, puesto que se contara con un modulador que ayude a esclarecer desde sus inicios el tema explicado.

Una vez que se haya brindado los módulos de acuerdo a su seguimiento se realizaran las prácticas correspondientes de manera que todos los involucrados se puedan identificar claramente con sus tareas a realizar durante su trabajo.

Se iniciará la práctica con un proceso desde su forma de inicio hasta saber su culminación para que todos puedan conocer los objetivos con los que deberían pasar al siguiente nivel, para recibir un proceso hasta culminar el macro-proceso. Es así que se proponen los cuatros módulos siguientes que a continuación se detallan:

### 1er Módulo de Capacitación

MODULO 1				
HORAS/SEMANA	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES	LUGAR	MATERIALES
20 HORAS 1ERA SEMANA	PERSONAL DE LA EMPRESA ADEATEL S.A. (22 PERSONAS)	EMPRESAS DINÁMICAS INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION CONCEPTO DE ADMINISTRACION BASICA ADMINISTRACION HORIZONTAL COMO ADMINISTRAR	AUDITORIO DEL EDIFICIO TRAIDE BUILDIG	CARPETAS/HOJAS ESFEROGRAFICOS SILLAS PROYECTOR LAPTO
20 HORAS 2DA SEMANA		EL TALENTO HUMANO EL ACTIVOS MAS IMPORTANTE COMO TRABAJAR EN EQUIPO Y NO EN GRUPO PLANIFICACION DE CAPACITACION AL PERSONAL DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL ESTABLECER TIEMPO DE METAS		
20 HORAS 3RA SEMANA		INTRODUCCION AL SERVICIO COMO BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD COMO MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE QUE RECURSOS UTILIZAR ACTIVIDADES DE CAPACITACION		
20 HORAS 4TA SEMANA		CAPACIDAD DE RESOLUCION DE PROBLEMAS COMO SOLUCIONAR UN PROBELMAS QUE NO ESTA EN NUESTRAS MANOS COMO ORIENTAR AL CLIENTE.		

**Elaborado por:** Narcisa Santos González



2do. Módulo de Capacitación

MODULO 2				
HORAS/SEMANA	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES	LUGAR	MATERIALES
20 HORAS 1ERA SEMANA	GERENTE ADMINSITRADOR JEFE FINANCIERO JEFE DE RECURSOS HUMANOS JEFE DE MARKETING	SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA MISION, VISION Y OBJETIVOS INTRODUCCION A LOS INDICADORES COMO MEDIR EL TRABAJO	AUDITORIO DEL EDIFICIO TRAIDE BUILDIG	CARPETAS/HOJAS ESFEROGRAFICOS SILLAS PROYECTOR LAPTO
20 HORAS 2DA SEMANA		LAS VENTAS COMO PROMOVER LAS VENTAS COMPRAS RECURSOS PARA VENTAS COMO VENDER		
20 HORAS 3RA SEMANA		INTRODUCCION A BPM COMO FUNCIONA COMO IMPLEMENTAR LA METODOLOGIA CICLO DE VIDA DE LOS PROCESO IDENTIFICACION DE OBJETIVOS E INDICADORES		
20 HORAS 4TA SEMANA		QUE SON PROCESOS Y SUBPROCESOS DESCRPCION DE CADA PROCESO DESCRIPCION DE CADA SUBPROCESO CUMPLIMIENTOS EN TIEMPO DE OBJETIVOS DESCRIPCION DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL		

**Elaborado por:** Narcisa Santos González

## PRESUPUESTO

Se tomará en cuenta todos los factores que impliquen la capacitación y la socialización de esta propuesta.

### PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION

DESCRIPCION	VALOR	TIEMPO/MEDIDAS	TOTAL
VALORES GENERALES POR CAPACITACIÓN			
COORDINADOR DE PROYECTO	\$ 1.200,00	4 MESES	\$ 4.800
TECNICO	\$ 20,00	112 HORAS	\$ 2.240
COMPUTADOR PORTATIL	\$ 1.200,00	1 UNIDAD	\$ 1.200
PROYECTOR	\$ 1.000,00	1 UNIDAD	\$ 1.000
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 100,00	1 VEZ	\$ 100
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 9.340
VALORES ESPECÍFICO POR CAPACITACIÓN			
DESCRIPCION	VALOR	TIEMPO/MEDIDAS	V. TOTAL
SEMANA 1 - PRIMER MODULO			
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4 DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1 SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1 SEMANA	\$ 3
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 134
SEMANA 2 - PRIMER MODULO			
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4 DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1 SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1 SEMANA	\$ 3
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 134
SEMANA 3 - PRIMER MODULO			
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4 DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1 SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1 SEMANA	\$ 3
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 134
SEMANA 4 - PRIMER MODULO			
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4 DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1 SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1 SEMANA	\$ 3
<b>PASAN</b>			\$ 9.874

**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN**

<b>VIENEN</b>				<b>\$ 9.874</b>
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>TIEMPO/MEDIDAS</b>		<b>TOTAL</b>
<b>SEMANA 1 - SEGUNDO MODULO</b>				
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4	DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1	SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1	SEMANA	\$ 3
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 134</b>
<b>SEMANA 2 - SEGUNDO MODULO</b>				
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4	DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1	SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1	SEMANA	\$ 3
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 134</b>
<b>SEMANA 3 - SEGUNDO MODULO</b>				
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4	DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1	SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1	SEMANA	\$ 3
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 134</b>
<b>SEMANA 4 - SEGUNDO MODULO</b>				
COFFE BREAK	\$ 1,20	22 x 4	DIAS	\$ 106
ALQUILER DE SALON	\$ 25,00	1	SEMANA	\$ 25
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 3,00	1	SEMANA	\$ 3
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 134</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>\$ 10.409</b>

**Elaborado por:** Narcisa Santos González

Este detalle de presupuesto es en base a la implementación de la capacitación para dar a conocer a los empleados la situación actual de la empresa, la metodología a utilizar, los procedimientos a seguir la estructura nueva y el cambio con la implementación gestión por proceso BPM, para agilizar el trabajo administrativo orientado a los clientes externos.

## CONCLUSIONES

1. Los procesos actualmente constituyen la piedra angular en una organización por tanto se ha verificado que la empresa no cuenta con una estructura debidamente organizada, con patrones de procesos plasmados, ni orgánico funcional en marcha, siendo fundamental para que la empresa pueda adquirir seguridad al brindar sus servicios.
2. Las Tecnologías de Información, las cuales constituyen actualmente un socio estratégico para los procesos de negocios son de mucho apoyo siempre y cuando se acompañen de una sistematización en el desarrollo de condiciones para la optimización de tiempo y dinero de manera actualizada.
3. Las condiciones de los técnicos en constante capacitación sitúan a la empresa en mantener un nivel que por más esfuerzos que estos logren hacer no se podrán ver reflejados ya que se descuida el nivel administrativo quienes son los que realizan la operación documental para la obtención de procesos culminados.
4. Cabe mencionar que la empresa además de tener escasos procesos y diagramas, existen la dificultad de poder evaluar a sus empleados ya que no existen indicadores que ayuden a identificar los niveles de aumento, disminución o si estos se mantienen debido a la falta de metas estratégicas.
5. Finalmente, respecto al tema de los procesos, se revisó como éstos se encontraban en muchas veces confundidos por los propios colaboradores al no identificar que secuencia siguen, devolviendo procesos a un nivel ya culminado.

## **6. RECOMENDACIONES**

1. La empresa debe socializar la estructura de la empresa para conocer las necesidades de la misma, así deberá implementar nuevas políticas, nuevas estructuras, nuevos procesos y poseer la actitud al cambio para el mejoramiento de resultados de forma general.
2. Para que las tecnologías de información al ser demandadas no se vean ante los clientes como una tecnología desactualizada siempre deberá estar apoyada con procesos que mejoren la productividad del servicio y que ofrezca más seguridad al cliente externo, como seguridad de brindar el servicio al mercado.
3. El personal es uno de los activos más importantes en la empresa si existen tecnologías de última generación el personal debe estar a la par con ello mediante las capacitaciones continuas. Esto quiere decir que todo el personal sea administrativo o técnico debe reconocer su campo de acción para poder enfrentar los problemas con mucha naturalidad, y de manera más eficiente.
4. Para cada cambio deberá existir un método de evaluación o indicadores que permitan visualizar los resultados obtenidos de cierta etapa para poder tener comparaciones periódicas que permitan generar nuevas ideas, regularizar algún error que no se haya reflejado, o rediseñar algún proceso de acuerdo a las necesidades.
5. Y por último la recomendación más importante socializar toda información que siempre presente cambios sea en la parte técnica o administrativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ÁLVAREZ TORRES MARTÍN G, 2006. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial. México

BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, 2007. Investigación Cualitativa. Sic Editorial. España.

BRAVO, J., 2010. Gestión de Procesos. Santiago: Evolución.

CHIAVENATO IDALBERTO, 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana. México.

DAFT, RICHARD L, 2007. Teoría y Diseño Organizacional. Cengage Learning Editores. Novena Edición. México

FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN, 2007. Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio. Pearson Educación. México. Segunda Edición.

FREUD, J.; RUCKER, B.; HITPASS, B., 2011. BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica. Santiago: BPM Center.

GUTIÉRREZ F.; MARCHESSI C., 2009. Tesis: Diseño de un Modelo de Desarrollo de Proyectos Estratégicos Utilizando Metodología BPM. Manuscrito no publicado.

HELLRIEGEL, SLOCUM. 2009. Organizacional. Cengage learning Editores. México

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR, 1997. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México.

IBM, 2010. .España Santa Hortensia 26-2828002 Madrid, Copyright IBM Corporation

JIMÉNEZ, DANIEL PATRICIO, 2007. Manual de Recursos Humanos. ESIC Editorial. Madrid

KIRAN GARIMELLA, MICHAEL LEES Y BRUCE WILLIAMS, 2008. Introducción a BPM para Dummies®, edición especial de Software AG año

MEJÍA GARCÍA, BRAULIO, 2006. Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas. ECOE EDICIONES. Bogotá

MORÁN DELGADO GABRIELA, DARÍO GERARDO ALVARADO CERVANTES, 2010. Métodos de Investigación, Primera edición

RAMÍREZ CARDONA CARLOS, 2007. Fundamentos administración. Editorial Kimpres. Colombia.

RIVERA, F.; HERNÁNDEZ, G. (2010); Administración de Proyectos, Guía para el Aprendizaje. México: Pearson.

ROMA GUZMAN, 2011. Metodología de la Investigación, Republica dominicana

SÁNCHEZ MA. PILAR (2008) Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Editex España.

STEPHEM A. PDH, DEREK MIERS, 2009. Guía de referencia y Modelado BPMN, versión 1.1

VALARINO, ELIZABETH, YÁBER, GUILLERMO Y CEMBORAIN, MARÍA SILVIA PRIMERA, 2010. Edición. Metodología de la investigación: paso a paso.

ZARATIEGUI, J.R. 1999. La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia.

## **DIRECCIÓN WEB**

Wikipedia. Enciclopedia Libre. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/>

<http://www.its-solutions.net/software-consultoria-procesos/its-soluciones-estrategicas/procesos-bpm-business-process-management.html>

[web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

[www.legal.gen.ec/Acuerdo-784-Emitese-Norma-Tecnica](http://www.legal.gen.ec/Acuerdo-784-Emitese-Norma-Tecnica)

<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

[www.guiadelocalidad.com/modelo.../gestion-por-procesos](http://www.guiadelocalidad.com/modelo.../gestion-por-procesos)

<http://www.bmg.cl/articulos/La%20gestion%20por%20procesos%20su%20papel%20e%20importancia.pdf>

[en.wikipedia.org/.../Business\\_process](http://en.wikipedia.org/.../Business_process)

[www.6sigmaecuador.com/Publish/BPM.html](http://www.6sigmaecuador.com/Publish/BPM.html)

<http://www.evaluacion%20de%20desempeño/gestion%20por%20procesos/BPM%2020Business%20Process%20Management%20«%20Mario%20Saffirio.htm>

[file://evaluacion%20de%20desempeño/C3%B1o/gestion%20por%20procesos/%C2%BFQue-es-business-process-management%20%20\\_%20Managers%20Magazine.htm](file://evaluacion%20de%20desempeño/C3%B1o/gestion%20por%20procesos/%C2%BFQue-es-business-process-management%20%20_%20Managers%20Magazine.htm)



## ANEXO 1. PREGUNTAS DE ENTREVISTAS

### Entrevista

Objetivo: Demostrar la necesidad del diseño de Modelo por procesos mediante respuestas concretas que fortalezcan la hipótesis.

Direccionado al Gerente General de la empresa.

- 1.- Describa brevemente la gestión administrativa.
- 2.- ¿Cómo considera los niveles organizacionales de ADEATEL S.A.?
- 3.- ¿Existe procesos determinados para su aplicación?
- 4.- ¿Cuándo se empieza un proceso es culminados exitosamente?
- 5.- ¿Cuántos procesos culminados de manera exitosa se realizan mensualmente?
- 6.- ¿Cómo califica a su personal en cuanto la capacidad de solución de problemas?
- 7.- ¿ADEATEL Cumplen con las metas propuestas?
- 8.- ¿El personal participa en cuanto a las capacitaciones y aportaciones para la empresa?
- 9.- ¿Considera que los nuevos procesos por aplicar optimizaran la gestión administrativa?
- 10.- ¿Describa la importancia de definir los procesos?

## ANEXO 2. FORMATOS DE ENCUESTAS.

### Encuesta

Objetivo: Recabar información suficiente del cliente hacia la empresa por medio de la encuesta como técnica, para la formulación de la propuesta de aplicación.

1.- **¿Como califica la atención al cliente?**

Mala  Regular  Satisfactoria  Muy Buena  Excelente

2.- **¿Cuál es su percepción sobre el servicio en el proceso de instalación de internet?**

Mala  Regular  Satisfactoria  Muy Buena  Excelente

3.- **Califique desde su percepción la resolución de problemas en el proceso de incidencia**

Mala  Regular  Satisfactoria  Muy Buena  Excelente

4.- **Califique desde su perspectiva el servicio del proceso de cambio de domicilio en caso de haberlo realizado**

Mala  Regular  Satisfactoria  Muy Buena  Excelente

5.- **Determine la calidad del tiempo en atención de los servicios brindados.**

Mala  Regular  Satisfactoria  Muy Buena  Excelente

6.- **De acuerdo a los servicios recibidos. ¿Piensa usted que la empresa debería mejorar sus procesos administrativos?**

Muy En Desacuerdo En Desacuerdo Indeciso De Acuerdo Muy De Acuerdo


**7.- ¿Piensa usted que la empresa necesite mejorar la atención del servicio de incidencia?**

Muy En Desacuerdo   En Desacuerdo   Indeciso   De Acuerdo   Muy De Acuerdo

**8.- Esta usted de acuerdo que la empresa necesite mejorar la calidad de sus procesos**

Muy En Desacuerdo   En Desacuerdo   Indeciso   De Acuerdo   Muy De Acuerdo

ANEXO 3. TESTIMONIO DE LA ESCRITURA.



**REPUBLICA DEL ECUADOR**

**NOTARIA TRIGESIMA  
DEL CANTON GUAYAQUIL**

**TESTIMONIO  
DE LA ESCRITURA**

ESCRITURA PÚBLICA DE LA CONSTITUCION DE LA  
COMPAÑÍA DENOMINADA ADEATEL S. A.-----

CUANTÍAS: CAPITAL AUTORIZADO: US\$ 2.000,00-----

CAPITAL SUSCRITO: US\$ 1.000,00-----

**DEL NOTARIO**

***Dr. Piero G. Aycart Vincenzini***

COPIA \_CUARTA\_ GUAYAQUIL, DE ABRIL DEL 2004

Ecuatoriano que le fuere aplicable y por los Estatutos Sociales que se insertan a continuación: **ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DENOMINADA ADEATEL S. A. CAPÍTULO PRIMERO: DENOMINACIÓN, NACIONALIDAD, FINALIDAD, DURACIÓN Y DOMICILIO. ARTÍCULO PRIMERO.-** Constituyese en esta ciudad la compañía anónima que se denominará **ADEATEL S. A.**, de nacionalidad ecuatoriana, la misma que se regirá por las Leyes del Ecuador, los presentes Estatutos y los Reglamentos que se expidieren. **ARTÍCULO SEGUNDO.-** El **OBJETO SOCIAL** de la compañía es dedicarse a: **A)** Importar, exportar, comercializar, distribuir, arrendar, intermediar, producir, fabricar, instalar, dar mantenimiento y reparar toda clase de equipos, maquinarias y demás bienes a saber: Equipos y sistemas de comunicación y telecomunicaciones; Máquinas y maquinaria para la industria y la agricultura; Toda clase de aparatos y suministros eléctricos incluyendo electrodomésticos y computadoras; Teléfonos celulares, repuestos, tarjetas de prepago, accesorios y todas sus actividades conexas; Todo tipo de materiales de construcción; Toda clase de artículos de ferretería; Artículos de deporte y atletismo; Equipos, muebles e instrumentos médicos, quirúrgicos, dental y de laboratorio, reactivos, material de curación, equipos de radiografía, e implementos de uso hospitalario en general; Equipo especial contra incendios; Suministros para bombeo; Equipos de seguridad tanto para vehículos, personas, domicilios, empresas, negocios e industrias; Productos dietéticos; Productos alimenticios para el consumo humano, animal o vegetal; Productos de consumo masivo; Productos de confitería; Artículos para la higiene personal y de limpieza en general; Productos especiales para bebés; Bebidas y aguas gaseosas, agua de mesa, purificación, filtración, ozonificación, envasados, jugos y otros; Productos químicos, materia activa o compuestos, para la rama industrial, agrícola, veterinaria, humana, profiláctica o curativas en todas sus aplicaciones y formas; Medicinas; Medicinas naturales; Aparatos e instrumentos ópticos y accesorios para oftalmología, lentes, gafas, y otros; Artículos de bazar, perfumería y cosméticos; Toda clase de libros; Papelería, suministros de oficina, antigüedades, obras de arte y artesanías; Máquinas



fotocopiadoras, impresoras, tintas y accesorios; Artículos de cerámica; Equipos de imprenta y sus repuestos, así como de su materia prima conexas, (papel, pulpa, tinta, etcétera); Juguetes y juegos infantiles; Productos plásticos para uso doméstico, industrial y comercial; Ropa, prendas de vestir, calzado e indumentaria, fibras, tejidos, hilados y las materias primas que la componen, así como todas sus actividades conexas; Artículos y bienes para la actividad metalmecánica; Joyas, oro, piedras preciosas, semijoyas y artículos conexos; Productos de cuero, telas y otros materiales similares como los sintéticos o artificiales; Toda clase de pieles; Pinturas, barnices y lacas; Productos de hierro y acero; Muebles de oficinas, vivienda y modulares de todo tipo; Todos los tipos de productos derivados del petróleo, insumos para la actividad petrolera y conexas; Insumos, productos o elaborados de origen agropecuario, avícola e industrial; Equipos pesados y camineros; Toda clase de vehículos automotores sus repuestos, accesorios y lubricantes, así como también al alquiler de toda clase de vehículos; Accesorios, repuestos lubricantes para vehículos y/o herramientas para taller mecánico; Embarcaciones mayores y menores; Tractores, motocicletas, motores nuevos o usados; Aeronaves y sus motores, equipos, accesorios, instrumentos y partes; Maquinaria liviana y pesada para la construcción; Equipos, materiales y suministros para la industria petrolera; Contenedores; Materia prima de productos de cualquier tipo, variedad y estado; **B)** Instalación, explotación y administración de: Supermercados, tiendas de comercio minorista diverso, así como todo tipo de comercio al por menor, tiendas naturistas y almacenes de productos naturales, tiendas o galerías de arte y artesanías, almacenes de repuestos y material telefónico, electrónico o de computación, locales de venta y distribución de teléfonos celulares, tarjetas de prepago, repuestos y accesorios; **C)** A la actividad mercantil como comisionista, distribuidor, intermediaria, mandante, agente y representante de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras; La compra, venta, permuta de acciones de compañías anónimas y de participaciones de compañías limitadas; Explotar y disponer de patentes, certificados de edición, marcas de fábrica, nombres comerciales y marcas distintivas, así como de la propiedad literaria o

artística de cualquier obra o trabajo, como también de toda clase de derechos y privilegios inherentes a los actos señalados; Podrá adquirir patentes, marcas, valores fiduciarios, divisas, bonos, cédulas y otros documentos para beneficiarse de sus réditos;

**D)** Importación, exportación, arrendamiento, fabricación, instalación, reparación, mantenimiento, proveer servicios y comercialización de: grupos de sistemas electrónicos, de telecomunicaciones, de automatización, telefónicos e informáticos, tanto hardware como software; Equipo, materiales, repuestos, accesorios, partes, cables y fibra óptica para la construcción, mantenimiento e instalaciones; Centrales telefónicas, equipos de telecomunicaciones, sistemas de radio enlace, suministro de baterías y motores generadores para sistemas de telecomunicaciones; Venta de cables, materiales, accesorios para la construcción, mantenimiento y fiscalización de sistemas de redes telefónicas; Construcción, mantenimiento y fiscalización de canalización telefónica e instrumentos de pruebas y equipos de medición, así como los repuestos de climatización; **E)** Proveer servicios en telecomunicaciones y telefonía celular y convencional, así como al desarrollo de soluciones empresariales y estatales basadas en sistemas informáticos, de telecomunicaciones y electrónicos; Proporcionar soporte regular a sus clientes en lo referente a la implantación de mejoras, educación y entrenamiento en el manejo de sistemas informáticos, robótica, nuevas tecnologías, Internet y automatización electrónica; Diseño de programas y mercadeo a toda clase de empresas tanto Nacionales como Extranjeras; Análisis, desarrollo, construcción e implementación de sistemas electrónicos y de telecomunicaciones y software especializado de simulación, comando, organización, administración, contabilidad y control para las diversas áreas de la industria, empresas e instituciones estatales o privadas; A la venta de tarjetas, productos y servicios con el sistema de prepago, en las áreas de telefonía celular, convencional, almacenes y otros relacionados; **F)** La contratación, selección, evaluación, administración y prestación de todo tipo de servicios profesionales, personales, industriales, empresariales y de personal; A la tercerización y mediación de personal; Manejo y administración de nómina; Prestación

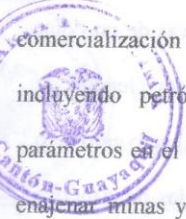
de todo tipo de servicios, sean de obreros, secretarias, choferes o conductores, personal semi-calificado, técnicos en especialidades y personal calificado en general; Servicios técnicos y especializados en instalación, mantenimiento y reparación de equipos y maquinarias industriales; **G)** La prestación de todo tipo de asesoría, formulación, planificación, diseño, gestión, control, administración, seguimiento, auditoría, certificación y evaluación de proyectos: económicos, ambientales, sociales, educativos, empresariales o de inversión, públicos o privados, nacionales o extranjeros, especialmente en los campos: gerencial, operativo, recursos humanos, cobranzas, productivo, agrícola, ecológico, informático, contable, administrativo, petrolero, comercial, comunicacional y financiero, nacional e internacional; Estudios de impacto ambiental; Estudios contables-financieros, de instrumentación de sistemas operativos utilizando medios manuales, mecánicos o electrónicos, efectuando tareas relacionadas, con técnicas de contabilidad, auditoría y otros; Realizar peritaje de activos; Diseño de software y redes informáticas para empresas públicas y privadas; Podrá brindar servicios de todo tipo de capacitación, especialmente en las áreas mencionadas; **H)** Se dedicará a la educación en todos sus niveles y actividades conexas; **I)** También se dedicará a la construcción, diseño, planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras civiles, arquitectónicas y urbanísticas; A la construcción de toda clase de obras civiles, como carreteras, puentes, aeropuertos, terminales terrestres, puertos marítimos y fluviales, y demás; A la instalación, construcción, mantenimiento, estudio y fiscalización de obras de ingeniería, vialidad, electromecánicas, metalmecánicas, de telecomunicaciones, de redes telefónicas y eléctricas en general; Efectuar proyectos de desarrollo urbano o rural, su realización y fiscalización, pudiendo celebrar contratos con sociedades o empresas privadas, públicas y semipúblicas; Decoraciones interiores y exteriores, de toda clase de edificios, viviendas, centros comerciales y fábricas; A la compra, venta, permuta, administración, corretaje, agenciamiento, construcción, mantenimiento, anticresis, actividad inmobiliaria en general y arrendamiento de bienes inmuebles, tanto urbanos como rurales, inclusive los sujetos al régimen de propiedad



horizontal, pudiendo tomar para la venta o comercialización inmobiliaria de terceros, explotación agraria, pecuaria y comercialización de sus propios productos como los de terceros; Construcción, administración y utilización de plantas procesadoras y envasadoras de alimentos, ya sea para el consumo humano, vegetal u animal; Podrá adquirir toda clase de plantas industriales; **J)** Al desarrollo y explotación ganadera y agrícola en todas sus fases, su comercialización tanto nacional como internacional; Al desarrollo, crianza y explotación de toda clase de ganado mayor y menor; Podrá importar y exportar ganado y productos agrícolas, insumos para la agricultura y ganadería, cualquier clase de maquinarias y equipos necesarios para la agricultura y ganadería; Explotación agrícola en todas sus fases, desde el cultivo y su cosecha hasta su comercialización, tanto dentro del país como en el extranjero; Transformación de materia prima en productos terminados y/o elaborados; A la explotación maderera, exportación e importación de todo tipo de maderas, en estado natural o procesada. También se dedicará a la comercialización, importación y exportación al granel, en estado natural, procesado o envasado de productos tales como azúcar, maíz, trigo, soya, aceites, semillas, sorgo, bobina de papel, lenteja, productos no tradicionales y tradicionales como el banano, frutas, café, cacao y otros; Intermediación en la comercialización de toda clase de productos agrícolas especialmente banano, otras frutas y vegetales en estado natural, procesado o envasado; Realizar todo tipo de fumigaciones industriales, domiciliarias y de plantaciones agrícolas; **K)** A la actividad pesquera en todas sus fases, captura, extracción, procesamiento, comercialización, exportación e importación de especies bioacuáticas en los mercados internos y externos; La producción, pesca, comercialización, importación y exportación de larvas y especies de camarón, nauplios, peces, algas, ranas, caracoles y otras variedades bioacuáticas, mediante la instalación de laboratorios, piscinas y otros; Adquirir barcos pesqueros; Instalar su planta industrial para el empaque o envase para la comercialización de los productos del mar, ríos, estuarios o criaderos artificiales; **L)** Podrá efectuar inspecciones de producto de exportación tales como: café, cacao, mango, banano, pescado congelado,

productos no tradicionales, productos enlatados y frutas perecibles, con el propósito de establecer su calidad, condición cantidad, emitiendo a tales efectos las respectivas certificaciones; **M)** A la gestión y operación portuaria; A la consolidación y desconsolidación de cargas y trámites aduaneros, así como también la prestación de servicios de estiba, desestiba, almacenamiento, refrigeración y empaque; Podrá prestar servicios de salvataje en varamientos, encalladuras, incendios, remolques, transportes marítimos, fluvial y turístico; A la prestación de servicios portuarios en general, tales como: Arrendamientos de cabezales, montacargas, estribas; Avituallamientos de los buques, transporte de tripulaciones, abastecimientos de agua, combustibles, tripulación documentada y medios para mantenimiento y limpieza a bordo de los buques y gastos de escala en los puertos ecuatorianos y aduaneros en general; Fletamento y operación de buques; A las actividades propias de una agencia naviera; Agenciamiento y representación de buques, compañías, consorcios y agencias nacionales o extranjeras; Podrá participar en todo tipo de privatizaciones o concesiones, incluyendo las Portuarias; Dar servicio de mantenimiento, abastecimiento y reparación mecánica, hidráulica y/o eléctrica; **N)** Se dedicará a la edición, publicación y comercialización nacional como internacional de toda clase de obras informativas, científicas, culturales, deportivas, literarias, artísticas y de cultura general; A la industria gráfica en general; A la difusión mediante publicaciones de folletos, revistas, escritos, libros y demás; A la radiodifusión, difusión televisiva y por Internet, ya sea con equipos o medios propios, contratados o alquilados; Explotación o utilización de frecuencias eléctricas, radiales o satelitales a través de concesiones otorgadas por el Estado, con fines educativos, comerciales o con cualquier otro propósito; **O)** Se dedicará a prestar servicios de Agencia de Publicidad; Se podrá dedicar al negocio de la Publicidad o propaganda, y a todo lo relacionado con ella, pública o privada, a través de la Prensa, radio, televisión, Películas Cinematográficas y carteles impresos, revistas, periódicos, Internet o por cualquier otra forma de Difusión usual para tal fin o que en futuro se creara, en locales privados, cerrados, en la vía o paseos públicos y en distintos medios de transportes, para

lo cual podrá promover, crear o elaborar videos y otras promociones; A dar servicios de fotocopiado, impresión, laminación, encuadernación y otros; P) Promoción de toda clase de eventos masivos, incluyendo: artísticos, musicales, culturales, de belleza, deportivos, concursos y otros; Q) Podrá realizar por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros, la instalación y explotación de establecimientos asistenciales, sanatorios y clínicas médicas, quirúrgicas, de belleza, adelgazamiento, reposo, así como la atención ambulatoria y/o de internados; R) A la intermediación de servicios, investigación y asesoramiento en la seguridad, protección y vigilancia de personal, de bienes muebles e inmuebles por medio de personas naturales o jurídicas debidamente autorizadas por los organismos competentes; S) Fomentará el turismo en todas sus formas, nacional e internacional, ya sea en el continente o en las islas Galápagos, especialmente mediante la instalación y administración de agencias de viajes, hoteles, restaurantes, clubes, spas, peluquerías, salones de belleza, centros de diversión, cafeterías, centros comerciales, ciudadelas vacacionales, parques mecánicos, y otros relacionados con la actividad turística; Además se dedicará a la revisión y emisión de boletos, chequeo de pasajeros, manejo y asistencia en rampa, recepción y asistencia en aduana, embarque de pasajeros, operaciones de peso y balance, hoja de carga, plan de vuelo computarizado, carga y ubicación de equipajes en bodega del avión, suministros de alimentos; Promoverá e impulsará el Ecoturismo, teniendo en cuenta las leyes de protección ambientales; T) También se dedicará a la intermediación del transporte terrestre de toda clase de mercadería, carga, materiales, material pétreo y para la construcción, derivados del petróleo y transporte terrestre de pasajeros, personal, estudiantil y turístico por medio de personas naturales o jurídicas debidamente autorizadas por los organismos competentes; Al transporte ferroviario, marítimo o fluvial, en naves propias o de terceros; compra venta y alquiler de barcos, embarcaciones marítimas y fluviales para el transporte de carga y pasajeros; U) A brindar servicios de correo o currier a nivel local, nacional e internacional; V) A las actividades propias de la minería en su amplia aceptación, de tal suerte que se podrá dedicar a la prospección, explotación, adquisición, exploración,



procesamiento e industrialización, beneficio o concentración, fundición y comercialización de toda clase de minerales de metales ferrosos y no ferrosos, incluyendo petróleo y sus derivados, productos siderúrgicos, canteras y demás parámetros en el desarrollo minero, en todo el territorio nacional, pudiendo adquirir y enajenar minas y todo derecho minero dentro y fuera del país. También tendrá por objeto dedicarse a la comercialización, industrialización, exportación e importación de todo tipo de metales y minerales, incluyendo oro, plata, cobre, aluminio y piedras preciosas, ya sea en forma de materia prima o en cualquiera de sus formas manufacturadas y estructuradas; **W)** A la generación, explotación, comercialización, distribución y asesoramiento en la producción de todo tipo de energía alternativa incluyendo la solar, eólica y demás; **X)** Se dedicará al reciclaje y/o reconversión de todo tipo de productos terminados y materiales, incluyendo papel, cartón, plásticos, metales, aceites, a su compra y venta, exportación e importación, procesamiento, transformación y almacenaje así como a todas sus actividades conexas; **A** brindar servicios de limpieza y demás actividades conexas; **Y)** A todas las formas de captación, manejo, industrialización, procesamiento, distribución y comercialización del agua; **Z)** La compañía podrá ejercer toda actividad industrial, comercial y de inversión relacionadas con su objetivo, realizar todos los actos y contratos permitidos por la Ley, así como asociarse con otras instituciones u organizaciones públicas o privadas, personas naturales y jurídicas, inclusive con otras compañías constituidas o por constituirse. **ARTÍCULO TERCERO.- El plazo de duración** del presente contrato de la compañía es de **CIEN AÑOS**, contados a partir de la inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil. **ARTÍCULO CUARTO.-**La compañía tiene su **domicilio** principal en la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador, pero podrá establecer establecimientos, sucursales o agencias dentro del País o fuera de él. **CAPÍTULO SEGUNDO: CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS.** **ARTÍCULO QUINTO.-** El Capital Autorizado de la compañía es de **DOS MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA** y el Capital

social de la Compañía, es de **MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA**, dividido en MIL acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, capital que podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas. **ARTÍCULO SEXTO.-** Las acciones estarán numeradas del cero cero cero uno a la mil inclusive. Cada acción de un dólar de los Estados Unidos de América totalmente pagada, da derecho a un voto en las deliberaciones de la Junta General de Accionistas. Los títulos de las acciones contendrán las declaraciones exigidas por la Ley y llevarán las firmas del Presidente y Gerente General de la Compañía. **ARTÍCULO SÉPTIMO.-** Las acciones se transfieren de conformidad con las disposiciones legales pertinentes, la compañía considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en su libro de acciones y accionistas. **ARTÍCULO OCTAVO.-** En caso de extravío, pérdida, sustracción e inutilidad de un título de acciones se observarán las disposiciones legales para conferir un nuevo título en reemplazo del extraviado, sustraído o inutilizado. **CAPÍTULO TERCERO: DEL GOBIERNO, DE LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN.-** **ARTÍCULO NOVENO.-** La compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General en forma individual, quienes tendrán las atribuciones que les compete por las leyes y las que señalen los estatutos. **ARTÍCULO DÉCIMO.-** La representación legal de la compañía estará a cargo del Gerente General y del Presidente en forma individual, en todos sus negocios u operaciones. **CAPÍTULO CUARTO: DE LA JUNTA GENERAL. -** **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.-** La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es la más alta autoridad de la compañía y sus acuerdos y resoluciones obligan a todos los accionistas, al Presidente, Gerente General y a los demás funcionarios y empleados. **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-** Toda convocatoria a los Accionistas se hará mediante aviso suscrito por el Gerente General o el Presidente en la forma y con los requisitos que determine la Ley. **ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-** El comisario será convocado especial e individualmente por las sesiones de la Junta General de Accionistas pero su inasistencia

no será causa de diferimiento de la reunión. **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.** – No obstante lo dispuesto en los dos artículos anteriores, la Junta General de Accionistas se entenderá convocada y quedará válidamente constituida, en cualquier tiempo y en cualquier lugar del territorio nacional, para cualquier asunto, siempre que se encuentre presente o representada la totalidad del capital social pagado y los accionistas acepten por unanimidad constituirse en Junta General y estén también unánimes, sobre los asuntos a tratarse en dicha Junta. Las Actas de las sesiones de Junta General de Accionistas celebradas conforme a lo dispuesto en este artículo deberán ser suscritas por todos los accionistas o sus representantes que concurrieren a ellas, bajo la pena de nulidad. **ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.** – La Junta General no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital pagado. Las Juntas Generales se reunirán en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga. Para establecer el quórum susodicho se tomará en cuenta la lista de asistentes que deberá formular y firmar el Presidente y el Gerente General o quien hiciere las veces de Secretario de la Junta. Toda convocatoria a Junta General se hará de conformidad con la Ley. **ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.** – Los accionistas pueden hacerse representar en las Juntas Generales por otras personas mediante carta dirigida al Gerente General o a quien hiciere sus veces, pero el Presidente, el Gerente General y el comisario no podrán tener esta representación. **ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.** – La Junta General Ordinaria de Accionistas se reunirá obligatoriamente una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la conclusión del ejercicio económico. En la preindicada reunión anual, la Junta General deberá considerar entre los puntos de su orden del día los asuntos especificados en los literales c), d) y e), del artículo vigésimo de los presentes estatutos. – La Junta de Accionistas Extraordinaria se reunirá cuando así lo resolviere el Gerente General o el Presidente o quienes hagan sus veces, o cuando lo solicitaren a éste o aquel uno o más accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social.

**ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.** – La Junta General será presidida por el Presidente de la compañía y el Gerente General actuará de Secretario. De cada sesión se levantará un Acta que podrá aprobarse en la misma sesión, en caso de ausencia del Presidente, presidirá la Junta la persona que al efecto designen los concurrentes, y, en caso de ausencia del Gerente General, actuará de Secretario la persona que los concurrentes designen. **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.** – Salvo las excepciones legales, toda resolución de Junta general de Accionistas deberá ser tomada por mayoría de votos del Capital pagado concurrente a la sesión. **ARTÍCULO VIGÉSIMO.** – Son atribuciones de la Junta General de Accionistas: a) Nombrar al Presidente, al Gerente General, y al Comisario; b) Aceptar las excusas o renunciaciones de los nombrados funcionarios y removerlos, cuando estimen conveniente; c) Fijar las remuneraciones, honorarios o viáticos de los mismos si lo estimare conveniente; d) Conocer los informes, balances, inventarios y más cuentas que el Gerente General someta anualmente a su consideración y aprobarlos u ordenar su rectificación; e) Ordenar el reparto de utilidades en caso de haberlas y fijar, cuando proceda, la cuota de éstas para la formación de fondo de Reserva Legal de las Sociedades, porcentaje que no podrá ser menor del fijado en la Ley; f) Ordenar la formación de reservas especiales de libre disposición; g) Conocer y resolver cualquier punto que le sometan a su consideración el Presidente, el Gerente General o el Comisario; h) Reformar los presentes estatutos. **ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.** La Reserva Legal se formará por lo menos con el diez por ciento de las utilidades líquidas de la sociedad que arroje cada ejercicio económico hasta completar la cuantía mínima establecida por la Ley de Compañías. **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO: DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.** – Una vez que sean aprobados el balance y el inventario del ejercicio económico respectivo, y después de practicadas las deducciones necesarias para la formación de la reserva legal de las reservas especiales que hayan sido resueltas por la Junta General, el saldo de las utilidades líquidas serán distribuidas en la forma que resuelva la Junta General de Accionistas. Las utilidades realizadas de la compañía se liquidarán al treinta y uno de diciembre de cada año.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO. – DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.** – La

Compañía se disolverá en los casos previstos en la Ley de Compañías y en el Estatuto.

Para el efecto de la liquidación, la Junta General nombrará un liquidador y hasta que lo haga actuará como tal el Gerente General de la compañía o quien haga sus veces.

**CAPÍTULO QUINTO: DEL PRESIDENTE, DEL GERENTE GENERAL Y DEL**

**COMISARIO.- ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.** – El Presidente de la compañía,

accionista o no, será elegido por la Junta general, por un periodo de cinco años,

pudiendo ser reelegido indefinidamente. El Gerente General, accionista o no, será

elegido por la Junta General de Accionistas, por un periodo de cinco años, pudiendo ser

reelegido indefinidamente. **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.** – El Presidente

tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía de manera

individual. Tendrá las siguientes atribuciones: a) Presidir las reuniones o sesiones de las

Juntas Generales de Accionistas; b) Firmar los títulos o certificados de acciones en

unión al Gerente General; c) Firmar conjuntamente con el Gerente General –

Secretario – las Actas de las sesiones; d) Orientar y dirigir los negocios de acuerdo a

las directrices de la Junta General; y, e) La representación legal, judicial y extrajudicial

de la compañía de manera individual. **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.** – El

Gerente General tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía

de manera individual. Sus atribuciones son: a) Ejecutar los actos, administrar con poder

amplio, general y suficiente los establecimientos, empresa, instalaciones y negocios de

la compañía, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y celebrar contratos sin

más limitación que la establecida en los estatutos; b) Suscribir los títulos de las acciones

de la compañía junto con el Presidente de ella; c) Llevar el libro de acciones y

accionistas de la compañía; Y, d) Preparar los informes, balances, inventarios y cuentas.

En los casos de falta, ausencia o impedimento del Gerente General, subrogará a este el

Presidente con estos mismos deberes y atribuciones. **CAPÍTULO SEXTO: DEL**

**COMISARIO.** **ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.**– La Junta General de

Accionistas nombrará un comisario, el cual podrá ser una persona extraña a la compañía



GUAYACIN



y durará tres años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelegido. **ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.-** Sus atribuciones serán las señaladas por el artículo doscientos setenta y nueve de la Ley de Compañías. **CAPÍTULO SÉPTIMO: DISPOSICIONES GENERALES.-** **ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.-** Para proceder a la reforma de los presentes estatutos, se requiere de la petición escrita de él o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social, dirigida al Presidente o al Gerente General, con las indicaciones de las reformas que se desean introducir, las mismas que serán aprobadas en la forma y con los requisitos que determina la Ley. **CLÁUSULA TERCERA: DECLARACIONES.-** Los accionistas fundadores, hacen las siguientes declaraciones: Que el Capital de la compañía ha sido suscrito y pagado en el veinticinco por ciento de cada acción del capital social. **CLÁUSULA CUARTA: SUSCRIPCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL. -** La suscripción de las acciones es la siguiente: a) **GARCÍA WILLIAMS JOSÉ LUIS** suscribe QUINIENTAS acciones; b) **SUÁREZ RAMOS MARIA GABRIELA** suscribe QUINIENTAS acciones. **CLÁUSULA QUINTA: PAGO DE LAS ACCIONES.-** Los accionistas suscriptores de las acciones, pagan al veinticinco por ciento de ellas en numerario conforme consta en el certificado de Cuenta de Integración de Capital que se acompaña, otorgado por un banco de esta localidad. El saldo se comprometen en cancelarlo también en numerario en el plazo de un año, a contarse desde el otorgamiento de la escritura de constitución. **CLÁUSULA SEXTA:** Queda expresamente autorizado el Abogado Danilo Toro Macias para realizar todas y cada una de las gestiones y diligencias legales y administrativas para obtener la aprobación y registro de esta compañía. Cumpla usted señor Notario con los demás requisitos de la Ley para el perfeccionamiento y validez del presente instrumento. Firmado (ilegible) Abogado Danilo Toro Macias, Registro Número: ocho seis uno tres, Colegio de Abogados del Guayas. Hasta aquí la Minuta, que los comparecientes la aprueban y yo el Notario la elevo a Escritura Pública para que surta sus efectos legales consiguientes.- Leída íntegramente en alta voz esta escritura a los comparecientes por mi el Notario, dichos

otorgantes se afirman, se ratifican y firman conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe.-

*[Handwritten signature]*

GARCÍA WILLIAMS JOSÉ LUIS  
C.C. # 091456836-5  
Cert. Vot. No. 7-0069

*[Handwritten signature]*

SUÁREZ RAMOS MARIA GABRIELA  
C.C. # 091511073-8  
Cert. Vot. No. 148-1302

Dr. Piero Aycart Vincenzini  
NOTARIO TRIGESIMO  
CANTON GUAYAQUIL

SE OTORGÓ ANTE MÍ, Y EN FE DE ELLO CONFIERO ESTA CUARTA COPIA CERTIFICADA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA ADEATEL S. A., QUE LA SELLO, RUBRICO Y FIRMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN LA MISMA FECHA DE SU OTORGAMIENTO.



Dr. Piero Aycart Vincenzini  
NOTARIO TRIGESIMO  
CANTON GUAYAQUIL

NOTARIA TRIGÉSIMA DEL CANTÓN GUAYAQUIL.- RAZÓN: SIENTO COMO TAL, QUE CON FECHA DE HOY CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL CUATRO Y AL MARGEN DE LA MATRIZ DE ESCRITURA PUBLICA DEL PRIMERO DE ABRIL DE DOS MIL CUATRO, TOME NOTA DE LA RESOLUCIÓN NUMERO CERO CUATRO-G-IJ-CERO CERO CERO CERO DOS UNO CUATRO CUATRO, EMITIDA EL TRECE DE ABRIL DE DOS MIL CUATRO, POR LA ABOGADA MARÍA ANAPHA JIMENEZ TORRES, SUBDIRECTORA JURÍDICO DE COMPAÑÍAS DE LA INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DE GUAYAQUIL, POR LA QUE SE APRUEBA LA CONSTITUCIÓN SIMULTÁNEA DE LA COMPAÑÍA ADEATEL S. A. GUAYAQUIL, CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL CUATRO.



Dr. Piero Aycart Vincenzini  
NOTARIO TRIGESIMO  
CANTON GUAYAQUIL

ANEXO 4. REGISTRO MERCANTIL CANTÓN GUAYAQUIL.




ra. Norma Plaza  
de Garcia

REGISTRADORA  
MERCANTIL

REGISTRO MERCANTIL  
CANTON GUAYAQUIL

1.- En cumplimiento de lo ordenado en la Resolución N°04-G-IJ-00002144, dictada por la SUBDIRECTORA JURIDICO DE COMPAÑIAS DE LA INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL, el 13 de Abril del 2.004, queda inscrita la presente escritura pública junto con la resolución antes mencionada, la misma que contiene la Constitución de la compañía denominada ADEATEL S.A., de fojas 45.570 a 45.587, Número 7.133 del Registro Mercantil y anotada bajo el 11.165 del Repertorio.- 2.- Certifico: con fecha de hoy, queda archivada una copia auténtica de esta escritura pública.- Guayaquil, veinte y seis de Abril del dos mil cuatro.-

  
AB. TATIANA GARCIA PLAZA  
REGISTRO MERCANTIL  
DEL CANTON GUAYAQUIL  
DELEGADA



ORDEN No. 101893  
LEGAL: MONICA ALCIVAR  
COMPUTO: ANGEL NEIRA  
DEPURADOR: MARIANELLA ALVARADO  
RAZON: MARGARITA CASTRO  
REVISADO 