

telesites

Residencia profesional 2018



DISEÑO Y DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE REINGENIERÍA PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA TELESITES DEMONSA, S.A. DE C.V.

DEMONSA .S.A de C.V. / "Telesites"

Asesor externo: Lic. Juan Carlos Flores Sandoval

Asesor interno: Mtra. Gabriela Alejandra Ríos Zúñiga

Elaborado por: Rosa Erika Bolaños Hernández

ÍNDICE

ANTECEDENTES	4
¿QUÉ ES TELESITES?	4
¿A QUÉ SE DEDICA?	4
ESTRUCTURA CORPORATIVA	5
PRESENCIA GEOGRÁFICA	6
FILOSOFIA INSTITUCIONAL	9
MISIÓN	9
VISIÓN	9
VALORES	9
ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	10
DESCRIPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	10
OBJETIVOS	10
GENERAL	10
ESPECÍFICOS	10
HIPOTESIS	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
JUSTIFICACIÓN	12
ALCANCES Y LIMITACIONES	13
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS	13
¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?	13
¿CÓMO SE IMPLEMENTA?.....	14
IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA	15
¿QUÉ BENEFICIOS LE DARÍA A LA EMPRESA LA APLICACIÓN DE UNA REINGENIERÍA AL ÁREA DE CONSTRUCCIÓN DE LA EMPRESA TELESITES?	15
DESARROLLO DE LA REINGENIERIA	16
REVISIÓN DE LOS PROCESOS	16
¿Qué es un Proceso?.....	16
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	21
ANÁLISIS FODA	22
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ESQUELETO DE PESCADO) ISHIKAHUA	23
CIRCULO DE DEMING, LA MEJORA CONTINUA	23
PREPARAR A LA FUERZA DE TRABAJO PARA EL COMPROMISO Y EL CAMBIO.	24

MAPA DE PROCESOS	26
MATRIZ DE ACTIVIDADES CON PROBLEMAS	28
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE MEJORA	28
MATRIZ DE VALOR AGREGADO	29
MATRIZ DE VALOR AGREGADO GENERAL	29
MATRIZ DE VALOR AGREGADO ESPECIFICO	29
DIAGRAMA DE PARETO	30
DIAGRAMA DE PARETO GENERAL	30
DIAGRAMA DE PARETO ESPECIFICO	31
PREPARACIÓN Y PRUEBA DE LOS NUEVOS PROCESOS (PROCESOS PILOTOS)	32
MODELOS Y SIMULACIÓN	32
CREACIÓN DE FODA IMPLEMENTADO	34
RESULTADOS DE LAS PRUEBAS	35
MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO	37
CONCLUSIÓN	45

ANTECEDENTES

¿QUÉ ES TELESITES?

Telesites es una empresa mexicana dedicada a construir, instalar, mantener, operar y comercializar diversos tipos de sitios –torres y estructuras de soporte, así como espacios físicos y demás elementos no electrónicos– para la instalación de redes de servicios para el sector de telecomunicaciones. Con más de 15,000 torres distribuidas en las 9 regiones en que se divide el país en el sector de las telecomunicaciones, posee la infraestructura más completa y sólida en México.

El dinámico crecimiento que demanda el incremento en el tráfico de voz, datos y video, la creciente penetración de los servicios móviles en la población y la mayor presencia de operadores en el país, constituyen los impulsores del desarrollo que la empresa prevé para los próximos años.

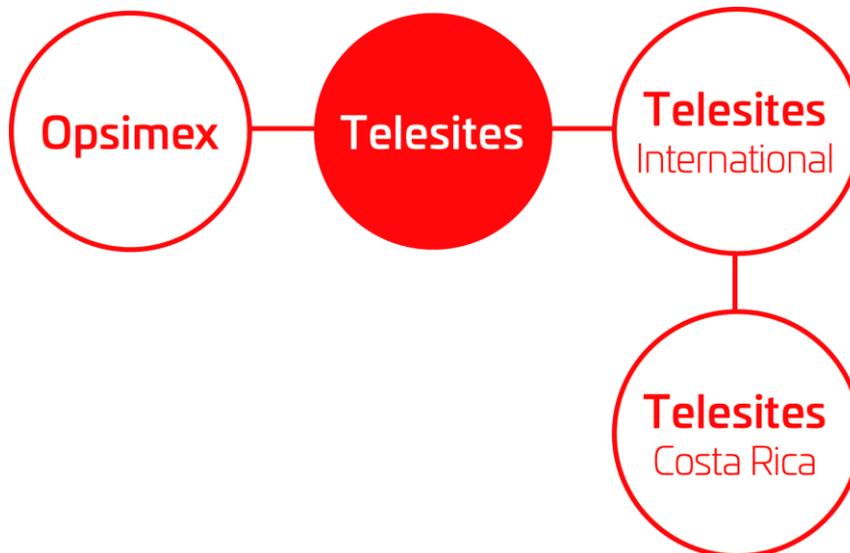
Desde diciembre de 2015, Telesites es una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

¿A QUÉ SE DEDICA?

Nos dedicamos principalmente a construir, instalar, mantener, operar y comercializar, de manera directa, diversos tipos de torres y otras estructuras de soporte, así como espacios físicos y demás elementos no electrónicos para la instalación de equipos radiantes de radiocomunicaciones que conforman nuestra Infraestructura de Sitios, así como la prestación de otros servicios conexos relacionados directa o indirectamente al sector telecomunicaciones.

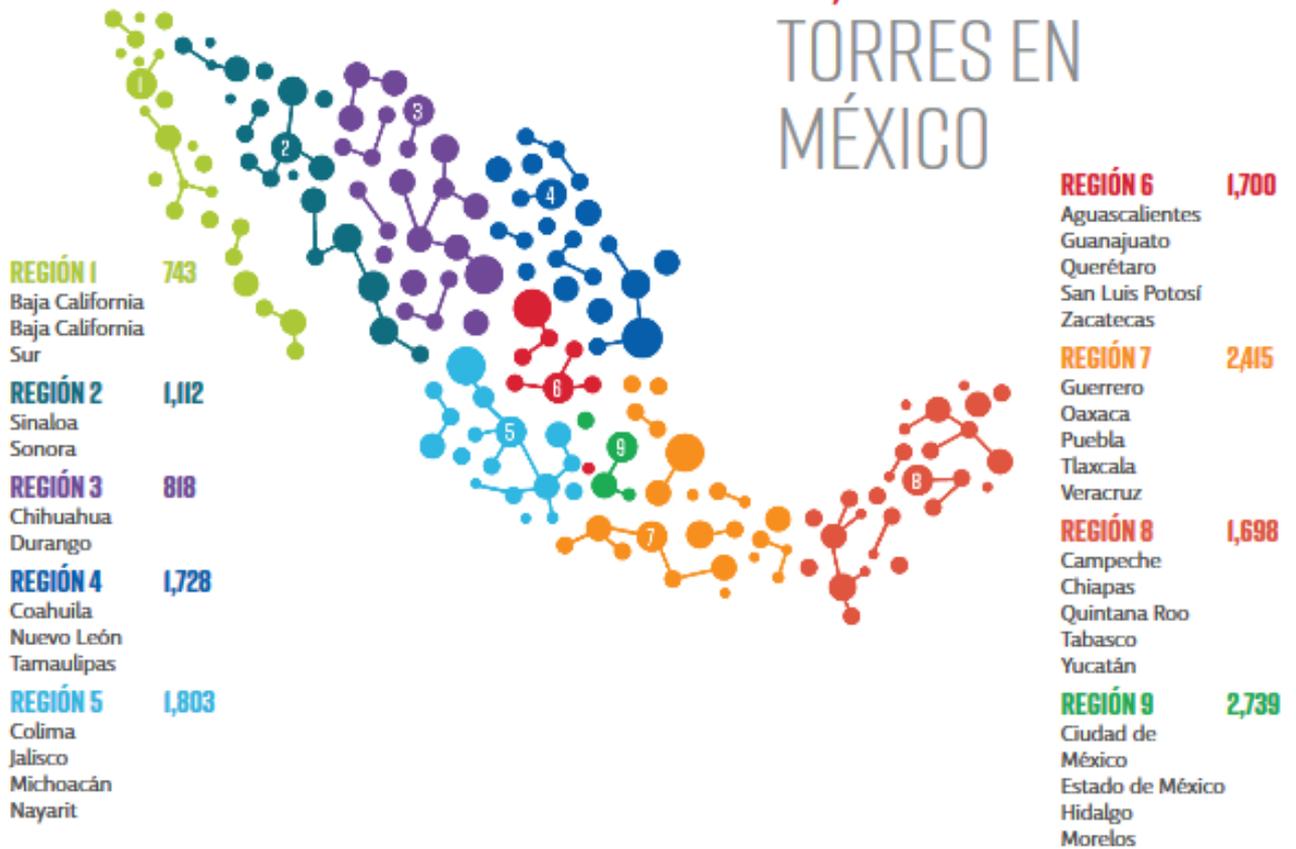
Bajo esta perspectiva de negocios, Telesites otorga acceso y uso de su infraestructura a empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones.

ESTRUCTURA CORPORATIVA



PRESENCIA GEOGRÁFICA

LOCALIZACIÓN DE NUESTROS SITIOS



14,974
TORRES GLOBAL
EN 2016



218
TORRES EN
COSTA RICA

Nuestra Compañía comenzó operaciones en enero de 2015, a través de la empresa Operadora de Sites mexicanos (OPSIMEX), como resultado de la escisión de 11,766 torres provenientes de Telcel (subsidiaria de América Móvil en México).

La siguiente cronología describe los principales eventos corporativos que dieron como resultado la constitución de TELESITES así como de sus principales subsidiarias:

8 de julio del 2014.

Aprobación del consejo de administración de América Móvil

30 de octubre del 2014.

Asamblea general extraordinaria de accionistas de Telcel, en la que se resolvió aprobar la Escisión de Telcel y en razón de ello, transmitir su infraestructura de sitios OPSIMEX.

5 de enero de 2015

Se construyó OPSIMEX como una sociedad anónima de capital variable, constituida bajo las leyes de México, cuyo domicilio social se ubica en la ciudad de México. Asimismo, y de conformidad con lo previsto en el artículo cuarto de sus estatutos sociales, la duración de OPSIMEX es indefinida.

7 de enero de 2015

Asamblea general extraordinaria de accionistas de Sercotel. Se celebró una asamblea general extraordinaria de accionistas en la que se resolvió, sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones suspensivas, aprobar la escisión de Sercotel y en razón de ello, transmitir ciertos activos, pasivos y capital a promotora.

17 de abril de 2015

Asamblea general extraordinaria de accionistas de América Móvil. Se resolvió aprobar la escisión de América móvil y en razón de ello, transmitir ciertos activos, pasivos y capital a TELESITES.

21 de septiembre de 2015

Opinión formal por el IFT, por lo que emitió una opinión favorable en el sentido de que tanto la escisión de América Móvil como la escisión de Sercotel constituyen reorganizarse corporativas y en tal virtud, no requieren ser notificadas como concentraciones al instituto.

13 de octubre de 2015

Confirmación de criterio emitida por el SAT, por lo tanto, emitió una resolución en la que confirmo que la escisión de América Móvil, las escisiones de Telcel no producirán efectos fiscales de enajenación, en la medida en que se cumpla con los requisitos señalados en la misma.

19 de octubre de 2015

Constitución promotora. Se construyó promotora como una sociedad anónima de capital variable, constituida bajo las leyes de México, cuyo domicilio social se ubica en la Ciudad de México. Asimismo, de conformidad con lo previsto en el artículo cuarto de sus estatutos sociales, la duración de promotora es indefinida.

19 de octubre de 2015

Constitución TELESITES. Como consecuencia de la escisión de América Móvil, se constituyó TELESITES como una sociedad anónima bursátil de capital variable, constituida bajo las leyes de México, cuyo domicilio social se ubica en la ciudad de México. Por lo reciente de su constitución, la compañía no ha participado en eventos corporativos relevantes.

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes como una empresa íntegra y responsable, albergando nuestros servicios con la mejor cobertura y calidad, Respetando los recursos naturales y promoviendo estrategias de negocio que sean conscientes del medio ambiente.

VISIÓN

Creer como una empresa dedicada a construir, instalar, operar, mantener y comercializar la demanda de conectividad de equipos móviles, sosteniendo las redes de nuestro amplio rango de clientes, ayudándolos a incrementar su cobertura y capacidad.

VALORES

Responsabilidad: Cumplimiento de obligaciones para cumplir el objetivo esperado.

Calidad: Brindarles el mejor servicio a nuestros clientes, logrando satisfacer sus necesidades, dándoles la mejor cobertura en red.

Respeto: Creando lazos de respeto entre empleados y proveedores, para disponer de un ambiente de trabajo saludable.

Integridad: Relacionarse con las personas de una manera auténtica.

ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

DESCRIPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO



OBJETIVOS

GENERAL:

Implementar un plan de reingeniería para obtener un orden y control, facilitando la obtención de información, reduciendo tiempos y creando lazos de comunicación más factibles en el área de construcción tanto de corporativo como de las 9 regiones que conforman TELESITES.

ESPECÍFICOS:

- 1.- Elaborar análisis de Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
- 2.- Identificar las características y problemáticas de la administración y comunicación entre el corporativo y las 9 regiones que conforman la empresa, incluyendo a los proveedores, para poder determinar en qué punto se genera la pérdida de información.
- 3.- Evaluar y dar seguimiento a plan de reingeniería para el área de construcción.

4.- Integrar en una base de datos la concentración de información con la capacidad requerida.

HIPOTESIS

La falta de control de la información en tiempo real es ocasionada por la carencia de comunicación y un sistema de datos correcto y eficaz.

Variable independiente: Carencia de comunicación y un sistema de datos correcto y eficaz (causa)

Variable dependiente: Falta de control de la información (efecto)

Variables intervinientes: Comunicación

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

(Las Tecnologías de Información y Comunicación TICs), se presentan como las herramientas que cambian el modo y la manera de los procesos de desempeño del ser humano. En la actualidad, inicios del Siglo XXI, con un mundo en pleno desarrollo de descubrimientos e invenciones se produce una euforia colectiva que genera ansias cada día más.

De este modo, el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) han permitido que las distancias se acorten y el concepto de tiempo ofrece respuestas en dimensiones instantáneas. La realidad y la virtualidad se han unido en un solo sitio "Ciberespacio", lugar donde se unen en tiempo real los seres humanos y el conocimiento. En este sentido, existe ahora una nueva capa que "recubre al planeta Tierra", una "capa de información digitalizada".

Así como nos desplazamos sobre la superficie de La Tierra, "navegamos" por el espacio aéreo, navegamos por el mar y sus profundidades también ahora "navegamos" por este ciberespacio a través de las computadoras, las redes y el Internet

La sociedad en su transformación permanente, ha ido a la par de los cambios de las organizaciones y viceversa. Hoy día, entendemos a las organizaciones como un conjunto de redes de conocimiento donde cada uno de sus miembros actúa en forma colaborativa, creando estructuras flexibles donde las jerarquías tienden a desaparecer, y los trabajos son multidisciplinarios.

Actualmente, la competencia en el mercado de servicios de infraestructura de telecomunicaciones, exige a sus integrantes una mayor eficiencia y transparencia en la operación de las mismas con el fin de obtener y conservar tanto la preferencia como lealtad de todos nuestros clientes. El llevar un correcto control de la información en tiempo real acerca de los sitios, distribuidos en las 9 regiones que conforman a la empresa, logrando combatir el problema que causa un gran conflicto al momento de llevar el proceso indicado según corresponda, generando pérdida de tiempo para así evitar la carencia de información para poder generar mayor productividad y excelente comunicación entre los empleados del área de construcción.

JUSTIFICACIÓN

La necesidad del cambio y competencia que se vive hoy en día en el mercado de las empresas del ramo de las telecomunicaciones, conlleva a la aplicación de una reingeniería para poder ofrecer el mejor servicio, con las cualidades necesarias para lograr la satisfacción del cliente final. Este proyecto tiene la finalidad de poder diseñar y desarrollar un programa de reingeniería para el área de operaciones de la empresa Telesites, con el propósito de llevar un correcto control y manejo de fechas, pagos, liberaciones, asignaciones o cancelaciones de sitios. Para poder contar con información en tiempo real, poder acortar tiempo en los procesos y producir productividad en el área.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El problema principal que enfrenta la empresa es el control de la información de todos los sitios que se encuentran en proceso de obra con sus distintas regiones y proveedores, ya que cuentan con un tiempo determinado para poder entregarlo terminado, la comunicación y coordinación con la que cuenta el área de la empresa está deteriorada ya que no cuentan con un sistema eficaz para poder concentrar la información requerida. Dichos problemas se especifican en tres puntos principales:

- 1.- Falta del control de la información
- 2.- Falta de comunicación y coordinación de área
- 3.- No contar con un sistema que les facilite a los empleados poder concentrar la información requerida por la gerencia del área.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?

Es la revisión fundamental de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería es el rediseño radical de procesos de negocio para obtener beneficios importantes en costos, servicio o tiempo. No es un tipo de estructura en sí misma, pero es una forma eficaz de implementar una estrategia de cambio.

En los años 90 se difundió el concepto de Reingeniería en nuestro país, iniciando su concepto como una forma práctica de reducir personal en las empresas y sustituirlos por maquinaria especializada, pero luego el concepto se entendió como hasta estos días, en la forma de aplicar cambios significativos en toda la empresa para realizar un trabajo efectivo y de calidad en todos los niveles.

La mayoría de las Empresas requieren cambios importantes en el comportamiento y la filosofía de la dirección, para sobrevivir en el fluido y dinámico ambiente empresarial de hoy en día. La alta dirección debe hacerse consiente de las diversas fases de la Reingeniería y el impacto potencial que podría tener esta sobre la estructura, cultura y recursos de la Empresa.

¿CÓMO SE IMPLEMENTA?

La implementación de la reingeniería incluye tres factores importantes:

1. Definir objetivos y dividir proyectos en unidades manejables
2. Reformar a la administración intermedia para convencerla de la necesidad del cambio
3. Adoptar las tecnologías de la información como una herramienta inherente a la empresa



IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA

La Reingeniería tiene un propósito doble: simplificar un tema complejo y confuso, y presentar un conjunto específico de técnicas cuya aplicación sea posible en la propia organización. Es de mucha ayuda para el responsable (quien hace las cosas) que debe rediseñar, modernizar una organización, haciendo que responda mejor a los clientes y, en último término, que sea más rentable.

La Reingeniería es de mucha importancia para el empresario ya que debe generar un plan para el cambio, que otras personas habrán de seguir en la organización. Sin embargo, son esos “otros” quienes deben dirigir el cambio. Así, la Reingeniería dará también a los “otros” los antecedentes necesarios para llevar a cabo el cambio. Por ejemplo, ayudará al ejecutivo responsable de mejorar la eficiencia de una organización, a comprender y aplicar la Reingeniería organizacional. Además, permitirá a los gerentes funcionales, responsables de áreas específicas de trabajo y que implantan el cambio.

¿QUÉ BENEFICIOS LE DARÍA A LA EMPRESA LA APLICACIÓN DE UNA REINGENIERÍA AL ÁREA DE CONSTRUCCIÓN DE LA EMPRESA TELESITES?

Algunos de los beneficios que logra la aplicación de reingeniería son:

- Cambio positivo a procesos más eficiente
- Comportamiento activo de las personas, que aportan ideas y opiniones, implicándose en la evaluación y mejora de los procesos.
- Cambios a procesos que precisen menos controles y verificaciones
- Integración de trabajos, varias tareas se combinan en una sola.
- Una mejor organización en el trabajo

DESARROLLO DE LA REINGENIERIA

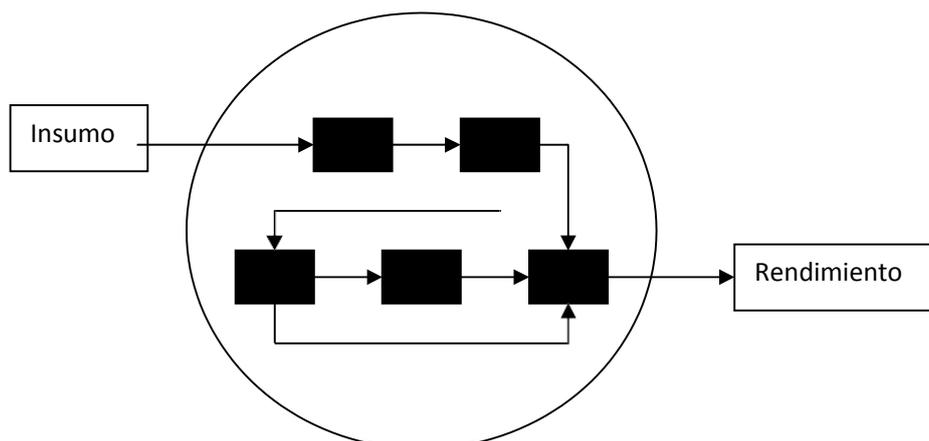
REVISIÓN DE LOS PROCESOS

¿Qué es un Proceso?

En su forma más sencilla, es posible definir un proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas de trabajo, cada cual con insumos y rendimientos prescritos. Una serie de actividades convierte los insumos, que pueden ser materiales, equipo, otros objetos tangibles o diversos tipos de información, en un rendimiento que se proporciona al receptor.

El receptor puede ser o un cliente interno o externo. Un cliente externo es una persona u organización que paga por el servicio o productos que recibe. Uno interno puede ser un departamento, grupo (en el supuesto de una operación interna) o algún otro que procese equipo y maquinaria. Asimismo, un receptor puede ser un lugar en donde se almacenan los rendimientos del proceso para uso futuro (por ejemplo, una bodega). Imagen 1

Un proceso tiene un principio y fin bien definidos. Además, por lo general atraviesan los límites funcionales de una organización.



Un proceso tiene un principio y fin bien definidos. Además, por lo general atraviesan los límites funcionales de una organización.

Es preciso ampliar esta definición simplificada de un proceso. Desde una perspectiva de Reingeniería, la definición de un proceso como la transformación de insumos en rendimientos no explica del todo qué es un proceso o qué lo compone. Así, es posible definir además un proceso por medio de sus cuatro funciones claves:

a) Puntos Terminales.

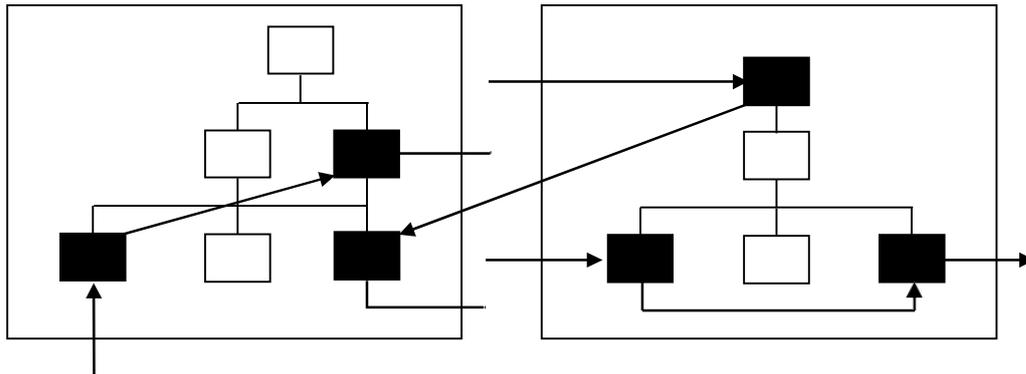
Es posible definir los puntos terminales de un proceso como los insumos y rendimientos. De manera específica, los puntos terminales se dividen en cuatro categorías:

- Insumos.
- Rendimientos.
- Clientes.
- Evento catalizador.

Los insumos del proceso pueden ser equipo, materiales, métodos o el entorno necesario para fabricar los bienes y servicios del proceso. En el otro extremo del mismo se encuentran los rendimientos. Estos son los bienes o servicios que genera el proceso. El tercer tipo de punto terminal son los clientes, que son los usuarios de los bienes o servicios que produce el proceso. Los clientes pueden ser internos, como un departamento o grupo, o externos a la organización. Los clientes son los jueces de la calidad de los rendimientos del proceso. El cliente primario es el consumidor más importante de cualquier bien o servicio. Además, es la razón principal de ser del proceso y la frontera final del mismo. El tipo de punto terminal es el evento catalizador. Si bien éste puede clasificarse como insumo, debe considerarse como un punto terminal independiente. Es el evento que señala el inicio del proceso. El catalizador establece el límite inicial del proceso.

Ingeniería

Construcción



Desarrollo de un nuevo proceso

b) Transformaciones.

La función de transformación de un proceso puede clasificarse en tres categorías:

- Física.
- De ubicación.
- De transacción.

Una transformación física modifica algún artículo tangible, como las materias primas o artículos semiterminados, en otro estado. El ensamble en un producto terminal de diversos componentes, como una computadora a partir de cajas de metal, sistemas de circuitos electrónicos y conectores, es asimismo una transformación física.

Guardando una estrecha relación con la transformación física se encuentra la transformación de ubicación. Esta también modifica los artículos físicos. Sin embargo, la transformación de ubicación modifica sólo la ubicación de objetos o materiales y no a éstos en forma física. En el ejemplo anterior, el movimiento de pellets de plástico del almacén al piso de producción o el del producto terminado desde el piso al almacén o el área de embarques son transformaciones de ubicación.

El tercer tipo de transformación, la transaccional, supone la modificación de bienes intangibles. Estos incluyen las transferencias electrónicas de dinero a los bancos, las ventas de valores en las casas de bolsa, o el ensamble de datos de investigación de mercados por parte de los anunciantes. En este caso, el insumo primario es la información o los datos. Así, el proceso de transformación supone modificar dichos datos. Por ejemplo, el rendimiento de las encuestas de ventas pueden ser los datos que se convirtieron en la información importante, como un análisis de satisfacción de los clientes. En forma típica, la informática, la planeación financiera y el control de producción incorporan este tipo de transformaciones.

La mayoría de los procesos contienen al menos uno, y muchas veces dos o más, tipos de transformación. En el ejemplo básico, la producción de la Trampa para Ratones en moldes de inyección, el proceso productivo incluye los tres tipos. La transformación física incluye el cambio de pellets de plásticos al producto terminado. La transformación de ubicación sería el movimiento de dicho producto terminado al área de embarques para su distribución. Por último, la transformación transaccional ocurre en la creación de los documentos de embarque y la factura para el cobro.

c) Retroalimentación.

La retroalimentación supone los canales de evaluación y comunicación por los que se modifican o se corrigen las actividades de transformación, para mantener los atributos deseados del rendimiento. Todo proceso requiere retroalimentación para regular su rendimiento. Dicha retroalimentación puede asumir muchas formas. Puede ocurrir como información del rendimiento del proceso o de puntos de control dentro del mismo. Asimismo, la retroalimentación puede tomar la forma de información económica, como ingresos por ventas brutas, que se emplea para evaluar la operación. La retroalimentación asegura que el proceso es eficaz, eficiente y alcanza el rendimiento deseado. La retroalimentación puede dividirse en cinco categorías.

- a) Necesidades y expectativas del cliente.
- b) Objetivos específicos del cliente.

- c) La voz del cliente.
- d) Objetivos específicos del proceso.
- e) La voz del proceso.

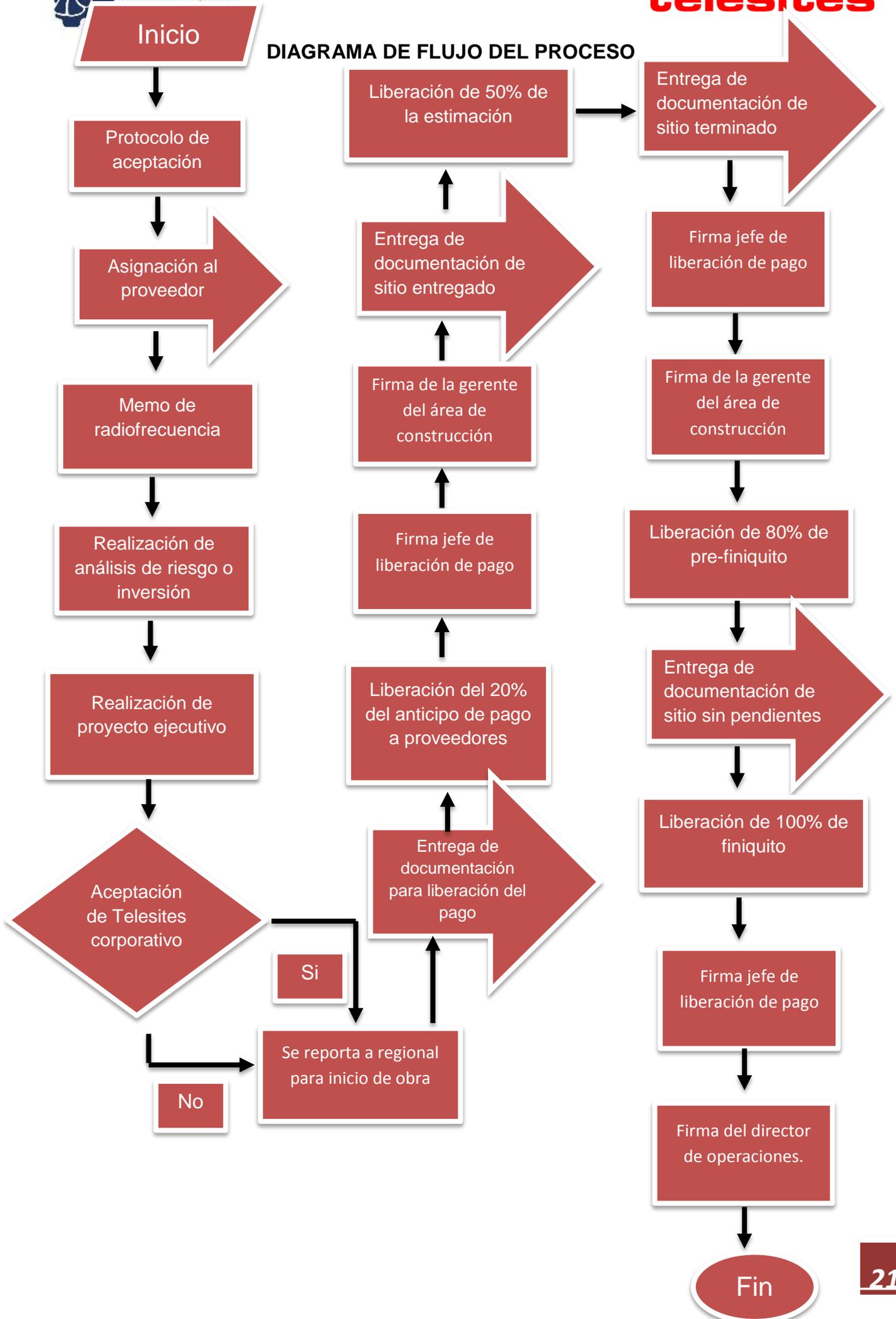
Las primeras tres categorías de retroalimentación suponen la información del rendimiento del proceso. Las necesidades y expectativas del cliente son los atributos del rendimiento del proceso: por ejemplo, bienes y servicios, que requiere el cliente. Los objetivos específicos del cliente son la traducción de sus expectativas y necesidades en características específicas y cuantificables, que puedan usarse para evaluar la calidad del bien o servicio. La voz del cliente es el mecanismo de retroalimentación por el cual se mide la satisfacción de los clientes ante el bien o servicio. La voz del cliente deberá usarse para aprender si el rendimiento del proceso satisface las expectativas y necesidades de éste.

Las últimas dos categorías de retroalimentación involucran la información interna del proceso. Los objetivos específicos del proceso son aquellas metas que éste debe lograr para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Estos objetivos representan una traducción directa de las metas específicas del cliente. La voz del proceso proporciona información para medir y examinar el proceso contra los objetivos específicos de éste. Una distinción importante. La voz del proceso proporciona información antes de que el cliente reciba el bien o servicio.

d) Repetibilidad.

La característica final del proceso, la repetibilidad, implica que un proceso puede ejecutarse con regularidad de la misma manera sin variaciones en el rendimiento. Algunos procesos son continuos, en tanto que otro opera en ciclos o en forma intermitente. El proceso de armar automóviles en una línea de producción es continuo. Fabricar gabinetes personalizados para casas nuevas, es un proceso intermitente. Pero, continuo o intermitente, el proceso debe ser repetible.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Conocimiento del mercado
- Productividad en la gestión
- Empresa reconocida a nivel nacional y en el extranjero.
- Equipos de campos de primer nivel y modelos de negocio sostenible

DEBILIDADES

- El cambio de gobierno nacional
- Avance tecnológico moderno
- No contar con un sistema capaz de resguardar la información.
- No existe capacitación para el uso de AX

Telesites

OPORTUNIDADES

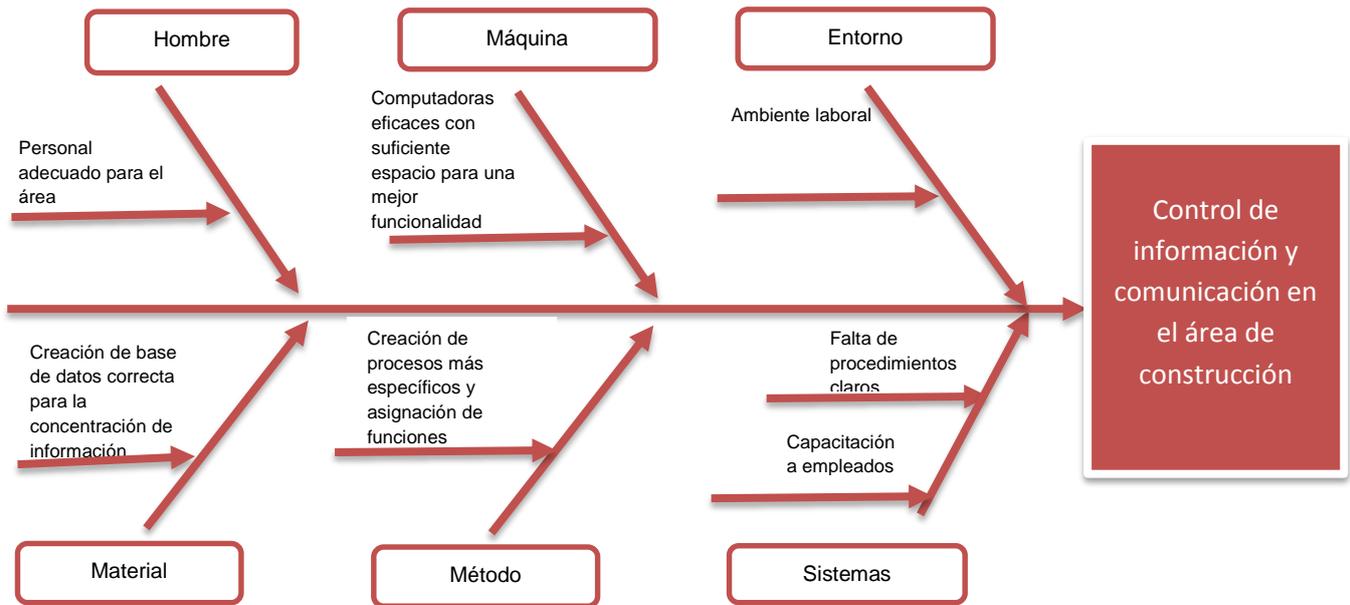
- Expansión en el mercado extranjero
- Prestadora de servicios de telecomunicaciones a otras empresas

AMENAZAS

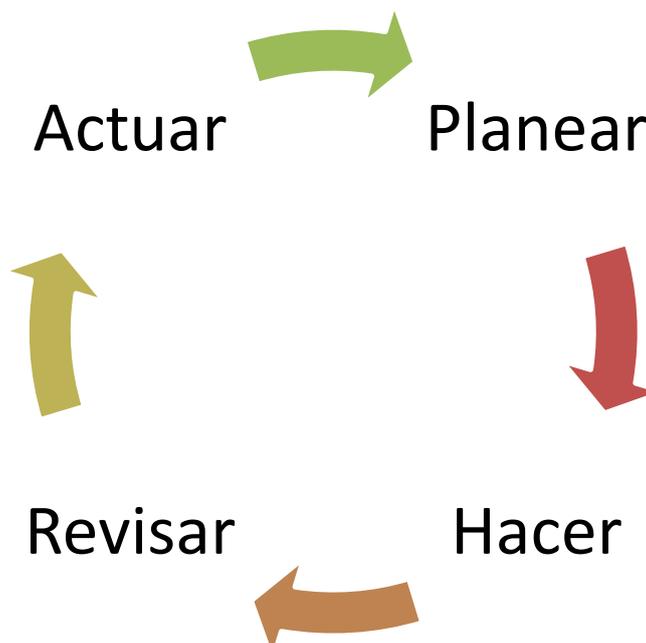
- Problemas vecinales por motivo de las radiaciones o desconocimiento acerca del tema.
- Desastres naturales que puedan afectar en gran manera los sitios.
- Entrada de nuevos competidores al mercado de telecomunicaciones.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ESQUELETO DE PESCADO) ISHIKAHUA

“Telesites” es una empresa que en el área de construcción necesitan mayor comunicación con las 9 regiones con las que cuentan, para contar con la información en tiempo real de los sitios.



CIRCULO DE DEMING, LA MEJORA CONTINUA.



El ciclo de mejora continua se compone de cuatro etapas, “Telesites” las aplicará de la siguiente manera:

1. **Planear:** Analizando el proceso nuevo a implementar en el área para mejorar la comunicación y control de la información para lograr desarrollos más eficaces y rápidos, también generar más productividad y eficacia en los empleados, adaptando el cambio.
2. **Hacer:** Se realizarán diversas pruebas pilotos que ayuden a corregir el funcionamiento del proceso, esto con la intención de lograr la mejor comunicación.
3. **Revisar:** Se establecerán metas a alcanzar para después de un tiempo poder verificar su funcionamiento y ver si dichas metas fueron alcanzadas.
4. **Actuar:** Si las metas a corto plazo establecidas con anterioridad se cumplen, el plan de reingeniería se retroalimentará, una y otra vez estableciendo nuevas metas.

Ahora bien, “Telesites” considera importante el ciclo de mejora continua, realizará dicho proceso cada año, para poder seguir las tendencias actuales del mercado y no tener un estancamiento de su servicio y sus productos.

La implementación de una base de datos donde concentra la información requerida, incluida en una cheir points donde todos los integrantes del área pueden tener acceso a la información. El coordinar los tiempos queridos para atender a cada uno de los proveedores de manera presencial, para mejor comunicación entre empresa- proveedor, establecer un día definido con las regiones para poder concentrar nuevos datos obtenidos de cada uno de los sitios, poder estar enterados de cada uno de los problemas con los que presenta o impide el correcto proceso generando pérdida de tiempo.

PREPARAR A LA FUERZA DE TRABAJO PARA EL COMPROMISO Y EL CAMBIO.

La preparación de toda la fuerza de trabajo para los cambios potenciales e informar a los empleados de su papel en dicho esfuerzo. En forma más específica, respecto al proceso de Reingeniería y la necesidad del cambio.

La preparación de la fuerza de trabajo se fundamenta en cuatro pilares:

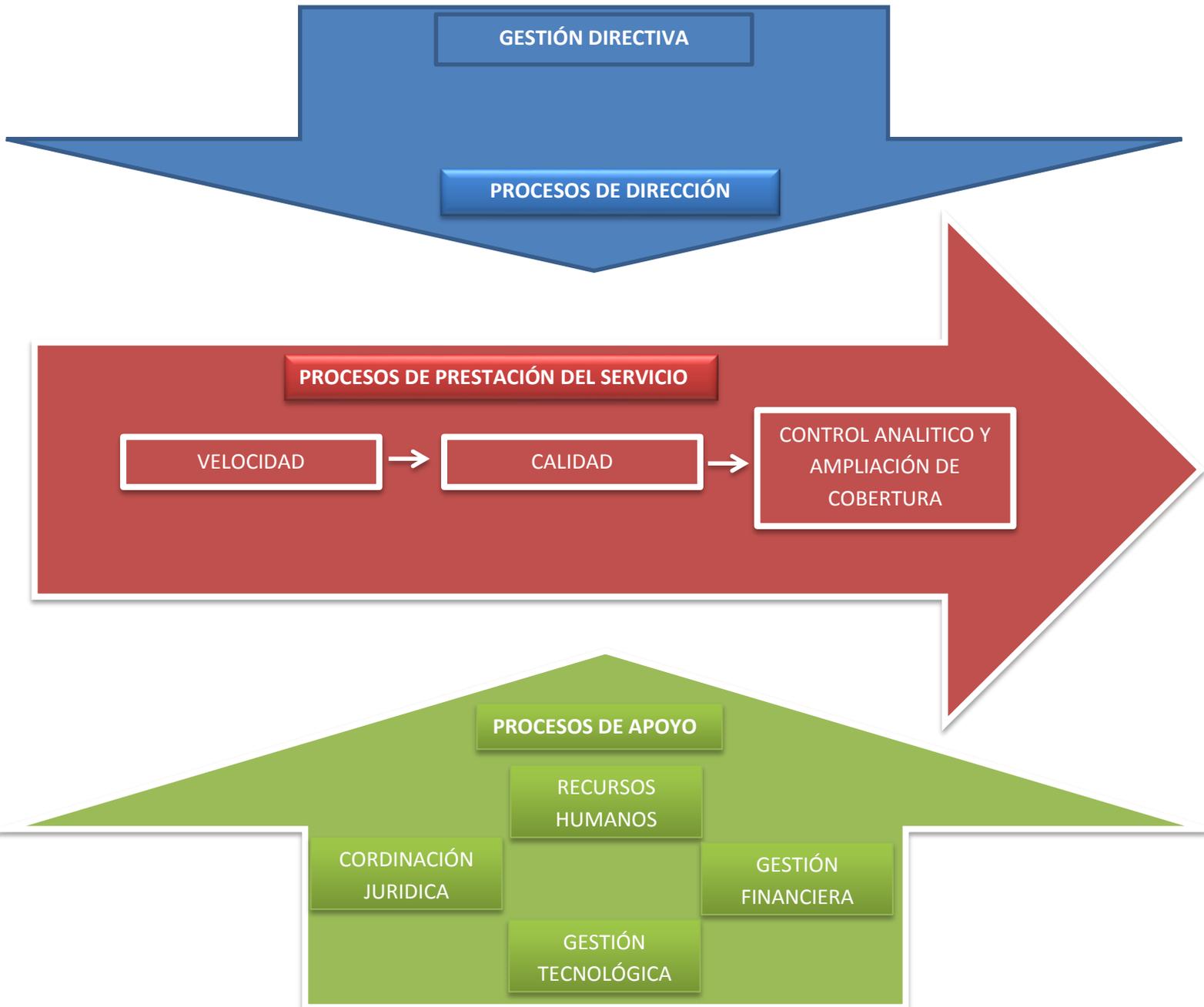
1.- Consenso de los compañeros. La mayoría de las personas se resiste al cambio, porque éste desorganiza el ritual y orden en sus vidas. Sin embargo, los lazos personales con los demás ejercen una fuerte influencia. Compartir es una señal de pertenencia a un grupo, y pocas personas permanecerán solas. Como resultado, los procesos de desarrollo de consensos que se basan en el refuerzo de esta relación natural entre compañeros inducen el cambio en las organizaciones.

2.- Confianza bidireccional. Las personas y grupos se comunican mejor en situaciones de alta confianza. Si las comunicaciones se estropean, pero las personas confían entre sí, es más probable que resuelvan las diferencias que se desarrollan e intenten restablecer la comunicación. La franqueza sobre el proceso de cambio y la confianza en el mismo influyen si ocurre el cambio, y cómo.

3.- Capacitación. Aun si la fuerza de trabajo comprende y acepta el cambio inminente, acaso carezca de las habilidades o la capacidad requeridas para el cambio. Así, es preciso capacitar a la fuerza de trabajo en las habilidades necesarias para el cambio.

4.- Adaptabilidad. El cambio más exitoso es aquel en que la fuerza de trabajo puede adaptarse con facilidad a las circunstancias únicas que siempre se desarrollan. Por lo tanto, los líderes sólo deberán establecer una idea del cambio, o un sentido general de la dirección de éste y dar a los empleados oportunidades importantes de adaptar las ideas y procesos resultantes, a medida que los ven ajustarse.

MAPA DE PROCESOS



La alta dirección debe reconocer la necesidad del cambio. Las fuerzas impulsoras pueden provenir de la retroalimentación que generan varias fuentes:

- Revisión de las proyecciones financieras sobre la economía y el crecimiento.
- Revisión de las tendencias de la industria.

- Análisis y Benchmarking competitivo. (Técnica de gestión empresarial que compara los niveles de eficiencia de una organización con estándares externos y ciertas prácticas internas, siempre tomando como referencia las mejores prácticas del mercado. Comparación con sitios "similares" al de tu proyecto)
- Requerimientos y tendencias del mercado.
- Análisis del crecimiento y protección de la participación en el mercado.
- Análisis de las exigencias y satisfacción del cliente.

El análisis de los procesos de regulación puede ser encarado desde dos enfoques: uno positivo y otro normativo; el primero trata lo referente a la creación de los entes de regulación y a su comportamiento una vez que han sido establecidos y están operando. En cuanto a lo normativo, el punto de crucial interés es: cuándo un monopolio natural debería ser regulado. Como un prerrequisito para responder a esta pregunta debería evaluarse el impacto que la regulación produce sobre el bienestar y para ello es necesario contar con alguna medida clara del mismo; esta medida está dada por los conceptos de excedente del consumidor y excedente del productor. Para responder la pregunta anteriormente enunciada, es conveniente formular el siguiente modelo: supongamos la existencia de una firma que produce un solo bien, operando en condiciones de subaditividad de costos a lo largo de todo el rango relevante de producción para el mercado. Supongamos además que la firma no puede realizar discriminación de precios, es decir que cobra un precio uniforme por unidad de producto y para todos los clientes por igual.

El objetivo será determinar el precio que maximice el bienestar, medido por la suma del excedente del consumidor más el excedente del productor. Los principios económicos estándares sugieren que el bienestar será maximizado cuando el nivel de producción sea que donde el servicio es prestado a todos los consumidores que desean pagar al menos el costo marginal de producir el bien.

MATRIZ DE ACTIVIDADES CON PROBLEMAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES CON PROBLEMAS								
Proceso: Proceso de firmas de liberación de pago								
Actividades primarias	Tipos de problemas						Total de problemas por actividad	Actividades con valor agregado
	Falta de procedimientos claros	Falta de conducción específica	Lleva demasiado tiempo	Funciones no claras	Falta de personal y/o equipos			
Pérdida de tiempo en proceso de firmas			x				1	Falta de conducción específica
Falta de compromiso por parte de proveedores		x	x				2	Falta de personal y/o equipos
Estancamiento de información en tiempo real						x	1	Falta de procedimientos claros
	—	1	2	—		1		

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE MEJORA

1. Comunicación con regiones y proveedores

Mejoramiento de la comunicación entre proveedores y regiones, para lograr un correcto trabajo en equipo

2. Control de la información en tiempo real

Requiere una reestructuración y organización del personal

3. Mejorar el proceso de liberación de pagos

Mejoramiento del proceso para evitar estancamiento de tiempo en el paso del proceso de espera de las firmas.

MATRIZ DE VALOR AGREGADO

MATRIZ DE VALOR AGREGADO GENERAL

Actividades primarias	Tipos de problemas					Total de problemas por actividad	Actividades con valor agregado
	Falta de procedimiento	Falta de conducción específicas	Lleva demasiado tiempo	Funciones no claras	Falta de personal y/o equipos		
Área de jurídico						0	
Área de comercial						0	
Área de mantenimiento						0	
Área de construcción		x	x	x	x	4	Funciones no claras
Área de sistemas			x			1	Lleva demasiado tiempo
Áreas de recursos humanos						0	
Área de finanzas			x			1	Lleva demasiado tiempo
Área de compras						0	
Frecuencia de los tipos de problemas en las actividades principales	0	1	3	1	1	6	

MATRIZ DE VALOR AGREGADO ESPECIFICO

Actividades primarias	Proceso: área de construcción						Total de problemas por actividad	Actividades con valor agregado
	Tipos de problemas							
	Falta de procedimientos claros	Falta de conducción específicas	Lleva demasiado tiempo	Funciones no claras	Falta de personal y/o equipos			
Sistema contable muy lento			x			1	Lleva demasiado tiempo	
Resagamiento de tiempo en proceso de firmas		x	x	x		3	Lleva demasiado tiempo	
Descompromiso por parte de región y proveedor	x	x				2	Falta de procedimientos claros	
Proceso de aceptación en el sistema			x		x	2	Funciones no claras	
Frecuencia de los tipos de problemas en las actividades principales	0	1	3	1	1	8		

DIAGRAMA DE PARETO

“Telesites” es una empresa ya establecida por ende el principal propósito es brindar un buen servicio y acaparar un amplio mercado, por ello tiene como propuesta el diseño y desarrollo de un programa de reingeniería, el cual le dará una ventaja competitiva en base a la competencia. A continuación, se presenta la siguiente tabulación donde se presenta en que área se encuentra la problemática de la empresa.

DIAGRAMA DE PARETO GENERAL

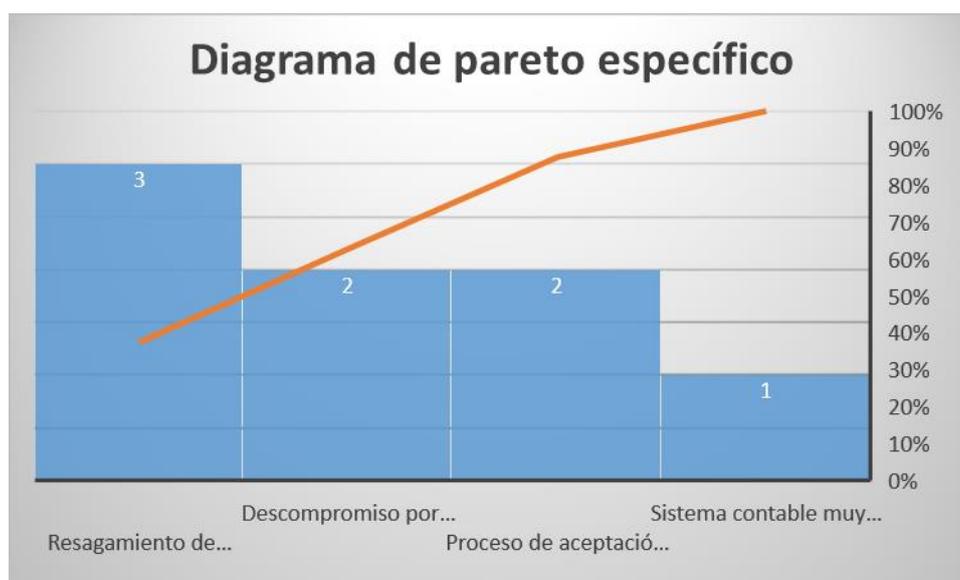
Defectos	N° de defectos	N° de defectos acumulados	% acumulado
Área de juridico	0	0	0%
Área de comercial	0	0	0%
Área de mantenimiento	0	0	0%
Área de construcción	4	4	67%
Área de sistemas	1	1	16.5%
Área de recursos humanos	0	0	0%
Área de finanzaas	1	1	16.5%
Área de compras	0	0	0%



DIAGRAMA DE PARETO ESPECIFICO

“Telesites” toma como prima problemática el área de construcción ya que la comunicación en dicha área carece de fortalecimiento para alcanzar el objetivo general que es contar con la información de los sitios en tiempo real, lo que genera que su introducción sea complicada. Aquí se presentará la siguiente tabulación donde se establece las causas de la problemática a la cual nos enfocaremos.

Defectos	N° de defectos	N° de defectos acumulados	% acumulado
Sistema contable muy lento	1	1	12.5%
Resagamiento de tiempo en proceso de firmas	3	3	37.5%
Descompromiso por parte de region y proveedor	2	2	25%
Proceso de aceptación en el sistema	2	2	25%



PREPARACIÓN Y PRUEBA DE LOS NUEVOS PROCESOS (PROCESOS PILOTOS).

La empresa “Telesites” realizó pruebas piloto en el proceso para mejorar la comunicación entre corporativo, regiones y proveedores, para así poder combatir todos los problemas ya expuestos en el diagrama de Pareto y en la matriz de problemas, con la finalidad de llegar al objeto deseado que es contar con la información en tiempo real, con el trabajo en equipo.

Cabe mencionar que la obtención de la información correcta facilita a la alta gerencia la toma de decisiones, al igual a la gerencia de construcción poder detectar los posibles problemas que afecten dichos sitios.

MODELOS Y SIMULACIÓN

Un esfuerzo de Reingeniería puede iniciarse gracias a la visión de un líder y la comprensión de lo que puede ofrecer la Reingeniería, esta coloca las bases para la futura actividad de la siguiente forma:

A. La alta dirección explora la reingeniería de los procesos.

La alta dirección de la empresa (Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Mercadeo y Ventas), debe preparar el escenario para todo el proceso de Reingeniería. Así, si la alta dirección no se convence del proceso de cambio, el esfuerzo fracasará. La alta dirección deberá seguir tres etapas al explorar el proceso de Reingeniería:

A.1 Educar a la dirección en el proceso de reingeniería y la necesidad del cambio.

La mayoría de las Empresas requieren cambios importantes en el comportamiento y la filosofía de la dirección, para sobrevivir en el fluido y dinámico ambiente empresarial de hoy en día. La alta dirección debe hacerse consciente de las diversas fases de la Reingeniería y el impacto potencial que podría tener ésta sobre la estructura, cultura y recursos organizacionales. Además, esta conciencia deberá ocurrir antes de intentar cualquier aplicación de Reingeniería.

A.2 Crear un comité de dirección de reingeniería.

La creación de un Comité de Dirección de Reingeniería (CDR) establece un grupo ejecutivo de alto nivel cuyo objetivo y enfoque consiste en orientar el uso y dirección continuos del proceso de Reingeniería. Este comité asegura que el esfuerzo de Reingeniería reciba la atención, apoyo orientado y participación de los niveles más altos de la dirección de una Empresa. El CDR se concentra en los puntos siguientes:

- Desarrollo y mantenimiento del objetivo y organización del CDR.
- Identificación de oportunidades clave.
- Educación y capacitación sobre la Reingeniería para la Empresa.
- Sistemas de comunicación y gratificación o motivación.
- Identificación de problemas organizacionales importantes, o puntos urgentes.
- Coordinación de la secuencia de aplicación de Reingeniería en toda la organización.
- Identificación de los sistemas para captar ganancias, que se logran por medio del proceso de Reingeniería.
- Recolección, análisis y distribución de los resultados de Reingeniería.
- Adaptación de los resultados de Reingeniería a la planeación continua.

Mientras el CDR se concentra en estos puntos, debe cumplir las siguientes responsabilidades:

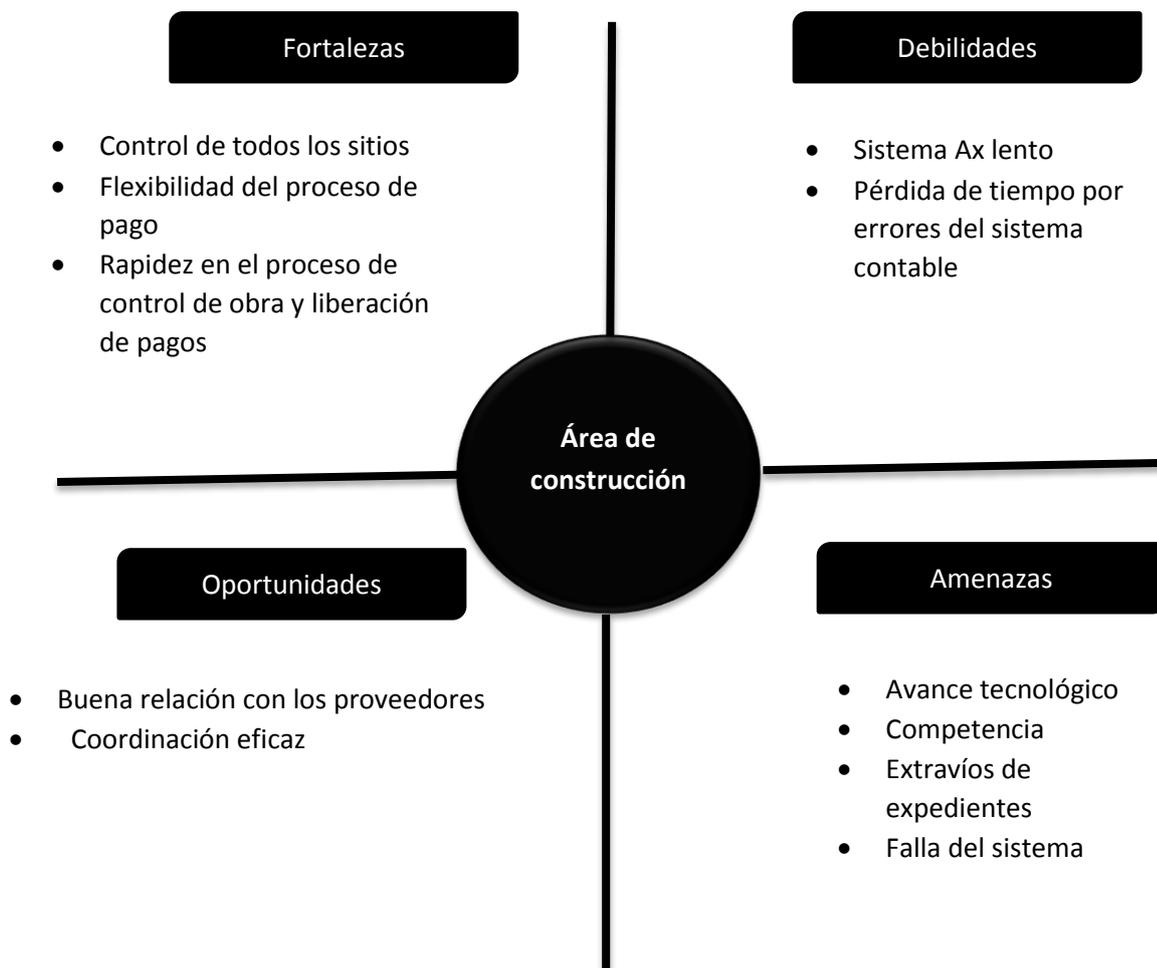
- Orientar y dirigir el uso inicial del proceso de Reingeniería.
- Mantener orientados los esfuerzos de Reingeniería en las competencias esenciales de la organización y en encontrar o exceder los requerimientos de los clientes (es decir, el foco no estará en las utilidades; éstas vienen en forma natural).
- Asegurar el apoyo y distribución apropiadas de recursos para la Reingeniería.
- Establecer lineamientos para resolver problemas interdepartamentales (en caso de ocurrir).

- Asegurar que el proceso de Reingeniería no se convierta en excusa para un mayor papeleo.

A.3 Desarrollar un plan inicial de acción.

El CDR deberá planear un esfuerzo de Reingeniería bajo una clara dirección administrativa y la conciencia y comprensión compartidas del personal administrativo. Un plan inicial es general en el alcance y contexto, no detallado y específico. El plan deberá ser general y de alcance genérico, en especial si la organización experimenta carencias durante el proceso de Reingeniería y proporciona directivas generales para todos los esfuerzos futuros de Reingeniería.

CREACIÓN DE FODA IMPLEMENTADO



Fortaleza: Una de las partes más fuertes que ahora la empresa cuenta con una mejor coordinación de trabajo, creando un ambiente más productivo y eficaz.

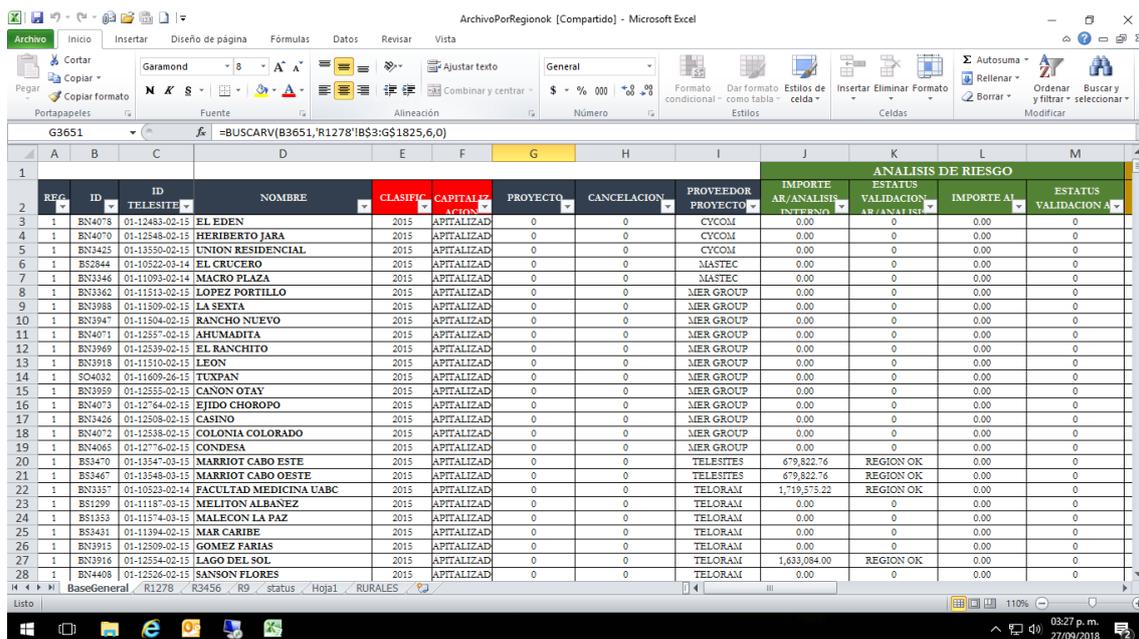
Oportunidades: La relación con los proveedores es más organizada y la maneja de trabajar es eficiente, evitando las pérdidas de tiempos y la relación proveedor- empresa más fuerte.

Debilidades: El sistema contable con el que cuenta la empresa no es tan eficiente, ya que es lento, esto hace retraso en los procesos.

Amenazas: Una de las principales competencias para telesites se llama American Tower, al igual el avance tecnológico, las fallas que pueda presentar el sistema o bien la falta de organización.

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS

La creación de una base de datos donde se concentra la información necesaria de los sitios, donde cada lunes se obtienen juntas con las 9 regiones, esto con la finalidad de estar al tanto de todos los cambios que puedan ocurrir en dicha semana, los inicios, términos, inicio de obra, sitio entregado entre otros. En la base ya mencionada se concentran tanto control de obra como liberación de pagos, esto para facilitarle de igual manera a la gerencia la obtención de la información en tipo real. A continuación, se muestra la base:



REG.	ID	ID TELESITE	NOMBRE	CLASIFICACION	CAPITALIZACION	PROYECTO	CANCELACION	PROVEEDOR PROYECTO	IMPORTE AR/ANALISIS INTERNO	ESTATUS VALIDACION AR/ANALISIS	IMPORTE A VALIDACION	ESTATUS VALIDACION
3	1	BN4078	01-12483-02-15	EL EDEN	2015	APTALIZAD	0	0	CYCOM	0.00	0.00	0
4	1	BN4078	01-12548-02-15	HERIBERTO JARA	2015	APTALIZAD	0	0	CYCOM	0.00	0.00	0
5	1	BN3425	01-13550-02-15	UNION RESIDENCIAL	2015	APTALIZAD	0	0	CYCOM	0.00	0.00	0
6	1	BS2844	01-10522-03-14	EL CRUCERO	2015	APTALIZAD	0	0	MASTEC	0.00	0.00	0
7	1	BN3346	01-11093-02-14	MACRO PLAZA	2015	APTALIZAD	0	0	MASTEC	0.00	0.00	0
8	1	BN3362	01-11513-02-15	LOPEZ PORTILLO	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
9	1	BN3988	01-11509-02-15	LA SEXTA	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
10	1	BN3947	01-11504-02-15	RANCHO NUEVO	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
11	1	BN4071	01-12557-02-15	AHUMADITA	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
12	1	BN3969	01-12539-02-15	EL RANCHITO	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
13	1	BN3918	01-11510-02-15	LEON	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
14	1	SO4032	01-11609-26-15	TUXPAN	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
15	1	BN3959	01-12555-02-15	CANON OTAY	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
16	1	BN4073	01-12764-02-15	EJIDO CHOROPO	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
17	1	BN3426	01-12508-02-15	CASINO	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
18	1	BN4072	01-12538-02-15	COLONIA COLORADO	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
19	1	BN4065	01-12776-02-15	CONDESA	2015	APTALIZAD	0	0	MER GROUP	0.00	0.00	0
20	1	BS3470	01-13347-03-15	MARRIOT CABO ESTE	2015	APTALIZAD	0	0	TELESITES	679,822.76	REGION OK	0.00
21	1	BS3467	01-13349-03-15	MARRIOT CABO OESTE	2015	APTALIZAD	0	0	TELESITES	679,822.76	REGION OK	0.00
22	1	BN3357	01-10523-02-14	FACULTAD MEDICINA UABC	2015	APTALIZAD	0	0	TELORAM	1,719,575.22	REGION OK	0.00
23	1	BS1299	01-11187-03-15	MELITON ALBANEZ	2015	APTALIZAD	0	0	TELORAM	0.00	0.00	0
24	1	BS1353	01-11574-03-15	MALECON LA PAZ	2015	APTALIZAD	0	0	TELORAM	0.00	0.00	0
25	1	BS3431	01-11394-02-15	MAR CARIBE	2015	APTALIZAD	0	0	TELORAM	0.00	0.00	0
26	1	BN3915	01-12509-02-15	GOMEZ FARIAS	2015	APTALIZAD	0	0	TELORAM	0.00	0.00	0
27	1	BN3916	01-12554-02-15	LAGO DEL SOL	2015	APTALIZAD	0	0	TELORAM	1,633,084.00	REGION OK	0.00
28	1	BN4408	01-12526-02-15	SANSON FLORES	2015	APTALIZAD	0	0	TELORAM	0.00	0.00	0

ArchivoPorRegionok [Compartido] - Microsoft Excel

General

		GESTORIA				ESTATUS PROYECTO		ESTATUS CA				
REG.	ID	ID TELESITE	PROVEEDOR / TELEITES	CARTA VeBo PAGO DE DEBERCHOS	ESTATUS VeBo PAGO DE DEBERCHOS	REEMBOLSO VeBo PAGO DE DEBERCHOS	REEMBOLSO ESTATUS VeBo PAGO DE	GENERAL	ESPECIFICO	GENERAL	ESPECIFICO	PR
1	BN4078	01-12483-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			
3	BN4070	01-12548-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			
4	BN3425	01-13550-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			
5	BS2844	01-10522-03-14	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			
6	BN3346	01-11093-02-14	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			
7	BN3362	01-11513-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			
8	BN3988	01-11509-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
9	BN3947	01-11504-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
10	BN4071	01-12557-02-15	PROVEEDOR	68,007.57	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
11	BN3969	01-12539-02-15	PROVEEDOR	57,855.57	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
12	BN3918	01-11510-02-15	PROVEEDOR	52,795.57	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
13	SO4032	01-11609-26-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
14	BN3959	01-12555-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
15	BN4073	01-12764-02-15	PROVEEDOR	74,528.77	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
16	BN3426	01-12508-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
17	BN4072	01-12538-02-15	PROVEEDOR	51,287.57	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
18	BN4065	01-12776-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			M
19	BS3470	01-13547-03-15	TELESITES	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
20	BS3467	01-13548-03-15	TELESITES	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
21	BN3357	01-10523-02-14	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
22	BS1299	01-11187-03-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
23	BS1353	01-11574-03-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
24	BS3431	01-11394-02-15	PROVEEDOR	0.00	0	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
25	BN3915	01-12509-02-15	PROVEEDOR	55,785.10	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
26	BN3916	01-12554-02-15	PROVEEDOR	62,350.62	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T
27	BN4408	01-12526-02-15	PROVEEDOR	51,293.49	ENVIADA	0.00	0	FADO CON ACUERDO	ACUERDO DE SITIO OK			T

ArchivoPorRegionok [Compartido] - Microsoft Excel

General

		PAGO												
REG.	ID	ID TELESITE	PROVEEDOR	ESTATUS PAGO	ESTATUS ACTUAL	PRECIO BASE	PROPIOS	ESTATUS TORRE TL	TORRE TELEITES	ESTATUS FAST SITE	TORRE FAST SITE	ADICIONALES ESTATUS	ADICIONALES IMPORTE	
1	BN4078	01-12483-02-15	CYCOM	100.00%	FQ	1,599,079.27	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	454.98	#N/A
3	BN4070	01-12548-02-15	CYCOM	100.00%	FQ	1,518,737.31	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
4	BN3425	01-13550-02-15	CYCOM	100.00%	FQ	1,451,898.94	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	39,774.92	#N/A
5	BS2844	01-10522-03-14	MASTEC	100.00%	FQ	1,610,021.79	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	117,124.26	#N/A
6	BN3346	01-11093-02-14	MASTEC	100.00%	FQ	1,210,076.86	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	360,281.75	#N/A
7	BN3362	01-11513-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,264,932.78	90,156.48	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
8	BN3988	01-11509-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,255,271.64	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
9	BN3947	01-11504-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,494,781.63	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
10	BN4071	01-12557-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,484,500.54	33,540.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
11	BN3969	01-12539-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,395,320.69	22,475.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	101,509.74	#N/A
12	BN3918	01-11510-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,468,504.14	15,800.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
13	SO4032	01-11609-26-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,288,570.39	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
14	BN3959	01-12555-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,901,482.19	90,156.48	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
15	BN4073	01-12764-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	2,392,960.21	39,148.20	0.00	0.00	0%	0.00	0	0.00	#N/A
16	BN3426	01-12508-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	2,136,192.92	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
17	BN4072	01-12538-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	2,114,672.12	14,500.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
18	BN4065	01-12776-02-15	MER GROUP	100.00%	FQ	1,955,940.25	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	3,048.58	#N/A
19	BS3470	01-13547-03-15	TELESITES	100.00%	FQ	364,809.94	47,000.00	0.00	0.00	0%	0.00	0	0.00	#N/A
20	BS3467	01-13548-03-15	TELESITES	100.00%	FQ	299,891.21	47,000.00	0.00	0.00	0%	0.00	0	0.00	#N/A
21	BN3357	01-10523-02-14	TELORAM	100.00%	FQ	1,068,319.99	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	0	0.00	#N/A
22	BS1299	01-11187-03-15	TELORAM	100.00%	FQ	1,611,315.60	100,000.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
23	BS1353	01-11574-03-15	TELORAM	100.00%	FQ	740,698.75	100,000.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
24	BS3431	01-11394-02-15	TELORAM	100.00%	FQ	829,431.39	100,000.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A
25	BN3915	01-12509-02-15	TELORAM	100.00%	FQ	1,639,513.37	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	388,051.57	#N/A
26	BN3916	01-12554-02-15	TELORAM	100.00%	FQ	1,612,376.23	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	20707.77/88367.4	#N/A
27	BN4408	01-12526-02-15	TELORAM	100.00%	FQ	1,456,323.48	0.00	0.00	0.00	0%	0.00	LIBERADO	0.00	#N/A

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO

INTRODUCCIÓN

El presente manual organizativo propuesto para la empresa “Telesites”, tiene como propósito fundamental proveer de una herramienta técnica administrativa que contenga en forma ordenada los cimientos para una mejor administración contribuyendo de esta manera a que las diferentes funciones que se realizan dentro de la empresa se hagan con grado de eficiencia para que los resultados sean alcanzados de mejor forma.

El contenido del manual comprende objetivos, políticas, funciones básicas de la estructura organizativa propuesta.

OBJETIVOS DEL MANUAL

General:

Establecer de manera precisa una estructura organizativa que se adapte a las necesidades de la empresa “Telesites” en especial al área de construcción y que por lo tanto sirva de apoyo al área funcional de mismo.

Específicos:

- Determinar las funciones específicas de cada unidad orgánica con que cuenta empresa, específicamente del área de construcción.
- Proporcionar información a directivos y personal sobre la estructura organizativa
- Determinar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que deben de existir en las unidades.

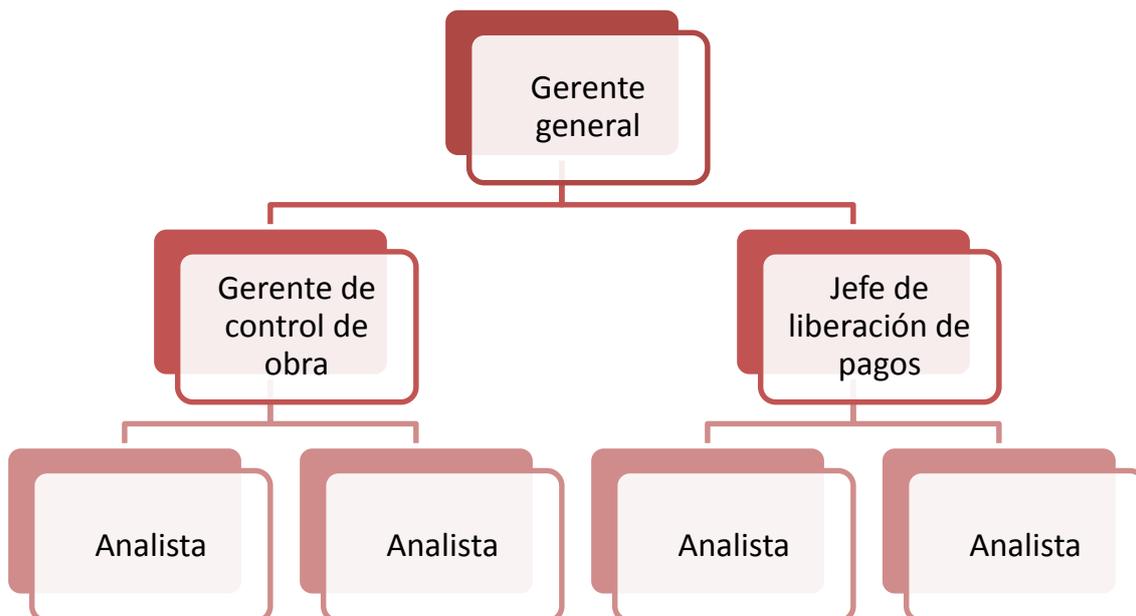
POLÍTICAS

- Hacer del conocimiento de cada una de las unidades las funciones y responsabilidades que le corresponden
- Hacer los ajustes necesarios para que el manual se mantenga actualizado.
- La implementación del Manual será una propuesta para el área de construcción

FUNCIONES BÁSICAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Facilitar la forma de realizar las actividades administrativas a través de una delimitación clara de funciones y responsabilidades.
- Servir como un medio de información y de ejecución para las operaciones.

Organigrama del área de construcción



Logo:	Telesites	Fecha:	12/Oct/ 2018
telesites	Manual organizacional	Página:	

Nombre del puesto: Gerente general	
Clasificación: Depto. De construcción.	Reporta a: Gerencia General
	Subordinados: Ninguno
Objetivo del puesto	
Planificar, coordinar, presupuestar y supervisar proyectos del área de construcción, desde su desarrollo inicial hasta su finalización.	
Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar reportes generales ➤ Establecer los procedimientos para el desarrollo de las actividades relacionadas con la construcción y operaciones del departamento. ➤ Dirigir al grupo de trabajadores a su cargo, en la utilización racional de los recursos necesarios ➤ Dirigir los programas y operaciones por realizar dentro de un periodo de tiempo determinado. ➤ Entrenar a los empleados en el desarrollo de sus funciones, normas de seguridad y reglamentos internos de trabajo. 	
Responsabilidades	
Llevar el control del área	
Especificaciones	
Nivel académico: Licenciatura terminada	Competencias: Ser líder, capacidad de control de situaciones bajo presión.
Edad: 30 años	
Edo. Civil: Sin comentarios	

Logo:	Telesites	Fecha:	12/Oct/ 2018
telesites	Manual organizacional	Página:	

Nombre del puesto: Gerente de control de obra	
Clasificación: Depto. De construcción.	Reporta a: Gerente General
	Subordinados: Analistas
Objetivo del puesto	
Verificar y controlar el proceso de obra de los sitios en proceso de construcción	
Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar a los proveedores con el cumplimiento de los tiempos ➤ Verificar la instalación correcta de la energía, cimentación, obra exterior, etc. ➤ Administrar las gestorías y pagos de derechos ➤ Controlar el estatus de cada uno de los sitios 	
Responsabilidades	
Llevar el control del área	
Especificaciones	
Nivel académico: Licenciatura terminada	Competencias: Ser líder, capacidad de control de situaciones bajo presión.
Edad: 30 años	
Edo. Civil: Sin comentarios	

Logo:	Telesites	Fecha:	12/Oct/ 2018
telesites	Manual organizacional	Página:	

Nombre del puesto: Jefe de liberación de pagos	
Clasificación: Depto. De construcción.	Reporta a: Gerente General
	Subordinados: Analistas
Objetivo del puesto	
Analizar los presupuestos, liberaciones y adicionales a los proveedores.	
Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar la liberación de pagos a proveedores de acuerdo al estatus del sitio ➤ Verificar presupuesto presentado por proveedores, tanto de adicionales como de precio base ➤ Autorizar la liberación de los pagos ➤ Revisar y autorizar proyecto ejecutivo y AP 	
Responsabilidades	
Llevar el control del área	
Especificaciones	
Nivel académico: Licenciatura terminada	Competencias: Ser líder, capacidad de control de situaciones bajo presión.
Edad: 30 años	
Edo. Civil: Sin comentarios	

Logo:	Telesites	Fecha:	12/Oct/ 2018
telesites	Manual organizacional	Página:	

Nombre del puesto: Analista Técnico	
Clasificación: Depto. De construcción.	Reporta a: Gerencia General
	Subordinados: Ninguno
Objetivo del puesto	
Llevar el control de pagos y control de obra	
Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liberación de pagos ➤ Creación de presupuesto ➤ Revisión de adicionales y precio base a proveedores 	
Responsabilidades	
Agilizar el proceso de pagos a proveedores y verificar la documentación correspondiente	
Especificaciones	
Nivel académico: Nivel superior (terminado) Titulado Edad: 25 años Edo. Civil: Soltero	Competencias: Ser analista, paciente y con habilidades matemáticas.

Logo:	Telesites	Fecha:	12/Oct/ 2018
telesites	Manual organizacional	Página:	

Nombre del puesto: Analista Técnico	
Clasificación: Depto. De construcción.	Reporta a: Gerencia General
	Subordinados: Ninguno
Objetivo del puesto	
Llevar el control de pagos y control de obra	
Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liberación de pagos ➤ Creación de presupuesto ➤ Revisión de adicionales y precio base a proveedores 	
Responsabilidades	
Agilizar el proceso de pagos a proveedores y verificar la documentación correspondiente	
Especificaciones	
Nivel académico: Nivel superior (terminado) Titulado	Competencias:
Edad: 25 años	Ser analista, paciente y con habilidades matemáticas.
Edo. Civil: Soltero	

Logo:	Telesites	Fecha:	12/Oct/ 2018
telesites	Manual organizacional	Página:	

Nombre del puesto: Analista Técnico	
Clasificación: Depto. De construcción.	Reporta a: Gerencia General
	Subordinados: Ninguno
Objetivo del puesto	
Llevar el control de pagos y control de obra	
Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liberación de pagos ➤ Creación de presupuesto ➤ Revisión de adicionales y precio base a proveedores 	
Responsabilidades	
Agilizar el proceso de pagos a proveedores y verificar la documentación correspondiente	
Especificaciones	
Nivel académico: Nivel superior (terminado) Titulado	Competencias:
Edad: 25 años	Ser analista, paciente y con habilidades matemáticas.
Edo. Civil: Soltero	

CONCLUSIÓN

Actualmente, buscamos mejores ubicaciones, incrementar el número de inquilinos, aumentar nuestro número de torres y tener mayor eficiencia en nuestras operaciones para crear valor, estos incentivos están alineados con los de los demás operadores pues con ello podrán desplegar nuevas tecnologías, tener continuidad en la cobertura y expandir con mayor rapidez su red móvil.

Todo lo que se pretende puede ser alcanzado con la aplicación de la reingeniería, ya que un mejor control puede llevar a grandes cosas. La tecnología inalámbrica conecta personas, dispositivos y redes a través del mundo. Nosotros ayudamos a que eso sea posible. Nuestro modelo de ubicaciones ofrece sitios que permiten mejorar la cobertura, manteniendo conectadas a las industrias y a las personas.

BIBLIOGRAFIA

Champy, M. H. (2005). *Reingeniería*. New York, NY.: Grupo Editorial norma.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson Educación .

Telesites. (21 de Octubre de 2015). *Telesites*. Obtenido de <https://www.telesites.com.mx/index.html>