



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA**



Identificación de indicadores para la gestión de Sistemas Modulares de Computación Spa

POR

Javiera Carolina González Valdés

Memoria de título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción para
optar al título profesional de Ingeniera Civil Industrial

Profesor Guía
Ángela Zenteno Hidalgo
Profesional Supervisor
Paulina Abarza Carrasco

Julio 2021
Concepción (Chile)

©2021 Javiera Carolina González Valdés

©2021 Javiera Carolina González Valdés

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirme llegar con vida y salud a cumplir uno de mis más grandes sueños, además de acompañarme siempre en cada momento.

Gracias a mi mamá por los valores que me entrego y me hizo la persona que soy hoy, por apoyarme y acompañarme en cada etapa, nunca exigiéndome y dándome tranquilidad cuando más lo necesite.

Gracias a mi Tata y a mi Norma por quererme como una hija y entregarme su preocupación y amor en cada momento.

Gracias a mi Tío Mauri por ser como un papá para mí, por estar preocupado de mis notas, de mis certámenes, por cómo estaba y que nunca me faltara nada, y a su manera demostrarme cariño.

Gracias a Paulina y Cristian que me guiaron y enseñaron en esta última etapa, entregándome herramientas y contándome siempre experiencias para seguir creciendo como estudiante y futura profesional.

Gracias a mi profesora guía que siempre me dio energías positivas, ayudándome y guiándome para poder terminar esta memoria. Además de su preocupación por mí y el Santi algo que siempre valorare y agradeceré.

Por último y no menos importante a mi pequeña familia, mi hijo Santiago y mi burrito que son mi pilar para el presente y futuro, esta y las nuevas metas que cumpla siempre serán por ustedes.

Sumario

Sistemas Modulares de Computación Spa es una empresa que ayuda a la gestión municipal, incidiendo en miles de personas: trabajadores municipales y en sus usuarios. Hoy, la empresa está viviendo un proceso de cambio en su administración que tiene una mirada hacia el futuro y la mejora continua.

El objetivo de esta memoria de título fue proponer indicadores que permitan hacer gestión en la empresa de manera informada y apropiada. Estos indicadores se diseñaron bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (1996), las cuales son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El Cuadro de Mando Integral se define como una herramienta de gestión traducida en un conjunto de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para poder diseñar los indicadores, se creó una planificación estratégica para lo que se realizaron distintos análisis, tales como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis VRIO, que permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con esta información y considerando las creencias y experiencia de los altos cargos de la empresa, se definió una nueva misión, visión y valores. Luego, se determinaron metas y objetivos de la empresa, los que se plasmaron en un mapa estratégico relacionando cada uno a una de las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton para un Cuadro de Mando Integral.

Una vez identificados los objetivos, se crearon estrategias para conseguirlos. Estas estrategias se consideran para los próximos 5 años aunque será flexible a modificaciones de mejoras. Finalmente, se definieron los indicadores para cada objetivo con su respectiva descripción, responsable y tiempo de medición, cuya idea fundamental es analizar y controlar cada cierto tiempo si se están cumpliendo los objetivos y si la estrategia está funcionando.

Se espera que la implementación de este sistema de control de gestión permita a la empresa tener resultados favorables. La estrategia se eligió de acuerdo a la misión, visión y objetivos, por lo que están totalmente alineados.

Abstract

Sistemas Modulares de Computación Spa is a company that helps municipal management, affecting thousands of people: municipal workers and their users. Today, the company is undergoing a process of change in its administration that looks to the future and continuous improvement.

The objective of this report was to propose indicators that allow the company to manage in an informed and appropriate manner. These indicators were designed under the four perspectives of the Balanced Scorecard proposed by Kaplan and Norton (1996), which are: financial, customers, internal processes, and learning and growth. The Balanced Scorecard is defined as a management tool translated into a set of indicators to measure the achievement of strategic objectives.

To design the indicators, strategic planning was created for which different analyses were carried out, such as the PESTEL analysis, Porter's Five Forces, and a VRIO analysis, which made it possible to identify strengths, opportunities, weaknesses, and threats. With this information and considering the beliefs and experience of the company's senior management, a new mission, vision, and values were defined. Then, the goals and objectives of the company were determined, which were reflected in a strategic map relating each one to one of the perspectives proposed by Kaplan and Norton for a Balanced Scorecard.

Once the objectives were identified, strategies were created to achieve them. These strategies are considered for the next five years, although they will be flexible to modifications for improvements. Finally, indicators were defined for each objective with their respective description, responsible party, and measurement time, whose fundamental idea is to analyze and control from time to time whether the objectives are being met and whether the strategy is working.

It is expected that the implementation of this management control system will allow the company to have favorable results. The strategy was chosen according to the mission, vision, and objectives, so they are fully aligned.

Tabla de Contenidos

1	Introducción	1
1.1	Antecedentes del tema	1
1.2	Justificación del tema.....	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo general	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
2	Antecedentes de la empresa antes de iniciado el proyecto	4
2.1	Misión, Visión y Valores Corporativos	4
2.1.1	Misión.....	4
2.1.2	Visión.....	4
2.1.3	Valores.....	4
2.2	Organigrama corporativo	5
3	Marco teórico	7
3.1	Planificación estratégica	7
3.1.1	Análisis Ambiental	8
3.1.2	Formulación de la Estrategia	13
3.1.3	Implementación de estrategia	16
3.1.4	Evaluación y control	17
3.1.5	Mapas estratégicos.....	20
4	Metodología.....	22
5	Resultados.....	25
5.1	Misión, Visión y Valores propuestos.....	25
5.1.1	Misión.....	25
5.1.2	Visión.....	25
5.1.3	Valores.....	25

5.2	Análisis ambiental.....	26
5.2.1	Análisis PESTEL.....	26
5.2.2	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	28
5.2.3	Análisis de recursos y capacidades arrojados en la auditoria estratégica.....	31
5.2.4	Análisis VRIO	32
5.2.5	Análisis FODA	34
5.3	Objetivos estratégicos e indicadores	36
5.3.1	Mapas Estratégicos	43
5.4	Estrategia.....	44
5.5	Implementación de la estrategia.....	49
6	Discusión y conclusiones.....	53
7	Referencias.....	56
8	Anexos	58

Lista de Figuras

Figura 2.1 Organigrama de Sistemas Modulares de Computación Spa	6
Figura 3.1 Modelo de administración estratégica	7
Figura 3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	10
Figura 3.3 Análisis VRIO	12
Figura 3.4 Cuadro de Mando Integral	18
Figura 4.1 Metodología de desarrollo	24
Figura 5.1 Mapa estratégico de SMC.....	43
Figura 5.2 Equipo Gerencial	50
Figura 5.3 Área de administración	50
Figura 5.4 Gerencia TI	51
Figura 5.5 Gerencia Desarrollo	51
Figura 5.6 Gerencia Operaciones	52

Lista de Tablas

Tabla 3.1 Matriz del Análisis FODA.	12
Tabla 5.1 Resultados Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en SMC	30
Tabla 5.2 Análisis VRIO.....	33
Tabla 5.3 Indicador Utilidad anual de la empresa.....	36
Tabla 5.4 Indicador Utilidad mensual vs utilidad presupuestada.....	37
Tabla 5.5 Indicador Porcentaje de deuda vencida.....	37
Tabla 5.6 Indicador Encuesta de satisfacción del cliente.....	38
Tabla 5.7 Indicador Cantidad de requerimientos totales.....	39
Tabla 5.8 Indicador Numero de reuniones al mes.....	39
Tabla 5.9 Indicador Porcentaje de cumplimiento de las acciones de las actas	40
Tabla 5.10 Indicador Porcentaje de avance de Carta Gantt del desarrollo web.....	40
Tabla 5.11 Indicador Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación	41
Tabla 5.12 Resumen de indicadores.....	42

1 Introducción

1.1 Antecedentes del tema

La empresa Sistemas Modulares de Computación Spa. (SMC) ubicada en Concepción, Región del Biobío, se dedica al rubro de la informática principalmente al desarrollo y comercialización de plataformas y bases de datos para la gestión administrativa. La empresa cuenta con 72 personas, especializadas en tecnologías de información. Su estructura organizacional está compuesta en el primer nivel por el gerente general, en el segundo nivel las gerencias de área y en el tercer nivel las jefaturas, bajo las cuales se distribuye el personal administrativo y técnico. Los clientes principales de SMC son las municipalidades a lo largo del país, específicamente cuenta con 117 clientes, aportando sistemáticamente al mejoramiento continuo en la gestión de la mayoría de los organismos públicos de Chile. Algunos de los servicios ofrecidos a las municipalidades son los módulos de adquisiciones, sistemas de licencia de conducir, sistemas de bodega y sistemas de gestión documental.

SMC se fundó el 31 de mayo de 1979 como una empresa familiar. Con el paso del tiempo la organización creció e involucró más personal en su funcionamiento, con el objetivo de responder a las demandas del mercado que cada vez eran mayores y más exigente. SMC hoy se encuentra en la etapa de madurez, sin embargo, la forma de administración interna mantiene el clima familiar, lo cual permite un ambiente laboral propicio para que el personal que ingresa se quiera mantener dentro de la empresa, existiendo muy baja rotación. Por otro lado, la organización tiene poca estructura lo que genera excesos de horas de trabajo para todo el personal y demoras e ineficiencias en la atención post venta, lo cual dificulta el crecimiento e incluso disminuye la posibilidad de su sostenibilidad en el tiempo.

1.2 Justificación del tema

SMC en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio, esto producto de la llegada de una nueva gerente general. La nueva administración ve la necesidad de modernización de la gestión como una oportunidad para mejorar y asegurar la sustentabilidad de la organización.

De acuerdo a la literatura, la planificación estratégica es un instrumento válido para gestionar el cambio y es una metodología aplicable a toda organización que tiene como finalidad huir de la improvisación y sujetarse a una previsión de futuro y de resultado (Fuster, 2008). Por lo que aplicar este instrumento a SMC sería útil en su actual proceso de cambio.

Actualmente SMC no cuenta con un seguimiento concreto y detallado de su quehacer, en particular no cuenta con indicadores de gestión que le permitan tomar decisiones basadas en datos. La excepción de esto es el indicador de rentabilidad anual y el de cantidad de soportes realizados por cada colaborador. Sin embargo, estos indicadores no tienen metas claras, por lo que su medición no ayuda a identificar si se cumplen o no los objetivos organizacionales. Es por esto que para SMC es difícil identificar aspectos como: las prioridades en la resolución a problemas de los clientes y la justificación en la asignación de recursos, lo que a su vez impacta en los niveles de transparencia que se pueden lograr. Considerando esta realidad, la presente memoria de título busca generar una herramienta para el control de gestión de la organización basada en indicadores, tomando como referencia la propuesta ideada por Kaplan R. y Norton. D. (1996) del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) por sus siglas en inglés.

Por otro lado, SMC con el paso del tiempo tiene cada vez más personal y procesos internos, los que a juicio de la nueva gerencia aún no logran la sinergia que les permita alcanzar su potencial y asegurar la sustentabilidad de la empresa en el tiempo. La utilización del Cuadro de Mando Integral en SMC, debido a sus características, ayudará a lograr las sinergias deseadas a través del alineamiento de todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos. Lo anterior permitirá mejorar la comunicación interna y que todos los miembros tengan conocimiento de su función, aumentando la eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general es generar un panel de indicadores que entreguen información útil para la toma de decisiones.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la organización (diagnostico) identificando los puntos claves para la sustentabilidad de la misma.
- Identificar las metas y objetivos estratégicos de la empresa y crear estrategias para alcanzarlos.
- Proponer indicadores que permitan controlar y gestionar los objetivos estratégicos de la empresa.

2 Antecedentes de la empresa antes de iniciado el proyecto

En este capítulo se presentará información entregada por la empresa que permite visualizar su realidad antes de comenzar el proyecto de memoria de título.

2.1 Misión, Visión y Valores Corporativos

En esta sección se muestran la misión, visión y valores oficiales que tenía la empresa antes la realización del proyecto de memoria de título y que más adelante en la realización de la planificación se modificaron.

2.1.1 Misión

“Prestar servicios de Tecnologías de la Información a organismos públicos, que permitan mejorar la gestión interna de cada uno de ellos, para la obtención de resultados oportunos, confiables, acorde a la legislación aplicable y a precios competitivos”.

2.1.2 Visión

“Ser un referente de calidad en el mercado nacional de Tecnologías de la Información, logrando liderazgo de mercado producto de la satisfacción del cliente hacia el Servicio prestado”.

2.1.3 Valores

- **Compromiso**, alineación de objetivos a todo nivel jerárquico.
- **Comunicación**, comunicación entre todos los niveles jerárquicos.
- **Dirección Solidaria**, solidaridad de la Gerencia con los colaboradores.
- **Dirección Participativa**, participación de los colaboradores en las decisiones de la empresa.
- **Confiabledad**, crear relaciones de confianza con clientes externos e internos.

- **Calidad de Servicio**, cumplir compromisos manteniendo siempre la calidad y seguridad de la información del servicio.

2.2 Organigrama corporativo

La empresa cuenta con 3 áreas importantes, un área es de administración y finanzas encargada de temas como documentación para licitaciones, comunicación con clientes y remuneraciones. Otra área es la de desarrollo, encargada de la mejora continua en el desarrollo de los actuales sistemas informáticos y prestar soporte a los clientes que contratan los servicios de SMC. Por último, el área de Gerencia Técnica que se encarga de proveer apoyo de servicios tecnológicos, así como la administración efectiva de servidores y de las bases de datos internas y de clientes. Además existe un jefe de Sucursal en Puerto Montt encargado de realizar un filtro a los requerimientos que solicitan los clientes de la zona sur y también es el que tiene comunicación de forma directa con esas municipalidades.

A continuación, en la Figura 2.1 se presenta el organigrama de la empresa al comenzar el proyecto de memoria de título, donde se pueden observar la horizontalidad, basándose en procesos de trabajos autónomos y no jerárquicos, estando todos en un nivel similar. Más adelante se propondrá un nuevo organigrama ajustado a las nuevas metas y objetivos.

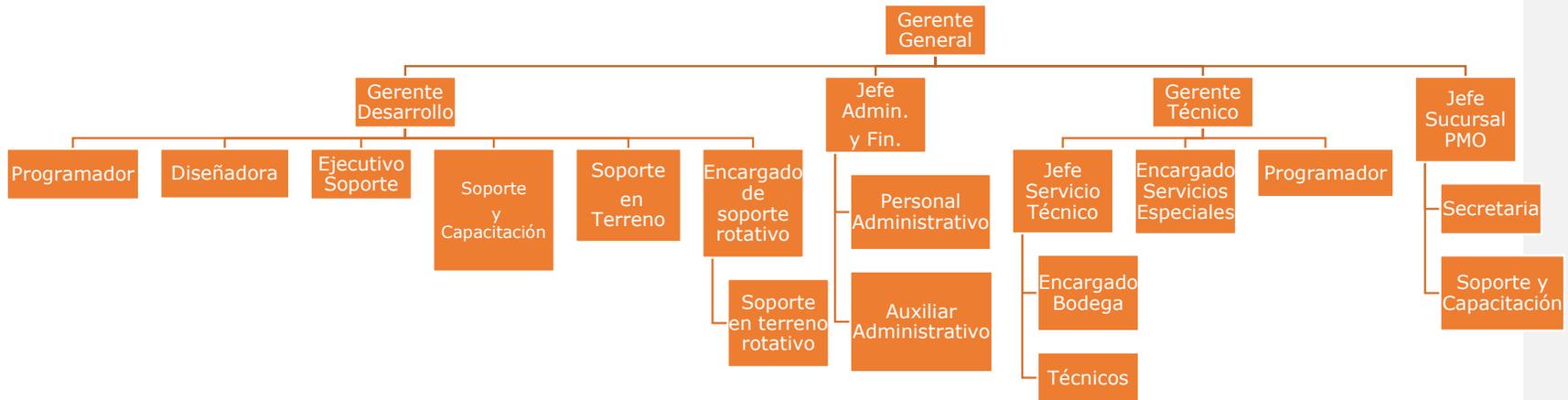


Figura 2.1 Organigrama de Sistemas Modulares de Computación Spa

Fuente: Elaboración de SMC

3 Marco teórico

3.1 Planificación estratégica

El concepto de administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa (Carreño, 2014). En la Figura 3.1 se puede ver el modelo de administración estratégica propuesto por Wheelen y Hunger, este modelo incluye un análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y control (Wheelen y Hunger, 2007). Este es un modelo de definición de etapas y existen más modelos con los mismos procesos pero con distintas etapas. Se elige el modelo de Wheelen y Hunger porque cuenta con un documento propio de auditoría estratégica, desarrollado por dichos autores y la cual resulta fácil adaptar al contexto netamente académico.

Por otro lado, de acuerdo a Griffin (2011) la planificación estratégica es establecer planes desarrollados para alcanzar las metas estratégicas, delimitando las decisiones de asignación de recursos, las prioridades y los pasos de acción necesarios para alcanzar dichas metas.

En la última etapa de evaluación y control de la estrategia del modelo de Wheelen y Hunger, se pueden señalar debilidades del plan estratégico implantado anteriormente y estimular a todo el proceso para comenzar de nuevo. (Wheelen y Hunger, 2007)



Figura 3.1 Etapas de la planificación estratégica según el modelo de Wheelen y Hunger

Fuente: Elaboración propia en base a Wheelen, y Hunger (2007).

3.1.1 Análisis Ambiental

El análisis ambiental incluye tanto el análisis externo como el análisis interno, en esta sección se profundizará en ellos y las herramientas habituales que se usan para realizarlos. En general, el análisis externo, facilita la comprensión de cómo reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan. Mientras el análisis interno, permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con recursos y competencias atractivas que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales (Thompson et al.,1998).

3.1.1.1 Análisis externo

Para realizar el análisis del ambiente externo existen dos herramientas muy utilizadas: Análisis PESTEL y Análisis de las Fuerzas de Porter.

a) Análisis PESTEL

Las estrategias deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general. La metodología que primero se empleó para revisar el entorno fue el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero pueden afectar a su desarrollo futuro (Pedros y Gutiérrez, 2012). Luego, en 1986, Liam Fahey y V.K. Narayanan, agregaron la parte "EL", en su libro, "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica". Así, hoy en día, este análisis se conoce como análisis PESTEL y analiza el entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos:

- **Políticos (P):** son las políticas gubernamentales (de cada país) a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa
- **Económicos (E):** se observan los factores macro de la economía de acuerdo al país donde la empresa esté desarrollando sus servicios.
- **Socio-cultural (S):** son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor o que puedan afectar a tu empresa.

- **Tecnológicos (T):** factores asociados al desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno.
- **Ecológico (E)** (Ambientales): factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente.
- **Legales (L):** son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa.

b) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que se encuentra representado en la Figura 3.2, se concentra en analizar las fuerzas externas y las variables de la industria como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. De acuerdo con Porter (1990), la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras: Es el resultado de todas las fuerzas, en base a estas se establecen las estrategias a seguir para poder destacar en el mercado que se encuentra.

2. Entrada potencial de nuevos competidores: Depende de las barreras de entrada, si no son accesibles para potenciales competidores provoca que no sea un mercado atractivo pero es una amenaza cuando existen otras empresas competidoras que pueden hacerse con una parte del mercado en la que se encuentra nuestra empresa .

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos: En los mercados en los que existen productos muy similares (sustitutivos) o más desarrollados supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría ya que limitan el precio de los productos existentes.

4. Poder de negociación de los proveedores: Si existe variedad entre los proveedores provoca un mercado más atractivo. Cuantos menos proveedores, menor poder de negociación de la empresa

5. Poder de negociación de los consumidores: Considera el riesgo de que los consumidores estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar o la calidad que deben tener los servicios. Esto se convierte en una amenaza para la empresa al contar con menos margen de actuación.

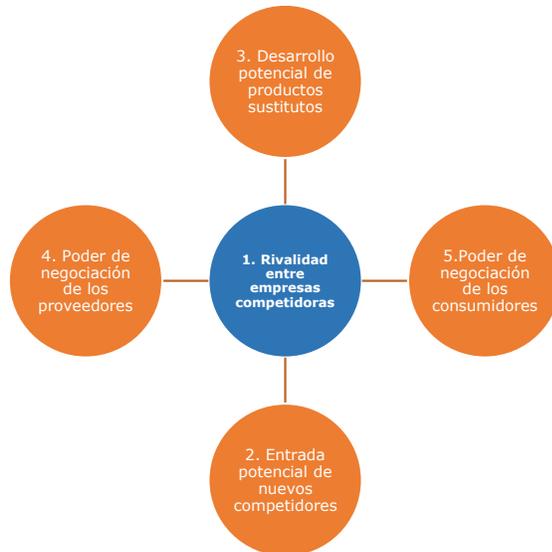


Figura 3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica

En un análisis sobre el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, David (2003) propone los siguientes tres pasos para indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

3.1.1.2 Análisis Interno

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Para determinar los factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades, es necesario identificar y desarrollar los recursos y competencias de la organización (Wheleen y Hunger, 2007).

Una manera de llevar a cabo el análisis organizacional para determinar las fortalezas y debilidades es el uso de una auditoría estratégica, que proporciona una lista de preguntas (Anexo A), por área de interés, analizando los recursos y las capacidades organizacionales en relación con las áreas funcionales de marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, sistemas de información, entre otras (Wheleen y Hunger, 2007). La auditoría comienza con la evaluación del análisis ambiental permitiendo aplicar otra herramienta para obtener un análisis interno. El análisis VRIO es una herramienta del análisis interno que determina cuáles de sus recursos y capacidades funcionales pueden generar una ventaja competitiva. En el análisis no sólo se incluyen activos financieros, físicos y humanos de cada área, sino también la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias.

El Análisis VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney (1991) y propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

1. **Valor (V):** ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
2. **Rareza (R):** ¿Cuentan con ella otros competidores?
3. **Inimitabilidad (I):** ¿sería costoso para otros imitarla?
4. **Organización (O):** ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

Los resultados del análisis VRIO se pueden observar en la Figura 3.3:

RECURSO				
VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	
NO	NO	NO	NO	<i>Desventaja competitiva</i>
SI	NO	NO	NO	<i>Igualdad competitiva</i>
SI	SI	NO	NO	<i>Ventaja competitiva temporal</i>
SI	SI	SI	NO	<i>Ventaja competitiva sin explotar</i>
SI	SI	SI	SI	<i>Ventaja competitiva sostenible</i>

Figura 3.3 Análisis VRIO

Fuente: Elaboración propia en base a Ibschool (s.f)

3.1.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de la planeación estratégica creada por Albert S. Humphrey (1970) que consiste en el análisis de fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). La separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa. Según lo que señala Díaz (2005), la parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control, se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo y la parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno.

En la Tabla 3.1 se presenta la matriz del Análisis FODA junto a los factores positivos y negativos:

Contexto	Factores positivos	Factores negativos
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Tabla 3.1 Matriz del Análisis FODA.

Fuente: Díaz (2005). Análisis y planteamiento.

3.1.2 Formulación de la Estrategia

Una vez completado el análisis ambiental se da paso a la segunda etapa de formulación estratégica, primero se define misión, visión y valores luego se establecen los objetivos que se quieren alcanzar y por último se generan estrategias para poder cumplir la misión, visión y los objetivos.

Misión, Visión y Valores

Existen multiplicidad de definiciones sobre lo que es la misión, visión y valores de una organización, en esta memoria de título se considerarán definiciones clásicas que hacen Thomson et. al (1998) y Kaplan y Norton (2008).

- **Misión:**

La misión articula el motivo, propósito, fin o razón fundamental de una organización. Contesta a la pregunta: ¿para qué existe? La misión debe ser inspiradora para que los trabajadores reconozcan el valor de lo que hacen. Thompson et al. (1998) proponen que lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia

Visión

La visión define las aspiraciones que tiene la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos”, describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía (Thompson et al. ,2012).

Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común, por lo que debe ser compartida por todo el personal (Thompson et al., 1998).

Valores

Los valores definen la actitud, el comportamiento y el carácter de la compañía (Kaplan & Norton, 2008), es decir, los valores son la “personalidad” de la empresa, son los principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades. Los valores de una organización responden a la pregunta ¿Cuáles son los principios en los que la organización basa sus relaciones?

Objetivos

Los objetivos son los resultados y productos que la administración quiere lograr (Thompson et al., 2012)

Thompson et al. (1998) menciona que el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específico. Toda empresa tiene una razón de ser o un propósito que, por lo general, se traduce en una misión y una visión, y para llegar a cumplirlos se trazan unos objetivos que permitirán direccionar la organización por medio de estrategias y metas (Hurtado, 2005).

Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Además, se pueden fijar de dos tipos: financieros y estratégicos. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero y los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía (Thompson et al., 1998).

Metas

Las metas son resultados que se quieren alcanzar, un punto final deseado por organización, al cual se llega paso por paso, fijando plazos, es decir implica pautar o establecer objetivos específicos, alcanzables y limitados por el tiempo. A diferencia de los objetivos que son resultados programados

que se debe lograr, identificando los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a determinados propósitos (Riquelme, 2021).

Estrategias

Certo et al. (2005) menciona que la estrategia es definida como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales.

El análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad y plasmados en la matriz FODA. CAME es un acrónimo de varias palabras que hace referencia a las acciones clave que hay que llevar a cabo: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

- 1. Corregir(C)** las debilidades explotando las oportunidades (D+O). **Estrategia MIN-MAX**
- 2. Afrontar (A)** las amenazas corrigiendo las debilidades(D+A) **Estrategia MIN-MIN**
- 3. Mantener(M)** las fortalezas afrontando las amenazas(F+A) **Estrategia MAX-MIN**
- 4. Explotar(E)** las oportunidades manteniendo las fortalezas(F+O) **Estrategia MAX-MAX**

Finalmente, se seleccionan aquellas estrategias que a la empresa le convendrá seguir. Los parámetros de selección de esta técnica pueden ser parciales, y estar orientados a la necesidad específica de la empresa siguiendo la misión, visión, valores corporativos y objetivos inicialmente planteados. En particular, Johnson y Scholes (2006) señalan que los objetivos de la organización cuantificados, cuando es posible, se utilizan como puntos de referencia para valorar las opciones estratégicas que se definen de forma explícita. Además, en el proceso de selección se pueden valorar de forma sistemática las opciones estratégicas analizando los méritos relativos de cada una, recurriendo a criterios como el ajuste de la opción, su factibilidad y su aceptabilidad. La estrategia que mejor satisface estos criterios y que tiene más probabilidades de alcanzar los objetivos especificados, es la que se elige. Por otro lado, también se tiende a hacer el supuesto de que es la alta dirección la que hace la selección, o los cargos nombrados para ello.

Como se mencionaba el proceso de valoración a las opciones estratégica se puede realizar recurriendo a los siguientes criterios:

- **Ajuste de opción:** consiste en hacer una valoración de si la estrategia sirve en las circunstancias actuales de la organización, como en el grado en que las nuevas estrategias se ajustaran a las tendencias y cambios futuros del entorno o como podrá la estrategia explotar las competencias nucleares de la organización.
- **Factibilidad:** intenta determinar si la organización tiene los recursos y competencias necesarias para aplicar la estrategia. Se pueden utilizar diversos planteamientos para analizar la factibilidad de la estrategia.
- **Aceptabilidad:** hace referencia a los resultados esperados de una estrategia. Puede ser de tres grandes tipos: rendimiento, riesgo y reacciones de las partes interesadas. El rendimiento son los beneficios que esperan recibir las partes interesadas de la estrategia. El riesgo se refiere a la probabilidad y a las consecuencias del fracaso de la estrategia. Reacciones de las partes interesadas habla sobre comprender las probables reacciones de las partes interesadas a las nuevas estrategias, la capacidad de gestionar esas reacciones y, por tanto, la aceptabilidad de la estrategia.

3.1.3 Implementación de estrategia

En esta etapa se debe poner en acción las estrategias que emergieron de las etapas anteriores dentro del proceso de la administración estratégica. La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen y Hunger, 2007). Sin la implementación efectiva de la estrategia, las organizaciones son incapaces de obtener los beneficios de la realización de un análisis ambiental, del establecimiento de la directiva organizacional y de la formulación de la estrategia organizacional (Lana ,2008).

3.1.4 Evaluación y control

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta para el control de gestión que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores balanceados por cuatro perspectivas diferentes: finanzas, cliente, procesos internos y formación y crecimiento (Montoya, 2011).

La creación del CMI es el resultado de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda de ampliar la visión de gestión basada en los indicadores financieros, que daban cuenta sólo de los activos tangibles (Kaplan y Norton, 1996). El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a cortos y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores impulsores a futuro e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas (Kaplan y Norton, 2002).

Las empresas están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica. Como se puede apreciar en la figura 3.4, se puede utilizar la herramienta para gestionar la estrategia a largo plazo y llevar a cabo procesos de gestión decisivos, como:

1. Clarificar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

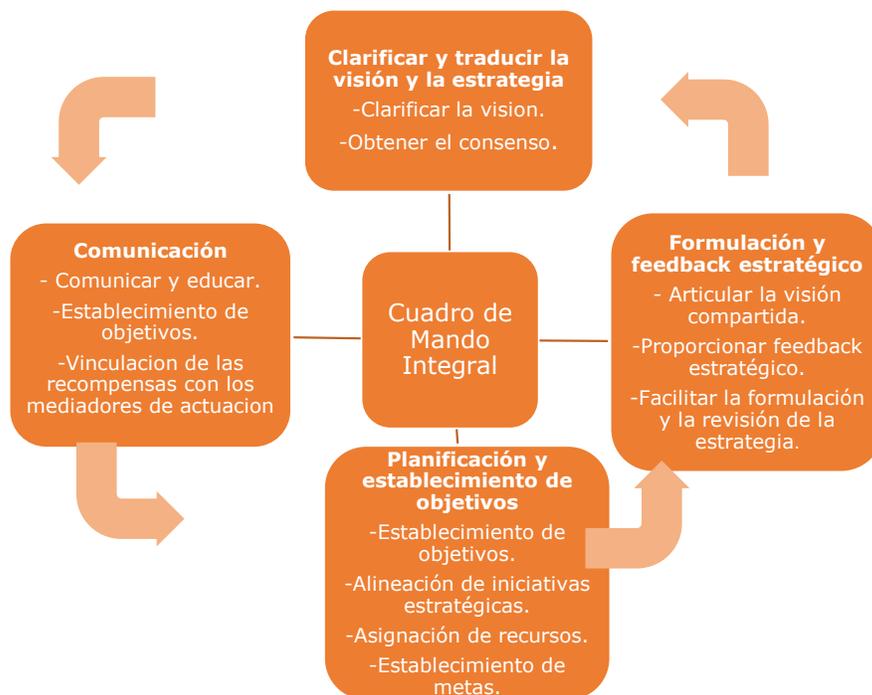


Figura 3.4 Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

A continuación se describen cada una de las perspectivas del CMI.

3.1.4.1 Perspectiva financiera

Realizar el CMI debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la empresa, sirven como base para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. (Kaplan y Norton, 2002).

Kaplan y Norton (2002) mencionan que los objetivos financieros pueden diferir en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Existen tres fases las cuales son crecimiento, sostenimiento y cosecha.

- En la fase de crecimiento: El objetivo financiero general de una empresa será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.
- En la fase de sostenimiento: Utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad.
- En la fase de cosecha: Los objetivos financieros generales sería el cash flow (flujo de caja) y reducir las necesidades de capital circulante.

3.1.4.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva, los directivos deben identificar los segmentos de clientes y del mercado en los que competirá la unidad de negocios, y las medidas de la actuación de los negocios en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Kaplan y Norton (2002) señalan que cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral. Las propuestas incorporan indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

3.1.4.3 Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se debe identificar los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excepcional, esto permite que puedan entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados, además de satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Objetivos del CMI de los procesos internos:

- Realzar algunos procesos, varios de los cuales en la actualidad no se llevan a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de la empresa tenga éxito.
- Incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación para muchas empresas, es un inductor poderoso de la actuación financiera futura (Kaplan y Norton, 2002).

3.1.4.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

En esta última perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. El objetivo de esta etapa es proporcionar la infraestructura que permita alcanzar los objetivos ambiciosos de las otras tres perspectivas.

Según lo que menciona Kaplan y Norton (2002) en su libro Cuadro de Mando Integral existen tres categorías principales en el aprendizaje y crecimiento:

- Capacidades de los empleados.
- Capacidades de los sistemas de la información.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Las capacidades de los empleados se relacionan con los conocimientos que tienen los trabajadores, así como la capacidad que tienen para aprender y adaptarse a los nuevos desafíos.

Las capacidades de los sistemas de la información hacen referencia a la entrega de información oportuna a los trabajadores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

La motivación es un factor clave para los objetivos de crecimiento y aprendizaje, ya que se centra en el clima laboral de la organización. Si a los trabajadores no se les motiva o no se les deja tomar decisiones y actuar a base de estas, no podrán contribuir al éxito de la empresa.

3.1.5 Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos permiten ver los indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas diferentes sino como una serie de relaciones causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El mapa estratégico es la

representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización (Kaplan y Norton, 2004).

4 Metodología

En esta sección se presentará la metodología que se utilizó para lograr los objetivos de esta memoria de título.

Primero se levantó información para lograr un diagnóstico y la identificación de los procesos claves de la organización, con lo que se logró el objetivo específico de conocer con detalle la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Para el diagnóstico se realizó una entrevista semiestructurada a 32 miembros de la organización, con base en la lista de preguntas de la auditoría estratégica que se encuentra en el Anexo A, pero con un grado de flexibilidad que se aprovechó para conocer un poco más sobre otros temas. Entre los entrevistados se incluyó a gerentes, jefes, trabajadores y el asesor de gestión de la empresa, los que cooperaron para poder levantar la información de la organización. Con esta información se realizaron los análisis externos e internos, que incluyeron el análisis PESTEL, para definir en qué contexto se encuentra SMC y de qué forma los factores macro-ambientales pueden influir en la organización; el análisis de las Fuerzas de Porter, para identificar el mercado actual y los clientes potenciales, identificando sus características distintivas; y por último un Análisis de los Recursos y Capacidades, concluyendo con un análisis FODA.

En la segunda etapa se formuló la estrategia comenzando con la actualización de la misión y visión. Para esto se realizó el taller “Construyendo nuestro futuro organizacional”, donde participaron todos los gerentes y jefes de SMC. La planificación del taller se puede ver en el Anexo B. El taller incluyó un momento para romper el hielo y lograr un nivel de confianza adecuado para desarrollar las siguientes actividades relacionadas con la actualización de la misión y visión. Para guiar el taller y conocer un poco de la visión que tienen ellos mismos de la empresa se utilizó la propuesta del Círculo Dorado de Simon Sinek con las preguntas ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Cómo hacemos lo que hacemos? ¿Qué hacemos?. A continuación, se explicó el concepto de “Misión” y “Visión” y en conjunto se le dio sentido a todas las respuestas a las preguntas del Círculo Dorado, luego se presentaron las propuestas de misión y visión definidas por la Gerente general. La misión fue aceptada y compartida, pero la visión recibió observaciones que durante el taller fueron corregidas hasta llegar a la definitiva.

Además, en esta segunda etapa se identificaron los valores en los cuales sustentar la planificación estratégica de SMC, que se obtuvieron del análisis de las entrevistas iniciales y la opinión de la nueva administración.

Una vez levantada la nueva misión, visión y valores, en conjunto a la gerencia general, se procedió a identificar los objetivos de la organización de tal manera de alinearlos y generar indicadores (KPI) acordes a las necesidades de la empresa.

Se realizó un segundo taller, junto a los gerentes y jefes, con el propósito de establecer las estrategias para lograr cada uno de los objetivos planteados. Durante el taller se revisó y analizó el FODA, se propuso distintas opciones estratégicas y finalmente se seleccionó la que seguirá la empresa. Además, considerando los nuevos objetivos y estrategias, en este mismo taller se comenzó la implementación, generando una nueva propuesta de organigrama. La planificación del taller está descrita en el Anexo C, que además incluye un ejemplo de la presentación utilizada durante el mismo.

Por último, se creó un Cuadro de Mando Integral para proponer indicadores de gestión. Cada objetivo e indicador se relacionó a una de las cuatro perspectivas en las que se apoya el Cuadro de Mando Integral o BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo.

Más adelante se presenta la figura 4.1 donde se resumen las actividades realizadas en esta memoria de título para lograr los objetivos.



Figura 4.1 Metodología de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

5 Resultados

5.1 Misión, Visión y Valores propuestos

5.1.1 Misión

“Queremos contribuir a una mejor calidad de vida de todos los funcionarios de organismos públicos y sus usuarios, brindándoles herramientas tecnológicas que faciliten la experiencia de servicio de ambos, permitiéndoles una gestión eficiente, eficaz, confiable y acorde a la legislación chilena. Todo esto a través de un equipo de colaboradores contentos y dispuestos a entregar su corazón, su talento y su escucha activa para así ir adaptando nuestros desarrollos a la transformación digital que necesita cada uno de nuestros clientes, siempre a precios competitivos.”

5.1.2 Visión

“Queremos convertirnos en un referente de calidad y servicio logrando el liderazgo en el mercado nacional de los desarrollos tecnológicos, con atención en el cuidado y entrega hacia nuestros colaboradores y clientes de organismos públicos y privados.”

5.1.3 Valores

- **Respeto:** Reconocer a los demás como legítimos buscando acuerdos o consensos que surjan desde la honestidad.
- **Escucha activa:** Interpretar y comprender las necesidades y expectativas de nuestros colaboradores y clientes para abrir posibilidades futuras.
- **Compromiso:** Cumplir los acuerdos de aceptación mutua con nuestros colaboradores y clientes.
- **Confiabilidad:** Inspirar confianza en nuestras relaciones haciéndonos cargo del interés del otro.

- **Pasión:** Fuerza interna que nos mueve con vocación de servicio hacia nuestros colegas y clientes.
- **Eficiencia:** Buscar resultados éticos en nuestras relaciones siempre en la búsqueda de la optimización de los recursos disponibles.
- **Comunicación Colaborativa:** Coordinarnos en nuestras acciones y emociones hacia un propósito común.
- **Calidad de servicio:** Actitud constante de cumplir con los requisitos de nuestros compromisos con nuestros colaboradores y clientes.

5.2 Análisis ambiental

5.2.1 Análisis PESTEL

Factores políticos

- Cambios organizacionales del Estado:

Los cambios internos en la organización del Estado tienen un efecto en los actuales o potenciales clientes de SMC, por ejemplo: la creación de nuevas Regiones implica la creación de nuevos Organismos Estatales, que son potenciales clientes de la empresa. A su vez, cambios organizacionales del Estado como la desmunicipalización de la educación pública también pueden modificar la situación de clientes actuales o generar potenciales clientes.

Factores económicos

- Fluctuaciones de la economía:

Los clientes de la empresa son Organismos del Estado. En este contexto, es improbable que alguno de éstos deje de funcionar por fluctuaciones económicas, ya sean positivas o negativas, por lo que SMC no se enfrenta a pérdidas de clientes por quiebra u otros. Sin embargo, según las condiciones económicas, existirán cambios en la voluntad de aumentar o disminuir la envergadura de un contrato.

Factores sociales y culturales

- Conflicto mapuche:

La empresa posee clientes y funcionarios en la Región de la Araucanía, donde se centra el conflicto mapuche. En este contexto, existen riesgos relacionados a la seguridad y bienestar del personal de la empresa y a las pérdidas de infraestructura o conexión de los clientes de la zona.

- Cambio generacional:

Existen cambios en el tipo de cliente al que se enfrenta la empresa, al considerar cada funcionario municipal como cliente de SMC. Las nuevas generaciones tienen características a las cuales las empresas deben adaptarse, como por ejemplo: mayor conocimiento de tecnologías de la información y mayor exigencia a la hora de realizar solicitudes.

- Pandemia:

Todos los que trabajan en SMC se vieron expuestos al peligro del Covid-19, esto llevo a modificar la metodología de actividades desde marzo del 2020 al teletrabajo.

Factores tecnológicos

- Cambios tecnológicos:

SMC es una empresa de tecnologías de la información, lo que implica que se deben tomar en cuenta todos los cambios tecnológicos que se están desarrollando y que podrían afectar el servicio prestado. En este contexto, existe una necesidad de innovación constante para mantener un nivel de satisfacción del cliente adecuado.

Factores ecológicos

- Legislación Chilena:

No se dispone en el país de normativa legal para el desecho de hardwares. En relación, SMC tiene el procedimiento de llevar a lo menos una vez por año el desecho a Santiago, donde se le da mejor tratamiento que en la VIII Región.

Factores legales

- Legislación Chilena:

Por la naturaleza del servicio que ofrece SMC se debe mantener una constante preocupación por conocer a fondo los cambios en la administración del estado, ya que la aplicación de nuevas normas y leyes genera una carga de trabajo extra al área de Desarrollo. Esta permanente actividad es un diferenciador importante en la estrategia del negocio para poder estar preparado y anticiparse a los cambios para entregar un mejor servicio.

5.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Características distintivas de las necesidades de las Municipalidades:

1. Los servicios licitados por el mercado requieren no solo de ofrecer arriendo y desarrollo de softwares, sino que también conocimiento de los distintos tópicos que atienden estas entidades.
2. Las municipalidades demandan soluciones particulares, por lo tanto la confección es a medida, esto implica que los softwares demandados se encuentran registrados bajo la propiedad intelectual de la empresa que los diseña cuyo código fuente no está disponible para cualquiera.
3. Las municipalidades requieren varias aplicaciones o módulos interactuando entre sí, por lo tanto, las soluciones deben ser integrales, generalmente deriva en la contratación de un único proveedor de servicios para la solución conjunta de problemas.

En el mercado nacional hay muy pocos oferentes que puedan satisfacer las características distintivas de las necesidades de las Municipalidades, generándose un mercado concentrado con presencia de pocas empresas especializadas a nivel nacional, las cuales son CAS Chile, SMC , PROEXSI, INSICO, Centro Regional de Computación e Informática de Concepción S.A. (CRECIC) y AMISOFT Ingeniería Limitada.

Considerando lo anterior, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en la industria de SMC es el siguiente:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos competidores es complicado en un mercado con esas características dado que deben cumplir con muchos requerimientos como la demanda paqueteada de los servicios, las soluciones a medida que requieren de tiempo y costo para su desarrollo, que además involucran altos costos fijos que eventualmente son hundidos si no hay adjudicación de la licitación, lo que puede ser un riesgo para nuevos competidores.

Otro punto importante son lo que piden las licitaciones de cada municipalidad, por ejemplo los requisitos de experiencia donde se debe acreditar cierto número de clientes similares, los plazos de implementación/migración que son muy cortos, situación que podría disuadir la presentación de nuevos oferentes y conferir ventajas a los oferentes ya instalados, el riesgo que podría correr la municipalidad al contratar otra empresa al traspasar todos los datos de una a otra y las certificaciones específicas consideradas en los criterios de las bases de la licitación.

Considerando lo anterior la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja para SMC.

- **Rivalidad entre competidores**

Actualmente existen empresas que ofrecen servicios informáticos a municipalidades, mencionados anteriormente, todas entregan los mismos servicios y tienen los mismos tipos de clientes, en un mercado finito esto es una rivalidad alta entre los competidores. Por lo tanto la rivalidad entre competidores es alta.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Para la implementación de contratos con clientes principalmente se utilizan tres mayoristas de productos informáticos, denominados proveedores habituales y son Ingrammicro, Tecno global e Intcomex. Con ellos se tiene bajo poder de negociación pero siempre se puede contar con ellos ya que existe una relación histórica de confianza, compromiso y cumplimiento, entonces se considera que se tiene un poder de negociación medio con los proveedores.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Hoy en día los compradores ponen las condiciones de trabajo al contratar o comprar un servicio, saben definir el producto específico que ellos quieren comprar y cuál es el rango de precio de mercado a pagar en cada licitación, por lo tanto tienen un alto poder de negociación. Además que los servicios creados requieren tiempo y costo, al momento de presentarse a una licitación y que el consumidor no elija la empresa, esos costos no se recuperan por lo que se tiene que negociar y muchas veces el consumidor tiene más poder de negociación que la empresa, porque está al tanto de lo que puede llegar a perder la empresa si no se adjudica la licitación.

En consecuencia de lo anterior, el poder de negociación de los consumidores es alto.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

La inteligencia artificial es un producto sustituto a los servicios en tecnologías de la información que entrega la empresa, pero se ve un desarrollo más lejano dado que hace muy poco se pasó de ocupar y documentar la información de manera manual. Por lo tanto la amenaza de ingresos de productos sustitutos es baja.

Los resultados obtenidos una vez estudiadas las Cinco Fuerzas de Porter de SMC se encuentran reflejados en la tabla 5.1 presentada a continuación:

Cinco Fuerzas de Porter	BAJA	MEDIA	ALTA
Amenaza de entrada de nuevos competidores	X		
La rivalidad entre competidores			X
Poder de negociación de los proveedores		X	
Poder de negociación de los consumidores			X
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	X		

Tabla 5.1 Resultados Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en SMC

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Análisis de recursos y capacidades arrojados en la auditoria estratégica

A la hora de identificar los diferentes recursos y capacidades que están disponibles para la utilización por parte de la empresa se realizó una auditoria estratégica a 32 trabajadores con preguntas que se encuentran en el Anexo A, entregando información para encontrar el análisis interno de SMC.

La empresa cuenta con maquinarias, tecnologías e infraestructura de alto nivel para que los colaboradores de todas las áreas puedan desempeñar su trabajo en la oficina. Sin embargo, debido a lo acontecido con la pandemia la nueva administración busca trabajar de manera remota, con excepción de algunos casos particulares. Aquí se generó un problema debido a que muchos colaboradores no contaban con las mismas tecnologías ni infraestructura a la hora de trabajar desde casa, por ejemplo: los computadores o audífonos para conectarse a reunión no eran los más adecuados, y las sillas no eran ergonómicas como para trabajar todo el día.

Los colaboradores cuentan con conocimientos y experiencia en el rubro ya que la mayoría lleva en la empresa mucho tiempo, esto se evidencia en la baja rotación de personal de SMC. Además, existe motivación por parte de los colaboradores para que la empresa mejore día a día, sin embargo la mayoría de los colaboradores tienen nivel técnico de estudios por lo que faltan habilidades de gestión, liderazgo y habilidades comunicativas para la resolución de problemas. Por otro lado, no existen programas de capacitación para poder fortalecer y crear estas habilidades.

SMC es una de las empresas del rubro más antiguas trabajando con municipalidades, con más de 40 años de experiencia, por lo que es reconocida entre los clientes. Estos últimos se comunican con la empresa por canales como Call center, Whatsapp, correo y página de soporte, además del soporte en terreno que presta a algunas municipalidades que lo exigen.

La estructura de la organización es poco clara puesto que algunos trabajadores tienen sobre carga de tareas llevando a la empresa a depender de personas y no de procesos en la organización. Además SMC no cuenta con área de marketing, área de personas encargadas de los procedimientos de selección, formación y promoción de personal, ni con un área de desarrollo por lo que es difícil realizar procesos de innovación de productos y servicios.

Con respecto a los procesos internos no existen reuniones periódicas ni gestión en los procesos, tampoco hay indicadores con metas claras para medir el funcionamiento de los procesos. Además considerando la alta demanda que presenta el área de soportes y los problemas en la comunicación interna en la organización el tiempo de respuesta a los clientes es lento.

En relación a los servicios que entrega existe flexibilidad en la creación a la medida del cliente, el equipo es capaz de adaptar servicios ya creados a nuevas necesidades del cliente.

SMC cuenta con una estabilidad año a año en las utilidades de la empresa por lo que existe tranquilidad en los directivos con respecto a las utilidades esperadas.

5.2.4 Análisis VRIO

En primer lugar se identificaron los recursos y capacidades que dispone la empresa gracias al resultado de la auditoría estratégica, luego se seleccionaron los que para la administración actual y la mayoría de colaboradores son prometedoras para formular una hipótesis estratégica y se determinó si eran valiosos, raros, inimitables y organizados .

Los recursos y capacidades seleccionados son:

- Programa de capacitaciones a los colaboradores: Es un recurso no valorado dado que no existe un programa de capacitación formal que entregue conocimientos, habilidades y aptitudes para potenciar las competencias de los colaboradores, significando una desventaja competitiva para SMC.
- Gestión interna: Es una capacidad que no está siendo valorada ya que no existen procesos de gestión como reuniones periódicas entre los gerentes ni objetivos e indicadores que le permitan a la empresa hacer gestión.
- Comunicación con los clientes: Es un recurso que le entrega valor a la empresa pero no es raro entre sus competidores entregándole igualdad competitiva.
- Calidad de los servicios: Es un competencia que le entrega valor a la empresa y es raro porque ninguna empresa presta servicios de manera tan integral y a medida, ya que SMC tiene productos para todas las áreas de una municipalidad, a diferencia de la competencia.

Con esto la empresa tiene una ventaja competitiva temporal, porque los competidores podrán imitar esta ventaja en algún momento.

- **Experiencia en el mercado:** Este recurso es clave para la organización y sus clientes ya que existe esta fidelización por muchos años con las municipalidades y es un factor de anclaje para los clientes actuales y los potenciales. Es un recurso diferenciador y la empresa lo explota por lo tanto es valioso, raro, inimitable y organizado siendo una ventaja competitiva disponible.

Se presenta en la tabla 5.2 los resultados una vez realizado el análisis VRIO:

EVALUACIÓN					
Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	
Programa de capacitaciones a los colaboradores	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Gestión Interna	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Comunicación con los clientes	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
Calidad de los servicios	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Experiencia en el mercado	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Tabla 5.2 Análisis VRIO

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Análisis FODA

Luego de realizar el análisis interno y externo se tiene la base para poder obtener un análisis FODA y terminar el diagnóstico organizacional, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene SMC. El resultado es el siguiente:

Fortalezas

- Más de 40 años de experiencia en prestación de servicios de tecnologías de la información a organismos públicos.
- Se dispone de flexibilidad en la creación de sistemas adecuados a los requerimientos del cliente.
- Diversidad complementaria de conocimientos entre los trabajadores.
- Calidad de servicio reconocida en el mercado.
- Personal colaborativo y comprometido con el trabajo.
- Baja rotación de personal.
- Variedad de canales de comunicación con los clientes.
- Baja tasa de pérdida de clientes.

Debilidades

- Falta de comunicación interna.
- Dependencias de personas y no de procesos.
- Escasos procesos de innovación.
- Escasos en programación de reuniones periódicas.
- No existe programa de capacitaciones formales internas ni externas.
- Baja tasa de respuesta de soporte.
- Falta de programa de desarrollo de carrera de los trabajadores y de programa de desarrollo de talento.
- Faltan indicadores de gestión.

- Falta de cobertura a nivel nacional.
- Alto nivel de deuda de los clientes.

Oportunidades

- Nuevas necesidades en servicios de TI.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Potenciales clientes y otros mercados que abordar.
- Ofrecer servicios de forma remota.
- Mejora en políticas de Seguridad de la información, apoyado por la implementación norma ISO 27.001.
- Cambios tecnológicos.

Amenazas

- Tácticas intensas de Marketing por parte de competidores directos.
- Desarrollo de Sistemas de Gestión Estatales cuya implementación en los distintos organismos sea obligatoria.
- Contratos abusivos por parte del cliente, difícilmente modificables al ser el canal de venta a través de licitaciones públicas.
- Cambios legislativos complejos que impliquen modificaciones importantes de uno o varios Sistemas sin posibilidad de planificación previa.
- Rapidez de cambios tecnológicos versus tiempos requeridos para implementar internamente cambios de tecnologías.
- Auge de los Cyberataques.
- Robo de talentos.

5.3 Objetivos estratégicos e indicadores

Se procedió a la identificación de los objetivos estratégicos que ayudarán a que la organización cumpla su misión y visión. Para esto se definieron objetivos para las cuatro perspectivas, las cuales son financieras, clientes, procesos internos, y por último, aprendizaje y crecimiento. Cabe mencionar que antes de la creación de este plan estratégico los indicadores de gestión eran casi nulos, ya que en SMC no existían procesos de gestión y control interno, ni los conocimientos por parte de los colaboradores para hacer gestión, por lo que se consideró partir por lo básico e inmediatamente necesario para así obtener una primera implementación exitosa.

Cada objetivo estratégico debe estar asociado a al menos un Key Performance Indicator (KPI), cuya transcripción al español es Indicador Clave de Desempeño. El propósito es controlar los objetivos estratégicos y saber en qué parte del mapa se falla y requiere de mejoras. A continuación, se muestran los indicadores asociados a las cinco perspectivas con su objetivo respectivo.

Perspectiva Financiera

- **Mantener las utilidades de la empresa:** Como empresa la utilidad se compara con la utilidad del año anterior y se busca al menos mantenerla. Este es un objetivo para la administración planteado desde la dirección.

Objetivo: Mantener las utilidades de la empresa

Indicador 1	Utilidad anual de la empresa
Descripción	Calcular la utilidad de la empresa y compararla con la del año anterior, es un requerimiento de los directivos que se debe cumplir.
Formula	$\frac{\text{Utilidad año actual}}{\text{Utilidad año anterior}} \times 100$
Revisión	Anual
Responsable	Jefe Administración y Finanzas
Meta	100%

Tabla 5.3 Indicador Utilidad anual de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Indicador 2	Utilidad mensual vs utilidad presupuestada
Descripción	Calcular la utilidad mensual y compararla con el presupuesto mensual establecido para ir conociendo cómo va la empresa con respecto al indicador de Utilidad anual de la empresa que es muy importante cumplir.
Formula	$\frac{\text{Utilidad del mes actual}}{\text{Utilidad presupuestada del mes actual}} \times 100$
Revisión	Mensual
Responsable	Jefe Administración y Finanzas
Meta	100%

Tabla 5.4 Indicador Utilidad mensual vs utilidad presupuestada

Fuente: Elaboración propia

- **Mejorar la eficiencia de las cobranzas:** La empresa busca mantener bajo control las deudas de los clientes, detectando puntos de mejora y problemas para hacer correcciones a tiempo que impacten de manera positiva los procesos de cobro.

Objetivo: Mejorar la eficiencia de las cobranzas

Indicador 3	Porcentaje de deuda vencida
Descripción	Este indicador sirve al gerente para ver cómo van las cobranzas de la empresa y como estas afectan a la utilidad presupuestada.
Formula	$\frac{\text{Deuda total vencida a mas de 60 días}}{\text{Ventas Totales Acumuladas al mes actual}} \times 100$
Revisión	Mensual
Responsable	Jefe Administración y Finanzas
Meta	10%

Tabla 5.5 Indicador Porcentaje de deuda vencida

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Clientes

- **Mejorar la satisfacción del cliente:** Es importante para SMC mantener a los clientes satisfechos ya que busca contribuir en una mejor calidad de vida para los funcionarios de organismos públicos y sus usuarios.

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los clientes

Indicador 4	Nota encuesta de satisfacción del cliente
Descripción	El Indicador de Satisfacción del Cliente o CSAT, es una herramienta que permite Aplicar encuesta de satisfacción para recolectar información sobre los niveles de satisfacción del consumidor a través de preguntas, la cual pide ofrecer una calificación al producto que compraron del 1 al 7 a la calidad de servicio que recibieron y la experiencia en general en contratar los servicios con la empresa.
Formula	$\text{Nota promedio encuesta de satisfacción año actual} = \frac{\text{Suma de todos los promemmedios de calificaciones de los clientes}}{\text{Total de clientes encuestados}}$
Revisión	Anual
Responsable	Encargada de Administración de Clientes
Meta	6.0

Tabla 5.6 Indicador Encuesta de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

La encuesta de satisfacción que aplica la empresa a los clientes está en el Anexo F.

Perspectiva Procesos Internos

- **Disminuir los requerimientos de soporte:** Es clave la mejora continua en el servicio de soporte para brindarle al cliente mejores herramientas tecnológicas que faciliten la experiencia de servicio. La dirección busca que lleguen a cero los requerimientos con las mejoras en gestión, por lo tanto se consideran los 5 años de este proyecto estratégico para considerar la meta.

Objetivo: Disminuir los requerimientos de soporte

Indicador 5	Porcentaje de requerimientos post-venta mensuales
Descripción	La empresa busca disminuir la cantidad de requerimientos de los clientes solicitando cambios o mejoras, para eso debe encontrar la perfección en sus productos y servicios.
Formula	$\frac{\Sigma \text{Requerimientos totales del mes actual}}{\Sigma \text{Requerimientos totales del mes anterior}} \times 100$
Revisión	Mensual
Responsable	Gerente de Operaciones
Meta	98,3%

Tabla 5.7 Indicador Cantidad de requerimientos totales

Fuente: Elaboración propia

- **Mejorar la coordinación interna:** A través de un equipo de colaboradores todas las unidades deben trabajar como un todo, para lograr conseguir el objetivo en común que es la mejora continua de la calidad de vida de los clientes.

Objetivo: Mejorar la coordinación interna

Indicador 6	Numero de reuniones programadas al mes
Descripción	Para potenciar la programación de reuniones entre los gerentes y jefes y asegurar que se realicen, algo que no es común hoy en día.
Formula	$\Sigma \text{Numero de reuniones realizadas en el mes}$
Revisión	Mensual
Responsable	Jefe de Administración y Finanzas
Meta	2

Tabla 5.8 Indicador Numero de reuniones al mes

Fuente: Elaboración propia

Indicador 7	Porcentaje de cumplimiento de las acciones de las actas
Descripción	Para potenciar la programación de reuniones entre los gerentes y jefes y además lograr que sean efectivas se registraran las acciones en cada reunión mediante actas y estas se revisarán en la próxima reunión identificando cuales fueron realizadas y cuáles no.
Formula	$\frac{\Sigma \text{Acciones realizadas programadas en las actas}}{\Sigma \text{Acciones programadas en las actas}} \times 100$
Revisión	Mensual
Responsable	Jefe de Administración y Finanzas
Meta	100%

Tabla 5.9 Indicador Porcentaje de cumplimiento de las acciones de las actas

Fuente: Elaboración propia

- **Aumentar los desarrollos:** Mejorar desarrollos de los actuales sistemas informáticos e incorporar nuevas tecnologías buscando calidad y seguridad en el servicio entregado.

Objetivo: Aumentar los desarrollos

Indicador 8	Porcentaje de avance de Carta Gantt del desarrollo web
Descripción	El área de nuevos desarrollos, en particular la de desarrollo web, es nueva en las funciones de la empresa por lo tanto este indicador es para comenzar y medir avance.
Formula	$\frac{\Sigma \text{Actividades realizadas de la Carta Gantt a la fecha}}{\Sigma \text{Actividades programadas en la Carta Gantt a la fecha}} \times 100$
Revisión	Mensual
Responsable	Gerente Desarrollo
Meta	100%

Tabla 5.10 Indicador Porcentaje de avance de Carta Gantt del desarrollo web

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Fortalecer el crecimiento personal del colaborador:** Ofrecer las condiciones adecuadas a los colaboradores para que puedan desempeñar sus funciones contentos y dispuestos a entregar su corazón, su talento y su escucha activa.

Objetivo: Fortalecer el crecimiento personal del colaborador

Indicador 9	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación
Descripción	Las capacitaciones siempre son necesarias en las empresas para seguir perfeccionando a los trabajadores. Este indicador mostrará si se realizaron las capacitaciones programadas.
Formula	$\frac{\Sigma \text{Capacitaciones realizadas}}{\Sigma \text{Capacitaciones programadas}} \times 100$
Revisión	Anual
Responsable	Jefe de Personas
Meta	100%

Tabla 5.11 Indicador Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Resumen de indicadores

Perspectiva Cuadro de mando Integral	Objetivo	Nombre del Indicador	Tiempo de medición	Resultados			Responsable
Perspectiva Financiera	Mantener las utilidades de la empresa	Utilidad anual de la empresa	Anual	90%	95%	100%	Jefe Administración y Finanzas
		Utilidad mensual vs utilidad presupuestada	Mensual	90%	95%	100%	Jefe Administración y Finanzas
	Mejorar la eficiencia de las cobranzas	Porcentaje de deuda vencida	Mensual	20%	15%	10%	Jefe Administración y Finanzas
Perspectiva del Cliente	Mejorar la satisfacción de los cliente	Nota encuesta de satisfacción del cliente	Anual	5.5	5.8	6.0	Encargada de Administración de Clientes
Perspectiva Procesos internos	Disminuir los requerimientos de soporte	Porcentaje de requerimientos post-venta mensuales	Mensual	99,3%	98,8%	98,3%	Gerente de Operaciones
	Mejorar la coordinación interna	Numero de reuniones programadas al mes	Mensual	0	1	2	Jefe de Administración y Finanzas
		Porcentaje de cumplimiento de las acciones de las actas	Mensual	80%	90%	100%	Jefe de Administración y Finanzas
	Aumentar los desarrollos	Porcentaje de avance de Carta Gantt del desarrollo web	Mensual	80%	90%	100%	Gerente Desarrollo
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el crecimiento personal del colaborador	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de capacitación	Anual	90%	95%	100%	Jefe de Personas

Tabla 5.12 Resumen de indicadores

Fuente: Elaboración propia

5.3.1 Mapas Estratégicos

El mapa estratégico presentado plasma la interacción de causa-efecto que tienen los objetivos, ya que los cambios en un lugar pueden tener consecuencia en otro, positivas o negativas. Además esta representación permite que cada empleado pueda conocer la estrategia organizacional, cuál es su lugar dentro de ella y ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa

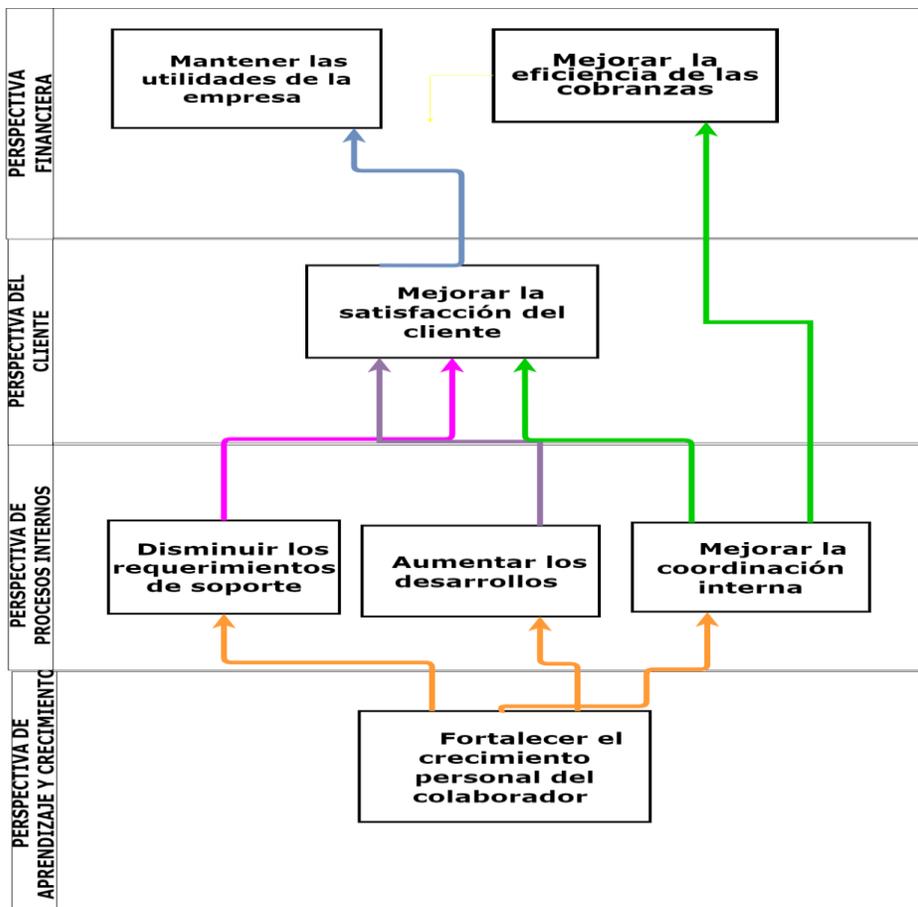


Figura 5.1 Mapa estratégico de SMC

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategia

Luego de haber planteado los objetivos estratégicos y sus indicadores se buscó la estrategia para poder cumplirlos. Del análisis FODA surgieron estrategias para corregir, afrontar, mantener y explotar en la empresa considerando más importante las estrategias de corregir las debilidades mediante las oportunidades y explotar las Oportunidades manteniendo las fortalezas.

Corregir las debilidades mediante las oportunidades.

Estrategias DO, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **Estrategias de capacitación**, realizar programas de capacitaciones internas para generar desarrollo de carrera de manera constante y así poder explotar las nuevas necesidades en servicios de TI y desarrollar nuevos productos.
- **Estrategias de gestión y control**, corregir los procesos internos para ofrecer mejores servicios

Explotar las Oportunidades manteniendo las fortalezas

Estrategias FO, se usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

- **Estrategias de desarrollo web**, adaptar los sistemas y crear desarrollos alineadas a las nuevas necesidades de los clientes facilitando los sistemas de gestión mediante la web.
- **Estrategias de reorientación**, generar nuevas áreas en un nuevo organigrama aprovechando los conocimientos de los trabajadores y distribuirlos para mejorar los procesos internos y responder a las nuevas necesidades de los clientes y del mercado.

Basándonos en lo anterior y considerando los objetivos, a continuación se encuentra la estrategia para cada objetivo de la respectiva perspectiva. Además como se demuestra en la Figura 5.6 el Mapa estratégico de SMC existe una relación de causa-efecto en cada objetivo destacando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como la base para las otras perspectivas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estrategia para fortalecer el crecimiento personal del colaborador

El logro del objetivo de Fortalecer el crecimiento personal del colaborador resulta crucial para los demás objetivos, por lo tanto esta estrategia es de gran relevancia. Primero se determinó que para que exista crecimiento personal del colaborador debe existir un área en la empresa que se preocupe de eso, es por esto que en un concurso interno se buscará un Jefe de Personas con la misión de desarrollar políticas, programas y procesos que faciliten la gestión y desarrollo de los colaboradores.

También es importante el tema de las capacitaciones, crear un programa anual de capacitaciones para los colaboradores ayudará a fortalecer el crecimiento personal, con capacitaciones para las habilidades conversacionales que promoverá la comunicación interna con los demás colaboradores y la comunicación externa con los clientes, capacitaciones en desarrollo web ya que es una nueva apuesta en la empresa, y también coaching constante para los jefes y gerentes motivándolos a que se encuentren cómodos con su puesto de trabajo.

El indicador en este objetivo mide el porcentaje de cumplimiento del programa de capacitaciones, asegurando el crecimiento personal de los trabajadores.

Perspectiva procesos internos

Estrategia para disminuir los requerimientos de soporte

Es clave la mejora continua en el servicio de soporte para brindarle al cliente mejores herramientas tecnológicas que faciliten la experiencia de servicio. Por lo tanto, si la empresa entrega capacitaciones y además motivación a sus colaboradores se espera que disminuya la tasa de requerimientos ya que los servicios serán más prolijos y completos.

Otra medida para poder buscar esta eficiencia y eficacia de los requerimientos de soporte es mejorar la gestión del área de soporte, ya que es costumbre que los soportes en terreno arreglan códigos y no los reportan a sus colegas, lo que dificulta poder volver a arreglarlos y entregar una solución rápida debido a que se transforman en una solución personal y no genérica entendida por todos. Para esto

se recomendó eliminar los soportes en terreno y ofrecerle al cliente un equipo de soportes informáticos remoto dirigidos por un líder de operaciones. Además, se propuso dividir los soportes por zonas por lo que los requerimientos estarían mejor distribuidos facilitando el tiempo de respuesta.

El indicador para este objetivo es el número de requerimientos subidos al sistema, la meta a corto plazo es disminuir mes a mes un 10% con respecto al mes anterior.

Estrategia para mejorar la coordinación interna

Aquí es fundamental crear capacitaciones conversacionales como se mencionó para mejorar la coordinación interna, pero además se propone hacer reuniones dos veces al mes entre los gerentes y las distintas áreas generando actas que capturen en detalle lo conversado en reunión y las actividades a realizar por cada uno de los asistentes. Esta programación de reuniones no se realiza hoy en día y mejoraría la comunicación entre todas las áreas de la empresa y les permitiría trabajar en conjunto por una misión en común.

Los indicadores de este objetivo buscan medir que los gerentes y jefes se reúnan 2 veces al mes y que además se realicen las actividades acordadas.

Estrategia para aumentar los desarrollos

SMC es una empresa de servicios informáticos que debe estar en constante actualización para responder a las necesidades del cliente, por lo tanto se propuso crear un área destinada a incorporar nuevas tecnologías y mejorar los desarrollos de los actuales sistemas informáticos. Esta nueva área permitirá dividir soportes y el área del desarrollo. Antes todo era realizado en un área de operaciones donde se realizaban las mejoras en el sistema prestando soporte y soluciones al cliente, y también se creaban nuevos servicios solicitados por los clientes, lo que provocaba demora a la hora de responder las solicitudes de los dos tipos.

Además, la nueva área de desarrollo incluirá, por el momento, una sub área de desarrollo web. Hoy en día, el desarrollo web es de carácter urgente para la organización, pues debe transformar todos sus servicios a desarrollos web. Esto está impulsado por los clientes y el mercado que así lo

solicitan y para SMC es muy importante cumplir con ello. La transformación será realizada por un equipo de desarrollo web que estará formado por colaboradores de la organización.

El indicador de este objetivo busca medir los avances en los nuevos desarrollos para responder a las necesidades del cliente identificando las actividades programas en la Carta Gantt de los nuevos desarrollos y las actividades realizadas.

Perspectiva del Cliente

Estrategia para mejorar la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende de la calidad de servicios que entregue SMC y la satisfacción de sus necesidades, para poder obtener resultados positivos al respecto, la organización espera que al capacitar al personal obtengan más conocimientos y habilidades para mejorar la coordinación interna, tener nuevos desarrollos y mejorar los productos para disminuir los requerimientos de soporte y así prestar mejores servicios a los clientes, lo que se verá reflejado en su satisfacción.

La satisfacción se medirá en una encuesta de satisfacción realizada a todos los clientes.

Perspectiva financiera

Estrategia para mejorar la eficiencia de las cobranzas

Para poder lograr este objetivo primero debe haber un responsable de las cobranzas a los clientes, para eso se analizará el puesto de Jefe de Administración y Finanzas, para decidir si es necesario realizar una actualización de la descripción de ese cargo o si se necesita un nuevo puesto con un encargado de la administración de los clientes. Además, la persona encargada de esta gestión deberá reportar al cliente y al área gerencial para que se tenga conocimiento del historial del cliente.

El indicador asociado a este objetivo medirá la cantidad de clientes que tienen cuentas morosas con la empresa, específicamente desde 60 días de atraso en los pagos se considerará un cliente moroso.

Estrategia para mantener las utilidades de la empresa

La empresa espera que con el programa de capacitaciones a los colaboradores se adquieran habilidades y conocimientos que mejoren los procesos internos prestándole mejores servicios al clientes y satisfaciendo todas sus necesidades, esto generará fidelización con la empresa y mejorará la relación, lo que facilitaría la gestión del endeudamiento llegando a mejores resultados y además evitaría la pérdida de clientes, logrando que se mantengan las utilidades de la empresa.

Para los directivos es importante poder evaluar las utilidades durante estos primeros años y determinar el desempeño de la nueva administración, para esto la Jefa de Administración y finanzas al fin del año contable calculara la utilidad de la empresa y la comparara con la utilidad del año anterior, medida que servirá a los directivos y la administración para tomar mejores decisiones y generar nuevas estrategias para el año entrante. Además para poder ver el avance mes a mes y saber cómo va la empresa en la meta de conseguir lo mismo o más que la utilidad anterior, se deben hacer dos cosas: primero, crear un presupuesto estimado mensual para todo el año financiero de la empresa calculando la utilidad presupuestada y segundo, durante todo el año financiero y de manera mensual comparar la utilidad percibida hasta ese mes con la utilidad presupuestada hasta ese mes, así identificando cuanto falta para lograr la utilidad del año anterior y tener la posibilidad de tomar medidas cuando no se esté cerca de la igualdad.

Se analizó la factibilidad de las estrategias determinándose que la organización tiene los recursos y competencias necesarias para aplicar las estrategias seleccionadas ya que tiene colaboradores con una diversidad de conocimientos muy amplia capaces de lograr con éxito estas nuevas medidas. Además existe aceptabilidad por las partes interesadas, que hace referencia a los resultados que esperan al implementar las estrategias y sus probables reacciones, ya que en la entrevista algunos mencionaban la mayoría de las acciones que se podían hacer para lograr objetivos nuevos y que también tuvo muy buen recibimiento cuando se les conto sobre las iniciativas elegidas.

5.5 Implementación de la estrategia

En esta etapa se colocaron en acción las estrategias que consideraban una reorientación estructural con los nuevos cargos que emergieron de las etapas anteriores dentro del proceso de la administración estratégica. La implementación de la estrategia implica establecer programas con una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios, y por el alcance de tiempo y por qué la implementación se escapa de los objetivos de esta memoria de título se realizó una actividad que da el primer paso para poner en acción las estrategias que fue modificar el organigrama organizacional.

Para el nuevo organigrama se consideraron las modificaciones por áreas que se mencionaron en el análisis ambiental, como la necesidad de un área de personas que se sumó al área administrativa a cargo del gerente general y un área de desarrollo que se dividió del área de operaciones. Además, en el caso del área de desarrollo se crearon líderes por sistema asociados a las familias de servicios que presta la empresa y en el área de operaciones se crearon líderes por zona geográfica donde se realiza la cobertura, aquí se incluyó el Jefe de Puerto Montt que ahora es el Líder de operaciones Sur. Para poder realizar las modificaciones se estudió la página de soporte de SMC para identificar cuáles eran los sistemas con más requerimientos, es decir los que involucraban más trabajo, y además los requerimientos que respondía cada colaborador para poder tener una idea a que división ellos pertenecen. Las tablas resumen utilizadas para el análisis están en el Anexo D y E.

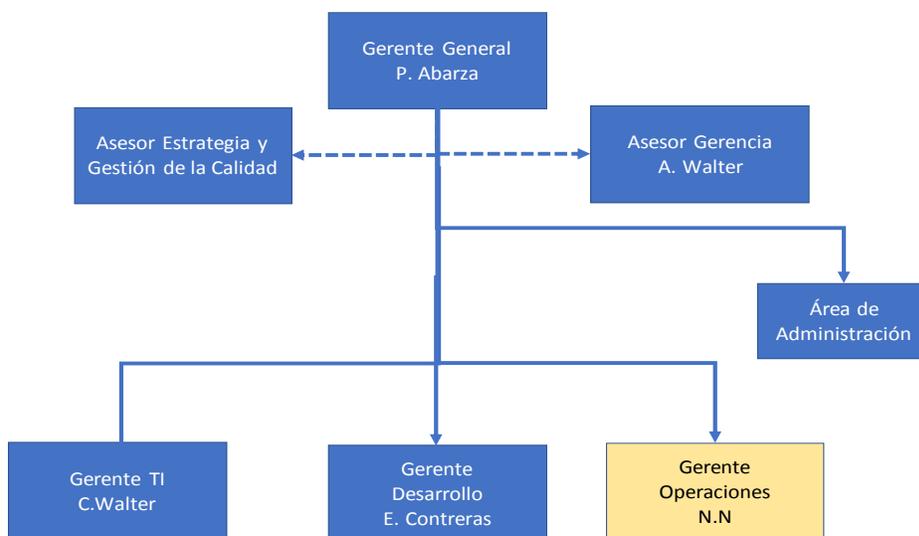


Figura 5.2 Equipo Gerencial

Fuente: Elaboración en conjunto con asesor de gestión de SMC

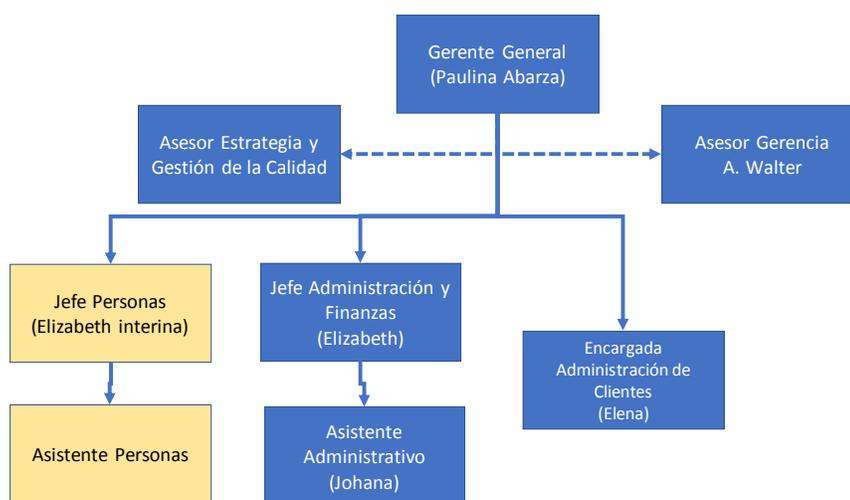


Figura 5.3 Área de administración

Fuente: Elaboración en conjunto con asesor de gestión de SMC

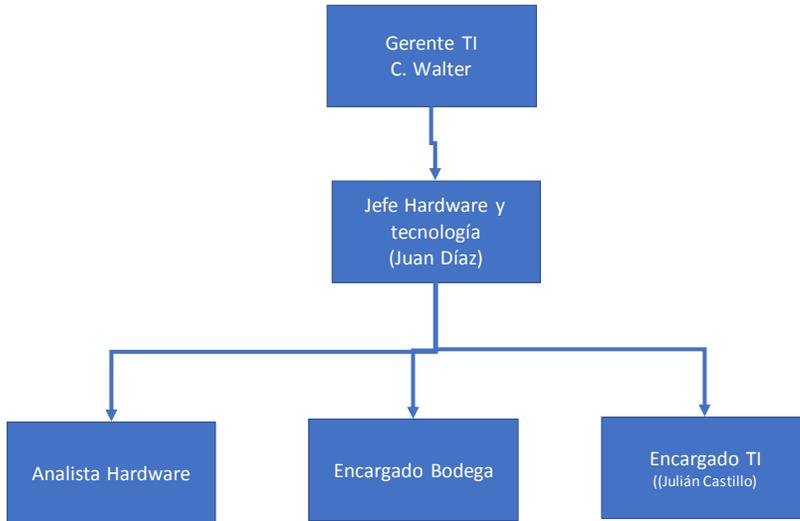


Figura 5.4 Gerencia TI

Fuente: Elaboración en conjunto con asesor de gestión de SMC

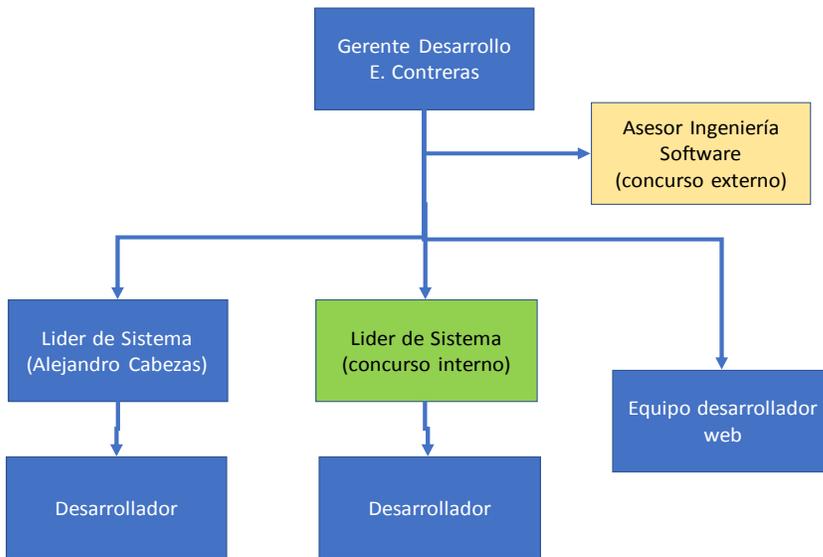


Figura 5.5 Gerencia Desarrollo

Fuente: Elaboración en conjunto con asesor de gestión de SMC

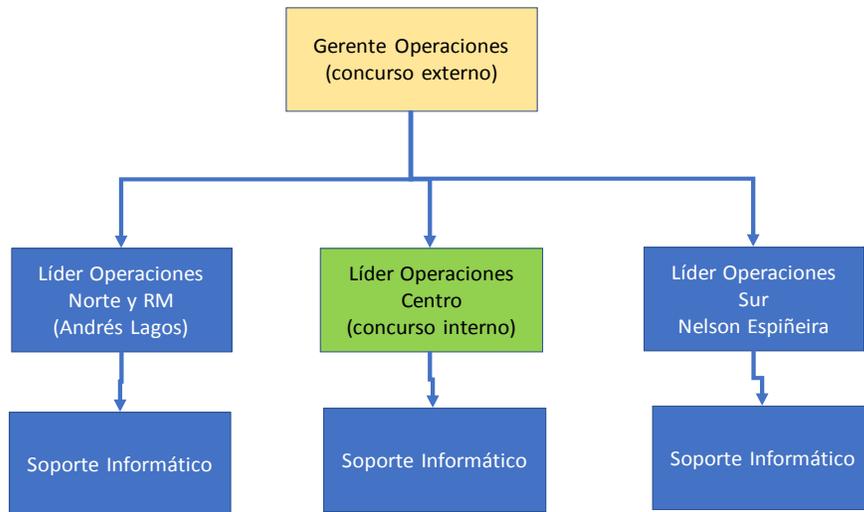


Figura 5.6 Gerencia Operaciones

Fuente: Elaboración en conjunto con asesor de gestión de SMC

6 Discusión y conclusiones

El primer objetivo de este proyecto de título fue realizar un diagnóstico identificando los procesos claves para la organización, para el cual se entrevistaron 32 personas de SMC y además se realizó un taller con los gerentes y jefes para poder completar y obtener análisis como el FODA, PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter. Todo eso ayudó a conocer la situación en que se encontraba la empresa, los procesos donde existían puntos para mejorar, lo que creían los trabajadores que era importante y faltaba abordar dentro de la organización, hasta nuevos desarrollos que deberían comenzar a entregar, como el desarrollo web. Existieron algunas limitaciones para lograr el diagnóstico organizacional, en el caso de las entrevistas, los colaboradores tenían poco tiempo disponible por lo que la calendarización de las reuniones fue complicada. Además, las personas disponían solo de una hora para la reunión por lo que se debía ajustar los requerimientos de información a ese tiempo y a veces era difícil realizar todas las preguntas planificadas debido a que algunos de los colaboradores se conectaban más tarde de lo acordado.

El segundo propósito fue identificar los objetivos estratégicos de la empresa y alinearlos con su estrategia, para eso se utilizó la información del diagnóstico y reuniones con la alta gerencia para identificar a donde apuntar. Primero se estableció la misión, visión y valores para luego desprender los 7 objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del CMI. Como resultado, el Cuadro de Mando Integral construido en esta Memoria de Título es una herramienta de gestión para medir la evolución de la compañía, sus objetivos estratégicos y los resultados, alineando su visión a medio y largo plazo con indicadores financieros y no financieros relacionados a las cuatro perspectivas del marco teórico de Kaplan y Norton.

Es fundamental considerar que para el buen funcionamiento de una organización el desarrollo del capital humano es muy relevante. Es por esto que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral se encuentra en la base del mapa estratégico, ya que es el cimiento para que se cumplan los objetivos estratégicos, y en consecuencia, se cumpla con la misión definida para la organización. Esto hace que potenciar las habilidades de los colaboradores de Sistemas Modulares de Computación Spa, sea clave para generar los cambios que se proponen son necesarios para la sustentabilidad de la empresa en el futuro.

Dentro de los desafío en la ejecución de este proyecto se estuvo que para establecer la misión , visión y objetivos existieron algunas diferencias entre los gerentes y jefes con la nueva gerente general, en el caso de la gerente general buscaba más ambición por parte del equipo gerencial a la hora de pensar en el futuro y buscar nuevos objetivos por cumplir, en este punto se tuvo que intervenir junto con el asesor de estrategia y gestión de la calidad para explicar en términos teóricos lo importante que era tener objetivos y lo que significaría para la empresa lograrlos, llegando a un consenso entre todas las partes.

Una vez que se logró acuerdo con la misión, visión y objetivos, se seleccionó la estrategia para la empresa, la que consiste en una reorientación estructural, para lo cual se analizó y modificó el organigrama apuntando a cumplir la misión, visión y objetivos.

El tercer y último propósito era proponer indicadores para hacer gestión en la empresa y que permitieran lograr medir y controlar los objetivos y estrategias. Los indicadores se obtuvieron de reuniones con la gerencia general y un segundo taller con el equipo gerencial y jefes de área. Se buscó que los indicadores fueran factibles, por eso se establecieron fórmulas fáciles para el encargado de llevar la medición. Además, en esas instancias se estableció el responsable de la gestión de cada indicador y el tiempo en que se medirán cada uno para que sean útiles a la gerencia a la hora de tomar las decisiones.

Existieron algunas limitaciones en el proceso de creación de los indicadores ya que SMC solo tenía dos indicadores anteriores, según los datos de la última certificación, pero de ellos no tenían claro los responsables, metas o que se buscaba medir. Por lo tanto, no existía mucha información para poder crear metas de los nuevos indicadores. Además, los conocimientos y habilidades en gestión que hoy tienen los colaboradores son limitados, por lo que fue necesario usar formulas fáciles de crear y comprender.

Finalmente mencionar que actualmente ya se está utilizando este sistema de planeación y control, como el nuevo organigrama, con los puestos que pasaron por concurso interno ya funcionando y los otros puestos que eran de concurso externo ya están siendo tramitados. Además, este nuevo organigrama se está utilizando en la venta a algunos clientes, prometiendo que esta nueva estructura mejorará los productos y servicios de post venta y comentándoles sobre el proceso de planificación que vivía la empresa. Internamente, también se están implementando las reuniones entre el equipo

gerencial 2 veces al mes, con sus respectivas actas para poder medir uno de los indicadores, algo que antes no sucedía. Dicho lo anterior es posible que toda la planificación se utilice a cabalidad, ya que cuentan con el personal motivado, la preocupación por la gerencia, con equipos de trabajo más organizados y ahora con una herramienta completa para poder aplicar.

7 Referencias

- Asencio, Luis Cristobal, Et Al. El Diagnóstico Organizacional, Contextualizado En Los Negocios Fabriles De La Provincia De Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *Innova Research Journal*, 2017, Vol. 2, No 5, P. 137-147.
- Carreño, D. V. (2014). Administración estratégica y gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Portoviejo. *ECA Sinergia*, 5(1), 12-12.
- Certo, Samuel C. Et Al. Paul (2005). *Administração Estratégica: Planejamento E Implantação Da Estratégia*. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos De Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Diaz, L.F. 2005. *Análisis y planeamiento*. 1ª edición. San José, Euned. Kaplan R. Y Norton. D (2003). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*.
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Análisis Macro-Ambiental En Gestión Estratégica*. St. Paul.
- Fuster, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 46(1), 3.
- Hill y Jones (2009). *Administración Estratégica*. México, D.F: The McGraw-Hill
- Hurtado, F. A. (2005). *Gestión Y Auditoría De La Calidad Para Organizaciones Públicas: Normas Ntcgp 1000: 2004 Conforme A La Ley 872 De 2003*. Universidad De Antioquia.
- *Iebschool*. (s.f)Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- Johnson, G. Y Scholes, K. (2006): *Dirección Estratégica*. Op. Cit
- Kaplan R. Y Norton D. (1996). *Translating strategy introduction the balanced scorecard*. Harvard Business School.
- Kaplan R. Y Norton D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000
- Kaplan R. Y Norton D. (2003). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*.
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 9(1).

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,04 cm + Sangría: 1,68 cm

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,04 cm + Sangría: 1,68 cm

- Martín, P. & Reyes, L. (2008). El Cuadro de Mando Integral.
- Michael, E. (1990). Porter. The competitive Advantage of Nations.
- Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Revista científica " Visión de Futuro", 15(2).
- Ortega, A. L. 2008. Planeación financiera estratégica, edición 1, México. Editorial McGraw-Hill/ interamericana editores SA, 320
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Análisis Del Entorno. Ediciones Díaz De Santos.
- Riquelme , M. (2021) *Diferencia entre Objetivo y Meta. Web y Empresas. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-objetivo-y-meta/>.*
- Sarli, R. R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. A. T. A. L. I. A. (2015). Análisis Foda. Una Herramienta Necesaria. Revista De La Facultad De Odontología, 9(1), 17-20.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Colado, P. I., & Carreón, M. A. S. (1998). Dirección Y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos Y Lecturas. McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2012) Administración estratégica.
- Valenzuela, Claudia M., Et Al. Diagnóstico Organizacional: Una Mirada Hacia El Futuro Company Diagnosis: A Look Ahead. Obtenido De Http://Www.Itson.Mx/Publicaciones/Pacioli/Documents/No70/43bdiagnostico_Organizacional_Una_Mirada_Hacia_El_Futuro_Noviembre_2010_Corregido.Pdf, 2010.
- Wheelen, T. y Hunger ,D. (2007) Administración estratégica y política de negocios. Décima edición.

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,04 cm + Sangría: 1,68 cm

8 Anexos

Anexo A

Auditoría estratégica de una corporación (Wheelen y Hunger, 2007)

I. Situación actual

¿Cuáles son la misión, objetivos, las estrategias y las políticas actuales que tiene la organización?

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?

II. Gobierno Corporativo

¿La organización tiene junta directiva? ¿Quiénes forman parte de la directiva de la organización? ¿Son miembros internos o externos?

¿Durante cuánto tiempo han servido los miembros de la directiva?

¿Qué tipo de persona o grupo forma parte de la administración de alto nivel?

¿Cuáles son las características principales de la administración en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y estilo? ¿Cuál es el nivel de participación de la administración de alto nivel con la administración de niveles inferiores?

III. Ambiente externo

¿Qué fuerzas ambientales influyen actualmente en la organización y a sus competidores? (Económicas, tecnológicas, socioculturales, políticas y legales)

¿Qué factores claves del ambiente inmediato (esto es, clientes, competidores, proveedores, grupos de interés) influyen actualmente en la organización?

¿Quiénes son sus competidores en el mercado?

IV. Ambiente interno: Fortalezas y debilidades

¿Cómo está estructurada la organización?

¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un grupo o descentralizada en muchas unidades?

¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?

¿Cuáles son los objetivos y programas de marketing actuales de la organización?

¿Cuáles son los objetivos y programas de finanzas actuales de la organización?

¿Cuáles son los objetivos y programas de investigación y desarrollo actuales de la organización?

¿Cuáles son los objetivos y programas de operaciones y servicios actuales de la organización?

¿Cuáles son los objetivos y programas de la administración de recursos humanos actuales de la organización?

V. Análisis de factores estratégicos

¿Son la misión y objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos?

¿Se deben reformular?

VI. Alternativas estratégicas y estrategia recomendada

¿Es posible lograr los objetivos actuales o revisados a través de una implementación cuidadosa de las estrategias que se utilizan en este momento?

Especifique alternativas estratégicas que recomienda usted para los niveles administrativos y funcionales de la corporación.

VII. Implementación

¿Quién debe desarrollar la implementación de las estrategias recomendadas?

¿Quién debe estar a cargo de la implementación?

VIII. Evaluación y control

¿Es posible señalar los resultados de rendimiento por área, unidad, proyecto o función?

¿Existen medidas de control adecuadas para garantizar la conformidad del plan estratégico recomendado?

Anexo B

Taller 1: “Construyendo nuestro futuro organizacional”

Basamos las actividades de misión y visión en las preguntas de Simon Sinek: ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Cómo hacemos lo que hacemos?

PROGRAMA MISIÓN Y VISIÓN			
Horario	Tema	Actividad	Aprendizaje o logro esperad
13:00	Bienvenida	Juego(10 cosas que no sabes sobre mi)	Establecer confianza para la actividad
13:30	Comida virtual	Compartir el almuerzo virtual	
14:00	¿Por qué hacemos lo que hacemos?	1. Facilitador presenta conceptos de razón de ser (método Simon Sinek) 5min 2. En parejas(salas virtuales) los participantes conversan acerca de ¿Por qué hacemos lo que hacemos? (resumen en tres palabras) luego presentan frente a todos lo hecho, facilitador toma notas (10)	Visión compartida
14:35	Receso	Participantes toman descanso (10 min)	
14:45	Cierre ¿Por qué hacemos lo que hacemos?	Tutores presentan propuesta de visión para lograr razón de ser compartida(25 min)	Visión compartida
15:10	Juego virtual (2 min)	Extraterrestres	Indagar con respeto al conocimiento de la empresa y lo que hace
15:40	¿Cómo hacemos lo que hacemos?	1. Facilitador presenta conceptos de razón de ser(metodo Simon Sinek)(5 min) 2. En parejas conversan acerca de ¿Cómo hacemos lo que hacemos? Luego presentan frente a todos lo hecho, facilitador toma nota (30 min)	Misión compartida
16:15	Receso	Participantes toman descanso (10 min)	
16:25	Cierre ¿Cómo hacemos lo que hacemos?	Tutores presentan propuesta de misión para misión compartida compartida(25 min)	Misión compartida
16:50	Receso		
17:00	Juego del objeto	1. Los asistentes tienen 10 minutos para buscar un objeto de su casa que pueda representarlos como personas o su identidad 2.Tutores piden que asistentes expliquen porque el objeto los representa en una palabra 3.Tutores preguntan a asistentes si estarían dispuestos a aportar lo que los representa 4. Tutores presentan construcción final	Que construiremos junto (Valores)
18:10	Cierre entretenido	Brindis virtual	
18:30	Cierre Paulina		

Anexo C

Taller 2: "Avanzando en la construcción de nuestro futuro organizacional"

Se analizó el análisis FODA, el diseño de estrategias, se eligió la estrategia y por último se comenzó a implementar la estrategia analizando la propuesta de organigrama.

ORDEN	ACTIVIDADES	ENCARGADO
1	Concepto planificación estratégica	Javiera
2	¿En qué etapa estamos hoy?	Javiera
3	Comunicación colaborativa	Cristian
4	Actividad: "Escucho o me escucho"	Javiera y Cristian
5	Análisis FODA	Javiera
6	Análisis de las estrategias	Javiera
7	Estrategia elegida	Javiera
8	Organigrama	Paulina



Anexo D

Análisis de soportes por sistemas, esto nos sirve para identificar cuantas posibles familias de sistemas se pueden formar y cuáles son los sistemas que están más colapsados.

SISTEMAS	COMPLETADO	PENDIENTE	RECHAZO CLIENTE	RECHAZO EVALUACION	TERMINADOS	TOTAL	% DE PEND
[RE] Remuneraciones	622	222	23	11	240	1118	20%
[CG] Contabilidad Gubernamental	515	130	4	29	172	850	15%
[TE] Tesorería	304	58	1	7	108	478	12%
[PCV] Permisos de Circulación Vehicular	266	47	0	1	138	452	10%
[PE] Personal	270	43	0	6	89	408	11%
[PC] Patentes Comerciales	239	27	1	5	75	347	8%
[JPL] Juzgado de Policía Local	161	16	0	9	100	286	6%
[BM] Bienes Municipales	202	2	3	0	50	257	1%
[WEB] WEB PCV	124	35	0	1	74	234	15%
[WEB] WEB Online	113	62	1	3	53	232	27%
[ST] Servicio Técnico	145	31	1	0	34	211	15%
[ADM] Administración	127	5	1	1	20	154	3%
[OB] Obras	57	14	0	1	80	152	9%
[OP] Gestión Documental	80	4	0	4	61	149	3%
[LC] Licencias de Conducir	81	17	0	2	47	147	12%
[AD] Adquisiciones	85	8	0	5	30	128	6%
[RC] Reloj Control	73	3	0	0	21	97	3%
[CB] Conciliación Bancaria	49	15	0	1	26	91	16%
[INTRA] WEB INTRANET	68	5	0	2	13	88	6%
[BO] Bodega	55	2	1	1	15	74	3%
[INET] Intranet de Recursos Humanos	40	5	0	0	14	59	8%
[WEB] WEB PC	22	18	0	2	15	57	32%
[INS] Inspección	21	2	0	0	14	37	5%
[SAS] Atención Social	8	16	0	1	7	32	50%
[MvcSGD] Gestión Documental Web	6	2	0	2	11	21	10%
[BN] Bienestar	5	7	0	1	6	19	37%
[SO] Soporte y Desarrollo	9	6	0	0	2	17	35%
[OC] Organizaciones Comunitarias	1	6	0	0	1	8	75%
[WEB] WEB Derechos Aseo	2	3	0	0	1	6	50%
[OMIL] Fomento productivo	5	0	0	0	0	5	0%
[GM] Gestión de Mora	3	0	0	0	0	3	0%
[MVCBP] Gestión Proyectos Web	1	1	0	0	1	3	33%
[SLOG] Web Registro Log Tablas	1	1	0	0	1	3	33%
[ATP] Atención a Público- DIDECO	1	1	0	0	0	2	50%
[CEM] Cementerio	0	1	0	0	1	2	50%
[MV] Mantenimiento de Vehículos	0	1	0	0	1	2	50%
[CO] Contratos	0	0	0	0	1	1	0%
[PRO] Proyectos	0	1	0	0	0	1	100%
[SCT] Seguimiento de Contratos	1	0	0	0	0	1	0%

Anexo E

Análisis de soportes que llegan por sistema y que responde un colaborador, esto nos sirve para identificar que sistemas se pueden agrupar según el trabajo de los colaboradores y en que sistemas podrían ejercer sus funciones (la especialidad de los trabajadores). Son 39 sistemas por lo que el Excel queda muy extenso en la hoja.

PROFESIONAL	TOTAL	[AD] Adquisiciones	[ADM] Administración	[ATP] Atención a Público- DIDECO	...
Alejandro Esteban Cabezas Alegria	136				...
Alexis Hernan Acuña Campos	311	12	12		...
Ana Maria Bizama Luna	220	9	8		...
Andres Francisco Lagos Pena	8		1		...
Bladimir Andres Navarro Salas	167				...
Cecilia Marlene Bravo Riquelme	4				...
Christian Marcelo Walter Angne	27				...
Cristobal Andres Perez Perez	401	32	19		...
Eduardo Antonio Contreras Garrido	53	7			...
Eduardo Enrique Jofre Rocha	1				...
Eduardo Nuñez	5		1		...
Elsa Alejandra Lizama Navarrete	306		29		...
Enrique Gabriel Jara Sanchez	1				...
Estefano Ariel Castillo Estrada	230				...
Fabian Ortega	70	3	7		...
Javier Mauricio Pradenas Guerra	361	4	3		...
Jorge Alejandro Leiva Arias	9				...
Jorge Sanchez Jorquera	138		1		...
Josmar Poblete	6		1		...
Juan Haroldo Altamirano Pena	121	1			...
Juan Manuel Diaz Leyton	27				...
Juan Pablo Mella Ramirez	1				...
Juan Ramon Coronado Valdebenito	74				...
Julian David Castillo Sandoval	2				...
Kathyana Perez Diaz	13		1		...
Luis Roblero Ibarra	11	1			...
Marcia Vargaz Gomez	209				...
Marco Cesar Riveros Vargas	1				...
Maria Sofia Cayuman Millaqueo	78	2			...
Miguel Humberto Figueroa Figueroa	474	17	5		...
Mirko Alfredo Gutierrez Aravena	7				...
Monica Alejandra Perez Martinez	360	18	29		...
Omar Osvaldo Diaz Arias	95				...
Osvaldo Omar Diaz Cortes	1				...
Paola Alejandra Saez Somoza	500	3			...
Paola Galvez Villagra	38				...
Pedro San Martin Leiva	94				...
Raul Andres Maturana Abarca	1				...
Rodrigo Edgard Bustos Aravena	426	1			...
Rodrigo Vitalicio Colipe Manquepillá	251	1			...
Sebastian Andres Valenzuela Fuentes	96	4	30		...
Victor Manuel Campos Jara	168	6	3	1	...
Victor Miguel Agüero Saenz	2	1			...

Anexo F

Encuesta de satisfacción que aplica SMC

Nombre :

¿En qué área trabaja?

En términos generales, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio entregado por SMC?

Nota de 1 al 7 :

1. Realización de nuevos requerimientos
2. Respuesta a problemas de emergencia
3. Respuesta a problemas de menor relevancia
4. Respuesta a consultas técnicas
5. Habilidad para comunicar materias técnicas complejas de forma simple
6. Manejo de las aplicaciones
7. Empatía con el cliente
8. Habilidad para interpretar las necesidades del cliente
9. Dominio de la legislación vigente relacionada con los Sistemas
10. Habilidad para sugerir soluciones frente a problemáticas
11. Asesoría en la materia municipal relacionada con los Sistemas
12. Prestación de ayuda y asesoría no contractuales
13. Interfaz gráfica o pantalla amigable
14. Estabilidad en las aplicaciones
15. Integridad del almacenamiento de datos
16. Calidad de la solución de soporte entregado
17. Comunicación área administrativa
18. Comunicación área soporte

¿Tiene comentarios o sugerencias?

Con formato: Esquema numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Esquema numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Esquema numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Esquema numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Esquema numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato ...

UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA

RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO

Departamento : Departamento de Ingeniería
Carrera : Ingeniería Civil Industrial
Nombre del Memorista : Javiera Carolina González Valdés
Título de la memoria : Identificación de indicadores para la gestión de Sistemas Modulares de Computación Spa

Fecha de presentación oral :

Profesor Guía : Ángela Zenteno Hidalgo
Profesor Revisor : Marcela Parada
Concepto :
Calificación :

Resumen

El objetivo de esta memoria fue proponer indicadores que permitan hacer gestión en la empresa Sistemas Modulares de Computación Spa. Estos indicadores se diseñaron bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (1996), las cuales son: financiera, clientes, procesos internos y por último, aprendizaje y crecimiento.

Para poder diseñar los indicadores, se creó una planificación estratégica realizándose distintos análisis para la empresa, tales como una auditoría estratégica, análisis VRIO, el análisis PESTEL Y las Cinco Fuerzas de Porter, que permitieron tener un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con esta información se definieron la misión, visión y valores.

Luego, se determinaron los objetivos de la empresa, los que se plasmaron en un mapa estratégico relacionando cada uno a una de las perspectivas planteadas para un Cuadro de Mando Integral y se definieron estrategias para poder conseguirlos.

Finalmente se crearon indicadores para cada objetivo estratégico considerando su respectiva meta, fórmula y responsable.

Se espera que cuando se implementen todas las medidas de este plan estratégico se obtengan resultados favorables para la empresa, ya que los objetivos encontrados están totalmente alineados con su estrategia.