



UNIVERSIDAD DE CONCEPCION
Campus Los Ángeles
Departamento de Gestión Empresarial
Carrera Auditoría

APLICACIÓN DE SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL A EMPRESA CONTRATISTA OBCISER E.I.R.L.

Seminario para optar a Título Profesional de Contador Auditor
y al Grado Académico de Licenciada en Contabilidad y
Auditoría.

Alumna seminarista: Daniela Patricia Rivera Rivera
Profesor coordinador: Fernán Andrés Vásquez González
Profesora Guía: Dora Carrasco Iturra
Profesor Informante: Carlos Fernando Silva Medina

Los Ángeles, Diciembre de 2016

Dedicatoria: Este estudio es dedicado en primer lugar a Dios que cada día me ayuda a superar todo tipo de obstáculos a mi hijo Martin que día a día ha sido la fuerza para seguir adelante, a mi familia a mis amigos que han sido un pilar fundamental en todo el proceso universitario, a mis profesores en especial y a cada uno de ellos dar las gracias por aportar un granito de arena en cada proceso de formación profesional y sobretodo la formación humana que me han regalado en el transcurso de estos años..



Introducción

En un mercado que cada día se ha vuelto más exigente, donde la globalización y el crecimiento industrial exige aún más a las empresas para mantenerse vigentes en sus servicios, donde las T.IC.S y el capital humano se han vuelto a la vez mas importantes, las organizaciones han debido evolucionar.

Es así como aparece en una pequeña empresa la necesidad de implementar una estrategia de gestión que permita reorganizar y reestructurar sus objetivos y re direccionar las metas encaminando a la organización a mejoras en un futuro.



Índice

Resumen:.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Metodología de trabajo.....	6
Limitaciones:	6
Marco Teórico.....	7
Perspectivas de Cuadro De Mando Integral.....	7
CAPITULO 1	10
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	10
Diseño de cuadro de mando integral a la empresa Obciser E.I.R.L.....	11
Descripción de la organización:	12
Organización administrativa:.....	13
El balance scorecard está basada en 5 principios fundamentales:	13
Primera Etapa: Misión y visión de la Estrategia empresarial.....	16
Definiciones.....	16
Análisis Interno y externo de la empresa:.....	18
Análisis de la situación interna y externa de la empresa	20
Análisis de la situación externa de la empresa a través de la herramienta de gestión P.E.S.T.	20
Direccionamiento Estratégico.....	29
Diseño de la misión y visión.....	29
MISION DE OBCISER E.I.R.L:	30
Lineamientos estratégicos	33
Diagrama de causas y efectos:	37
Diagrama de causas-efectos de la empresa Obciser E.I.R.L.	38
Capítulo 2.....	39
Creación de Plan Estratégico.....	39
Mapa Estratégico.....	40
Mapa estratégico	43
Objetivos estratégicos:	45
Entonces, ¿Por qué medir?	58
¿Para qué medir?	58
Atributos de los indicadores y tipos de indicadores	59

Tipos de indicadores	59
Categorías de los indicadores	60
Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión	61
Diseño de indicadores para el Cuadro de Mando Integral de la empresa Obciser E.I.R.L	64
Perspectiva financiera:	64
Perspectiva clientes	65
CONCLUSION.....	75
Bibliografía:.....	77
Linkografía:	77
Manuales del mandante por cumplir:	77



Resumen:

Frente a la problemática presentada por una pyme contratista, Obciser E.I.R.L ubicada en la comuna de Nacimiento la cual se abre paso hacia el mercado global ampliando sus oportunidades de negocio, surge la dificultad asociada a la aplicación de un sistema de gestión estratégica que le permita competir y diferenciarse de sus pares a través de la inserción de una planificación la cual permita trazar objetivos concretos y alinear las nuevas estrategias, fomentando el trabajo en equipo y ampliando el desarrollo del lenguaje organizativo, cabe señalar que en la actualidad, producto de la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías, las pymes se ven presionadas a incorporar en su administración todos aquellos recursos disponibles, entre ellos un adecuado cuadro de mando integral que le otorgue todas las capacidades para enfrentar y alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo, base para alcanzar el éxito y solidez en el mercado el cual se ve invadido de factores externos.

Objetivo general

El siguiente trabajo tiene como objetivo general, diseñar un cuadro de mando integral que funcione como herramienta que apoye el logro de los objetivos planteados por la empresa Obciser E.I.R.L

Objetivos específicos

- 1) Definir, concretar la misión y la visión de la empresa Obciser E.I.R.L.
- 2) Formalizar la estrategia a través de planes estratégicos.
- 3) Crear indicadores para cada parte del cuadro de mando integral.
- 4) Definir los recursos necesarios además de recomendaciones para diseñar el cuadro de mando integral en la empresa Obciser E.I.R.L

Metodología de trabajo:

-) SE realiza un estudio de diseño de Cuadro de Mando Integral para empresas privadas
-) Se realiza una investigación del pasado de la empresa para tener una idea clara de los datos e información que tenemos a nuestro alcance y conocer la estructura organizativa.
-) Revisar información de documentos de la empresa, balances estados de resultados, documentación entregada por C.M.P.C para acreditación.
-) Reuniones y charlas con el personal que permite conocer el punto de vista de los colaboradores.
-) Reuniones con el Dueño de la empresa para definir metas a través de lluvia de ideas.
-) Reunión con profesora guía para revisar el avance del estudio y comentar sobre mejoras para este estudio.

Limitaciones:

Dentro de las limitantes que se encuentran en la empresa para el diseño de un cuadro de mando integral o Balance scorecard, es el poco control y desconocimiento de un sistema de operación que permita colocar un encargado por área, además que los colaboradores tienen poco conocimiento de las nuevas tecnologías lo que no permite las calificaciones pertinentes para poder trabajar en las plantas de CMPC celulosa luego de que la empresa en cuestión, exigiera un manejo básico de TICS para poder ingresar a sus dependencias y realizar las labores pertinentes estipuladas en las ordenes de trabajo. Se encontraron de igual forma desordenes en los pagos previsionales por la mala gestión en el pasado por el servicio administrativo anterior esto debido a que la reclutación de personal se ejercía de un modo personal y no por sus verdaderas aptitudes, esto genera un problema de retención en los pagos de las facturas de CMPC por lo tanto se

crean complicaciones en el pago de factoring disminuyendo los ingresos de la empresa y dificulta el enfoque competitivo hacia el cliente más potencial.

Marco Teórico.

El cuadro de mando integral se dio a conocer en el número de enero- febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review por los autores Robert Kaplan y David Norton. Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje.

Perspectivas de Cuadro De Mando Integral.

) Finanzas:

Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

) Clientes:

Los clientes son los protagonistas, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

) Innovación-aprendizaje:

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

Las cuatro perspectivas anteriores no deben contemplarse de forma aislada, sino que formaran en su conjunto los ejes básicos del cuadro de mando integral. Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje.

La misión: Se define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

La visión; define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

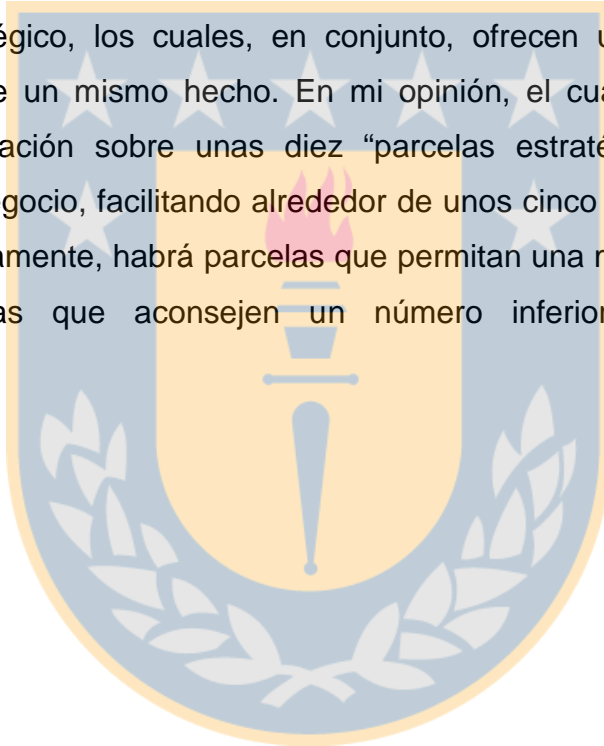
Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?

NÚMERO DE INDICADORES DE UN CUADRO DE MANDO El rango de indicadores que suele ser utilizado por muchas consultoras especializadas y autores académicos oscila entre veinte y treinta indicadores. Así, Robert S. Kaplan y David P. Norton indican en su libro *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* que “los cuadros de mando estratégicos deberían tener entre veinte y veinticinco indicadores”, señalando a continuación la siguiente distribución entre las cuatro perspectivas: *f* financiera: cinco indicadores (22%) *f* de cliente: cinco indicadores

(22%) *f* interna: de ocho a diez indicadores (34%) *f* aprendizaje y crecimiento: cinco indicadores (22%) Asimismo, señalan que “un estudio independiente dirigido en 1998 por Best Practices, LLC, analizó los cuadros de mando de 22 organizaciones que habían implementado con éxito cuadros de mando integral, y encontró esta misma distribución de los indicadores”. No obstante, en determinadas empresas, los cuadros de mando proporcionan un mayor número de indicadores y facilitan una visión más amplia y un mayor desglose de la actividad que se quiere medir

que un único indicador pueda informar fielmente del desarrollo de una “parcela estratégica”, por lo que es preferible utilizar una combinación de indicadores sobre el mismo hecho estratégico, los cuales, en conjunto, ofrecen una visión más amplia o desglosada de un mismo hecho. En mi opinión, el cuadro de mando debería recoger información sobre unas diez “parcelas estratégicas” de una empresa o unidad de negocio, facilitando alrededor de unos cinco indicadores por cada una de ellas. Obviamente, habrá parcelas que permitan una mayor definición de indicadores y otras que aconsejen un número inferior a los cinco recomendados.



CAPITULO 1
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL
DE LA EMPRESA



Diseño de cuadro de mando integral a la empresa Obciser E.I.R.L

Ante los nuevos requerimientos de un mercado globalizado y competitivo la empresa Obciser E.I.R.L se vio con la necesidad de abrirse puertas a un medio donde la planificación estratégica se hace más latente y más importante. Siendo la empresa CMPC el cliente principal de esta entidad Obciser ha debido acoplarse a las nuevas condiciones de la organización CMPC celulosa, tomando como medida ante las nuevas condiciones la creación de nuevas estrategias por lo que se creara un cuadro de mando integral el cual consiste en combinar indicadores de resultados financieros y no financieros con demás factores importantes que nos permitirán influir en los resultados futuros de la entidad .todo a través de la traducción de la misión y la visión.

Una singularidad del cuadro de mando integral es que no trabaja solo en un sector de la empresa ya que Obciser E.I.R.L tiene dentro de su organización distintos sectores los cuales trabajaran en conjunto como el departamento de administración, prevención y operaciones, sigue un movimiento en cadena tal como un modelo de causas y efectos ya que lo que afecta a un sector repercutirá en el siguiente. Por lo tanto para poder llegar a una meta en común se deben entrelazar los objetivos.

El cuadro de mando integral ayudara a los altos directivos de Obciser E.I.R.L a llevar un mejor control por sobre el cumplimiento de metas de una forma periódica pudiendo adelantarse a los hechos y tomar medidas preventivas ante sucesos o problemas que conllevan gastos muy altos o situaciones de una gran relevancia en forma negativa.

Para comenzar la investigación en primera instancia se entrega información básica y relevante de la empresa escogida para el estudio y aplicación del sistema de cuadro de mando integral o balance scorecard.

El nombre de la empresa es, contratista de obras civiles y montaje industrial Jonathan López cuyo nombre de fantasía es Obciser E.I.R.L se localiza en la comuna de Nacimiento en la octava región del Bio Bio y se encuentra en funcionamiento hace años, su giro es contratista de obras civiles-

Dentro de las iniciativas que tiene la empresa se encuentran:

- Brindar solución integral a los requerimientos de nuestros clientes.
- Crear puestos de trabajos para la gente de la zona.
- Dar a conocer la empresa, demostrando que somos una alternativa válida en el mercado, para la realización de proyectos.
- Desempeñarse correctamente en el rubro de prestación de servicios industriales.

En el análisis aplicado a la empresa contratista Obciser EIRL, pudimos percatarnos que no contempla dentro de su estructura como entidad ninguna misión, visión ni valores que puedan dirigir las acciones y enfocarse en el cumplimiento de metas ni a corto, mediano y largo plazo por lo que se hace imprescindible para la organización por lo tanto, la organización debe tener una lluvia de ideas y plantearse los objetivos para la implantación de esta muy importante herramienta.

Descripción de la organización:

La Empresa en la actualidad se encuentra dotada por un equipo el cual se divide en 4 áreas que trabajan en conjunto. Cabe notar que el gerente general tiene manejo tanto administrativo como operacional ya que maneja en cabalidad la forma de operar en terreno. El área de administración está al frente de una contador auditor la cual tiene pleno conocimiento de las normativas vigentes para que la empresa actúe en conformidad a lo expuesto por la ley, la responsabilidad en el sector de operaciones está a cargo de un supervisor que maneja cabalmente

el trabajo que se debe efectuar , en cuanto al tema de seguridad de los trabajadores cuenta con un ingeniero en prevención de riesgos encargado de la implementación del personal su seguridad y el resguardo que se debe tener en trabajos pesados o de alta responsabilidad y peligrosidad el cual también se encuentra acreditado para ingresar a las diferentes plantas donde debe de cumplir sus labores.

Todo el personal se encuentra de forma continua todos son trabajadores de planta por lo cual hace más fácil el rendimiento de la organización.

Organización administrativa:

-) Gerente General: Jonathan López Arteaga.
-) Encargada de Administración: Paulina Flores Crisosto.
-) Encargados de Operaciones: Luis Garcés Arteaga.
-) Francisco Riquelme Pincheira.
-) Prevencionista de Riesgos: Luis Basoalto Sanhueza.

Además de 30 trabajadores que se desempeñan en las áreas de piping, estructuras metálicas metálica y obras civiles.

El balance scorecard está basada en 5 principios fundamentales:

- Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio estratégico.

En esta parte lo que se quiere fomentar es el cambio en la empresa Obciser E.I.R.L, dejar de hacer lo que está mal y proponer nuevas ideas y metas que sean accesibles y mover a la empresa para llegar a buen puerto, empoderarse y hacer las cosas bien, dejar fuera las malas prácticas administrativas y laborales, crear empatía y responsabilidad dentro de la empresa ser emprendedores en las distintas áreas y cambiar la mentalidad de la empresa.

- Aplicación de la estrategia a las actividades de operación.

Necesitamos conectar las estrategias con la administración, es decir lograr lo que queremos lograr aplicándolo con la administración ya que si no se encuentra claro lo que queremos lograr y la estrategia para llegar no podremos administrar.

- Alinear la organización en torno a la estrategia.
- Lograr que todos los miembros de la organización trabajen en la estrategia.

Debemos lograr que todos dentro de la organización logren impregnarse de la necesidad de crecer y de superar nuestros obstáculos y de mejorar canalizando todos sus esfuerzos al logro de nuestros objetivos una participación a escala de

Las actividades y de un compromiso fehaciente a la hora de la toma de decisiones control y empowerment. El significado de esta expresión en español deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos

- Hacer de la estrategia un proceso continuo.

Es decir en la actualidad se está fomentando que las organizaciones tengan estrategias, un cuadro de mando integral, presupuestos, la medición del desempeño y que se lleve a cabo un control de la situación de la entidad.

Para la aplicación de un cuadro de mando integral resulta importante ver la organización en sus 4 perspectivas es decir:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos internos
- Formación y crecimiento.

Perspectiva Financiera (Área de Finanzas).

Se refiere a como nos ven nuestros accionistas y como deberíamos presentarnos para tener un mayor éxito financiero.

Perspectiva dirigida a los clientes (Área de Marketing).

En esta sección nos debemos enfocar en cómo debemos vernos delante de nuestros clientes para poder alcanzar nuestra visión.

Perspectiva dirigida a procesos internos (Área de Producción).

La oración clave para entender esto sería en que proceso debemos ser intachables para satisfacer las necesidades de nuestros colaboradores administrativos, jefatura y clientes.

Perspectiva de Formación y Crecimiento (Recursos Humanos)

Como sustentaremos nuestra capacidad para cambiar y mejorar y alcanzar nuestra misión y objetivos.

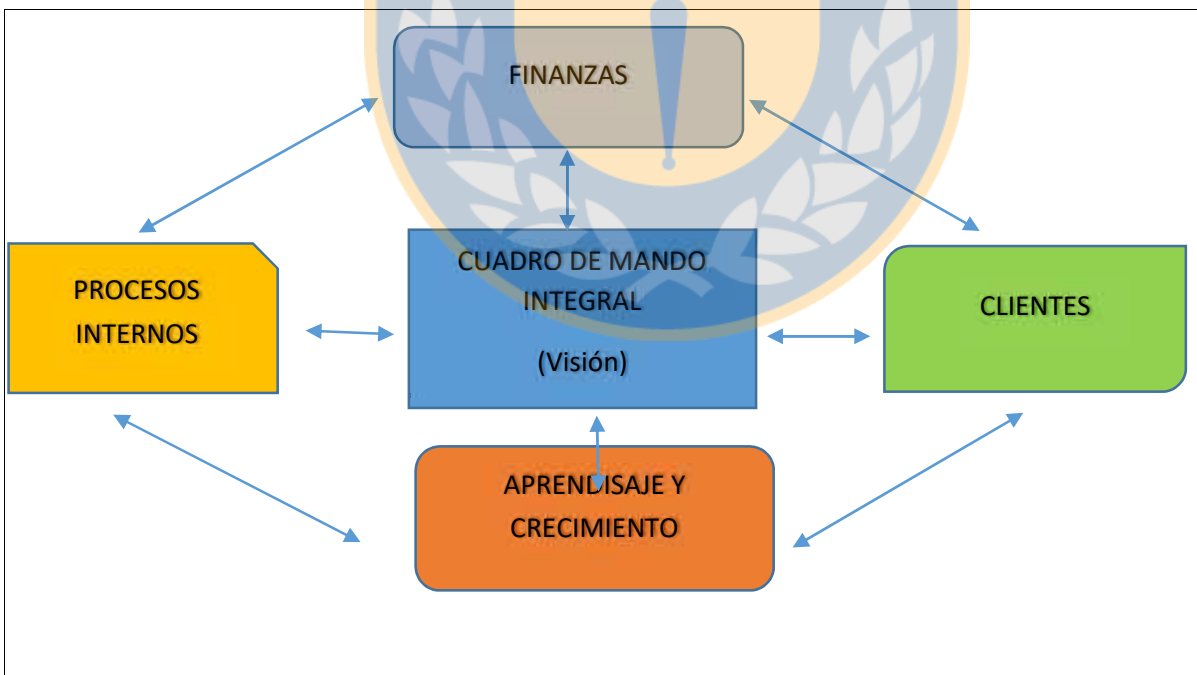


Figura 1 Fuente: Elaboración propia.

Primera Etapa: Misión y visión de la Estrategia empresarial.

Para nuestro estudio clarificaremos el concepto de misión y visión y su importancia dentro de las empresas.

Hoy en día en un mundo donde conseguir los objetivos toma un papel relevante en la sociedad debemos dar a conocer y proclamar las metas que nuestra empresa requiere conseguir y tener en la claro como logramos esto.

Además de fortalecer lazos entre todos los colaboradores de la empresa, fomentando el trabajo en equipo para dar solidez a este bien en común, entregando información inmediata de los objetivos y valores que esta empresa debe tener para lograr el éxito.

El emprendedor debe tomar decisiones y dar opiniones informadas al equipo de colaboradores para llevar un mejor curso de la situación actual de la entidad

Definiciones:

- **Misión:** Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores

Hoy en día el tener una idea clara de lo que queremos lograr nos ayuda a tener una identidad corporativa y diferenciarnos del resto, lo que nos ayudara a que nuestros colaboradores se identifiquen con la compañía y respeten y ayuden en sus acciones futuras.

Ayuda a nuestra empresa a reconocer cuales son nuestros clientes de mayor potencia y reformular las actividades para captar su atención.

Una empresa con las ideas claras da a demostrar una mayor solidez lo que entrega a sus 6 públicos una mayor estabilidad y tranquilidad a la hora de gestionar negocios.

- **Visión:** Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

La visión es la que nos permite proyectarnos en el tiempo de una forma realista es decirlo que queremos llegar a hacer en un futuro en un entorno de sinergia mucho positivismo enmarcando los valores, y creando lazos fuertes,

Valores: Estos demuestran la realidad de nuestra empresa, la ética confianza y seguridad que a través de acciones damos a conocer a nuestros clientes, valores claros y concisos que dan a conocer a los 6 públicos que tipo de empresa somos.

- **Análisis Interno:**

Es el proceso de evaluar la situación actual de la empresa, reconocer cuales son los puntos a favor es decir sus fortalezas y también los puntos en contra es decir las debilidades

- **Análisis Externo:**

Es reconocer todos aquellos factores externos de los cuales la organización no tiene control y en el cual a través de un estudio previo podemos lograr encontrar recursos nuevos que nos sirvan como una oportunidad de ser mejores en el medio en el cual la organización se desenvuelve de forma actual y a través del paso del tiempo. Otro punto que no es menor evaluar en el análisis, son todas aquellas desventajas que pudiesen atrasar la evolución de nuestros objetivos.

Análisis Interno y externo de la empresa:

Para realizar un estudio con una formulación estratégica para saber lo que ocurre dentro y fuera de la organización analizaremos los factores externos ya que se debe de conocer el entorno antes de definir una estrategia adecuada.

Para formalizar el diagnóstico se ocupará el análisis de factores externos Pest que analiza los factores, políticos económicos, sociales y tecnológicos.

Político/ legal: se estudian las variables administrativas, legales y políticas que tengan impacto en la organización, Lo importante de conocer este punto es contextualizar a la organización de acuerdo a lo que establecen las normativas vigentes en las plantas CMPC vigentes, de esta forma OBCISER, no pierde su norte de funcionamiento y conoce los límites a los cuales está afecto.

Económica: La evolución de los principales indicadores macroeconómicos, que tengan impactos relevantes en la organización y cómo Estos influyen el rol del organismo. Una empresa contratista responde a las necesidades de mantención de la industria, por lo tanto al entender las variables en la economía que afectan al cliente principal CMPC , entregará la pertinencia de las políticas y objetivos que defina la administración

Dimensión Social: Recoge las condiciones demográficas, culturales, educativas dónde se realiza el estudio, que puedan tener repercusión en el funcionamiento del organismo. Es importante caracterizar a la comunidad a la cual se debe atender, al igual que el punto anterior sirve para dar pertinencia a la estrategia que siga la empresa.

Dimensión Tecnológica: Cómo los factores tecnológicos generan los productos y servicios de la institución. En la actualidad es innegable la influencia de los avances tecnológicos en la sociedad, las formas de comunicar han ido cambiando y las organizaciones se deben ir adaptando. La importancia de conocer esta

dimensión en una empresa, ayudará a la administración en la comunicación y flujo de la información

Para dar pie al análisis de la empresa en cuestión comenzaremos con la aplicación de un análisis F.O.D.A. la cual es una metodología de estudio que nos permitirá saber cuál es la situación competitiva de la empresa en la actualidad también llamado:

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Fortalezas: Estos son los puntos a favor que posee la empresa, habilidades, conocimientos, estructura, localización, capacidades y recursos que la entidad posee como ventaja competitiva.

Oportunidades: Es todo lo que nos permita mejorar la rentabilidad de la empresa a través de ventajas competitivas.

Debilidades: Son los aspectos que resultan como limitantes de la ejecución eficaz de la estrategia, pueden aumentar riesgos por lo tanto hay que tomar medidas lo antes posible.

Amenazas: Todo los factores internos y externos que puedan impedir el anidamiento de la estrategia en si aumentar los costos e incluso impiden que se utilicen de buena forma los recursos de la organización

Análisis de la situación interna y externa de la empresa.

El CMI ayuda a las organizaciones a superar situaciones claves: la medición de la eficacia y eficiencia en el trabajo que realiza la organización y la creación implementación de la estrategia definiendo su misión y visión, conceptos muy relevantes que serán el pilar fundamental de la entidad.

Para comenzar con una planificación estratégica comenzaremos por dar pie a la realización de un diagnóstico de la empresa Obciser E.I.R.L, así podremos interiorizar y conocer más a fondo la organización.

Obciser E.I.R.L así como muchas empresas del rubro no pueden controlar la versatilidad o inestabilidad del mercado o las competencias que puedan surgir en un mercado variable por lo tanto se debe de buscar la forma de conocer lo que nos rodea y de qué forma nos puede afectar en nuestra estrategia. Para lo cual utilizaremos herramientas que nos permitirá realizar un análisis de lo que sucede en nuestro entorno

Comenzaremos con una revisión sobre la situación externa e interna de Obciser E.I.R.L

Análisis de la situación externa de la empresa a través de la herramienta de gestión P.E.S.T.

Dimensión política/legal: Obciser E.I.R.L está constituida como empresa individual de responsabilidad limitada tiene un solo dueño actual gerente de la organización, para poder trabajar con CMPC debe de cumplir una serie de requerimientos entre ellos:

-) Obtener una licitación.
-) Cumplir con los trabajos establecidos
-) Mantener los pagos previsionales y pagos de impuestos al día para evitar retenciones por parte de C.M.P.C celulosa destacando el no pago previsional de los trabajadores. En este punto la empresa se encuentra

débil debido a deudas en los pagos de imposiciones por lo cual se ha visto encajonada y bloqueada de C.M.P.C hasta el pronto pago de las contingencias las cuales se han ido solucionando actualmente ya se encuentra desbloqueada pero se debe mantener correctamente el pago hacia los trabajadores.

-) Además Obciser E.I.R.L se ve cada cierto tiempo auditada por CMPC para verificar el buen funcionamiento y desempeño de las empresa para poder acreditarse.
-) También un punto relevante es cumplir con normas de seguridad, entrega de implementos de seguridad para mantener la tranquilidad a los trabajadores de que están protegidos y además seguridad a la planta en caso de accidentes.
-) Pruebas donde se evalúa el conocimiento previo de los trabajadores para las áreas de trabajo a las que fueron convocados.
-) Herramientas en buen estado ya que cada implemento que ingrese a C.M.P.C debe ir con un documento que lo respalde.

Dimensión económica:

Para clarificar las necesidades de este tipo de mercado, de la contratación para la ejecución de labores es necesario reconocer los procesos económicos a nivel sectorial y comparar esto con lo que sucede en la organización para que los objetivos planteados sean oportunos esta información la dividiremos en el sector laboral en la comuna de nacimiento y la información de la empresa.

Información del sector laboral en la comuna de nacimiento:

La tasa de desocupación laboral en la región y a nivel nacional es muy alta, esto provoca que la oferta por trabajos por parte de C.M.P.C se convierta en baja en comparación a la gran cantidad de empresas contratistas prestadoras de servicio que podemos encontrar en este mercado que día a día se vuelve más competitivo

Tasa de desocupación de la octava región.

Por otra parte el aumento de certificaciones por parte de CMPC, distintas disposiciones para un trabajo más productivo ha llevado a que las empresas lleguen a ser más rigurosos en el momento de contratación de personal evaluando de mejor forma conocimientos y aptitudes de los colaboradores al momento del ingreso y contratación para poder trabajar en CMPC celulosa , cambios en el mercado en sentido de evaluaciones y auditorias cotidianas están de cierta forma obligando a que las PYMES se globalicen y tengan una mejor estrategia para competir con sus pares.

En la empresa CMPC trabajan un gran número de empresas contratistas de las cuales la gran parte corresponde a empresas de la zona de Nacimiento cuyos trabajadores son de la misma zona u alrededores.

Información de la empresa:

La mayor parte de los ingresos de la organizaciones concentran en los pagos de la empresa C.M.P.C por trabajos en calderería, cañerías, por lo tanto es necesario potenciar el trabajo en esta área de la cual preceden grandes ingresos .Para esto la empresa debe potenciar el trabajo en estas áreas, asegurando un desarrollo económico trabajando en armonía entre la C.M.PC y de igual forma con sus colaboradores, esto prestando capacitaciones al personal que ya cumple con las aptitudes para desarrollar un trabajo prolijo y cumpliendo a la vez con los requerimientos de CMPC.

Revisando la información de la empresa se puede conocer que la mayor parte de los gastos de la organización se encuentran en el ítem de compra de materiales

Para la realización de funciones, gastos de administración y salarios.

Podemos concluir que al optimizar la compra de materiales y gastos administrativos como salarios podemos incrementar los ingresos de la entidad.

Dimensión Social:

Obciser E.R.I.L se encuentra ubicada en la comuna de nacimiento frente a la planta santa fe celulosa este es un punto relevante ya que permite una comunicación fluida entre la administración de OBCISER y la planta celulosa, lo que también permite saber qué es lo que está sucediendo con nuestro cliente principal y captar más licitaciones, una comunicación fluida también nos deja la puerta abierta para solucionar aquellos cuellos de botella como las contingencias en las cuales se encuentra involucrada la empresa debido a una mala gestión de la cual se está levantando.

La comuna por ser un área forestal y de manufactura cuenta con muchas empresas del mismo rubro lo cual genera competencias dentro de las mismas en la obtención de trabajos.

En la comuna de nacimiento existe mucha mano de obra capacitada para trabajar en las áreas de prestación de servicio industrial y esto es muy bueno ya que permite una mejor selección de trabajadores.

Dimensión Tecnológica

En los últimos años la sociedad en general tiene un mayor y mejor acceso a la información, esto se debe principalmente a la masificación en el uso de Internet y a la aparición de las redes sociales como medio de comunicación.

Hoy en día internet tanto como las plataformas son un punto importante para las empresas del rubro contratista ya que para activar el ingreso a CMPC por parte de los trabajadores se requiere del manejo computacional para acreditar la entrada

de estos a través del sistema S.A.T contratistas donde se ingresan al sistema la documentación de cada uno de los trabajadores para luego ser revisados por el área de contratos de CMPC y luego quedar acreditados para ingresar. Este sistema nuevo en el rubro ayuda a los contratistas a minimizar el trabajo de ingreso de documentación, ya que al ser ingresados por una empresa X la empresa que contrate al trabajador después solo tendrá que subir a la plataforma virtual aquellos documentos que puedan estar vencidos lo cual hace más expedito el poder empezar con las labores sin tener que esperar días para acreditar al personal.

Además de la acreditación este nuevo sistema nos ayuda para saber en qué estado se encuentran las licitaciones de la empresa lo cual nos ahorra tiempo mejorando la productividad.

La empresa Obciser E.I.R.L se ha adaptado muy bien al ámbito de la comunicación empleando nuevas redes sociales como lo son Facebook y wathssap, la idea de utilizar estos medios para poder comunicarse entre el personal de una forma más expedita y darse a conocer en el medio de una forma más accesible y amigable con el público. También cuenta con una página de internet Obciser eirl.com don da a conocer todas las actividades en las que se desempeña la empresa como forma de ser conocida tanto como por sus clientes y proveedores

Análisis Interno:

La empresa Obciser E.I.R.L nunca se ha visto enfrentada a una evaluación de gestión de la empresa. Lo que se ha detectado han sido auditorias por parte de C.M.P.C celulosa respecto a los pagos previsionales y de impuestos por parte de la entidad la cual ha entregado la información permitiente con la complejidad que se encuentra atrasada en los pagos previsionales y una deuda en el pago de impuestos.

Ya que no contamos con ninguna evaluación de la situación actual de la empresa nos concentraremos en la evaluación de distintos aspectos que ayudaran a la administración de la empresa en la elaboración de la estrategia.

El análisis que utilizaremos es el F.O.D.A nos ayudara a reconocer las oportunidades y amenazas a las cuales se ve enfrentada la organización .Lo que buscamos es que la entidad incorpore las fortalezas y aproveche las oportunidades tratando de mejorar los puntos débiles e identificando las amenazas que se puedan presentar.

El paso siguiente es el lineamiento estratégico y crear objetivos para crear el cimiento del Cuadro de Mando Integral.

Análisis de la situación de la empresa a través de la herramienta de gestión F.O.D.A.

Fortalezas:

Como se explicó anteriormente las fortalezas son los puntos a favor que tiene la empresa y que serán de gran utilidad a la hora de poner en marcha el logro de nuestros objetivos. Dentro de este estudio se encontraron las siguientes fortalezas con las que cuenta la empresa contratista Obciser E.I.R.L.

-) Tiene dentro de sus colaboradores, personal especializado en sus respectivas áreas de desarrollo, ayudando en si a una mejor solución de problemas que se puedan encontrar, se reconoce el conocimiento tanto administrativo, contable, tributarios además de RRHH son puntos clave para el desarrollo de cualquier entidad.
-) Cuenta además con un taller el cual tiene implementación para trabajar en la creación de piezas necesarias para la habilitación de los trabajos a los cuales debe cumplir la organización
-) Oficina dentro del mismo taller lo que facilita la entrega de información al personal.
-) Un sistema de compañerismo ya que se puede apreciar un buen clima laboral donde cada trabajador puede desenvolverse de buena forma con sus compañeros de labores.
-) La empresa genera utilidades altas lo que nos reporta que tiene ingresos para satisfacer ciertas necesidades de mantención, incorporación de TICS, e implementación.
-) Está ubicada frente a la planta CMPC celulosa Santa fe , esto es una gran ventaja a la hora de asistir a la planta llevar materiales y generar gestiones y lazos con el cliente más fuerte, ayuda a reducir el tiempo y costos.

-) Cuenta con un camión tres cuartos para ingresar a la planta, y transportar materiales y un chofer también acreditado para ingresar a las plantas tanto CMPC, Nacimiento, celulosa Santa Fe y Laja.
-) La empresa no tiene problemas técnicos por lo cual se presenta muy bien catalogada.

Oportunidades:

-) Una de las oportunidades de mayor objetividad encontradas en la empresa se encuentra en las auditorias obligatorias que exige CMPC para la certificación de ingreso a la planta donde la empresa se ve con la clara obligación de tener el pago de impuestos al día y el pago de leyes sociales esto es un precedente positivo ya que al tener todas las obligaciones pagadas en su fecha nos permitirá tener mayor solides y que nuestro cliente principal nos priorice a la hora de contratar servicios.
-) Actualmente se generó la oportunidad de trabajar con Central Hidroeléctrica Colbun ubicada en el sector de alto Biobío. El solidificar una alianza con esta empresa y generar solidez demostrando un buen rendimiento y un trabajo prolijo nos podrá abrir las puertas para obtener otro cliente potencial.
-) En la comuna de Nacimiento hay una gran oferta de empresas.
-) CMPC tiene muy bien catalogada a la entidad por lo tanto al regularizar las contingencias se abrirán las puertas para adquirir más trabajos.

Debilidades:

-) Una de las de las debilidades de la empresa es el poco flujo de efectivo ya que para pagar sus obligaciones como pago de remuneraciones, leyes sociales, proveedores etc. necesita del pago de su único cliente CMPC celulosa.
-) Derivándose del primer punto, se suma como debilidad el tener solo un único cliente CMPC esto disminuye la facultad de generar ingresos.

-) Dentro del análisis se detectó que para poder recibir el pago de facturas de CMPC, la empresa exige un certificado que acredite el pago de cotizaciones previsionales, el cual se retrasa es decir se genera un cuello de botella, el punto en contra es que si no llega este certificado Obciser E.I.R.L no tiene ingresos.
-) La escasa implementación de T.I.C.S ya que el jefe de operaciones necesita una oficina donde se implemente un computador ya que al existir una sola herramienta como esta en la empresa se genera un conflicto ya que se generan atrasos para generar la información y trabajar adecuadamente.
-) No existe una red de wi-fi lo que retrasa de igual forma el envío y recepción de información.
-) Los supervisores no tienen un manejo computacional básico el cual actualmente es exigido por las plantas.

Amenazas:

-) El gerente general que a la vez es el dueño, es quien administra y gestiona los fondos, provocando graves problemas en la gestión de algunos de los pagos, por tanto es la principal amenaza para la empresa ya que se atrasa en el pago de obligaciones inmediatas debido a la poca prioridad que se le dan a pagos que son importantes y que hay que dar a conocer a CMPC.

Direccionamiento Estratégico.

Para instaurar un cuadro de mando integral en OBCISER E.I.R.L, tenemos que cambiar en primera instancia la mentalidad de la entidad, fomentar el liderazgo por parte de la plana ejecutiva y administrativa ya que la idea de la aplicación de esta herramienta de gestión, es transformar, cambiar y mantener como idea primordial el cambio y descongelar la mentalidad de los colaboradores.

La empresa Obciser E.I.R.L cuenta con un equipo de trabajo antes expuesto en este mismo informe que trabaja en un sistema de armonía y sinergia. Por lo tanto falta trazar objetivos y poner en marcha el sistema.

En primer lugar debemos definir la estrategia de la organización, para comenzar debemos establecer que es lo que queremos lograr y como vamos a llegar con expectativas reales dentro del contexto en el cual se está trabajando para lograr nuestro objetivo considerando factores internos y externos .

Estas preguntas van totalmente ligadas a la MISION y VISION de la empresa

Diseño de la misión y visión

En primer lugar se dará pie a la creación de la misión de OBCISER E.I.R.L.

La empresa lleva años en el rubro de prestación de servicios.se enfoca en el área de prestación de servicios y obrar civiles pero en la actualidad está abordando en el área de calderería , mecánica desarrollándose muy bien en el área y entregando resultados concretos y por supuesto del agrado del cliente principal CMPC celulosa.

La misión en una empresa es la que define el propósito, intención, idea de la organización aquí es relevante preguntar ¿por qué existe?, la misión es

considerada una orientación hacia la dirección correcta, es la que guía los objetivos propuestos.

En si la misión será a largo plazo pero esta ayudara a crear la base, el fundamento para seguir en continuo crecimiento.

Obciser E.I.R.L no cuenta con una misión definida por lo tanto evaluando la situación actual de la empresa y de acuerdo a sus antecedentes y el rubro en el que está ubicada podemos determinar como misión lo siguiente.

MISION DE OBCISER E.I.R.L:

SOMOS UNA MICROEMPRESA CONTRATISTA PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL AREA DE CALDERERIA, MECANICA, MONTAJE, ESTRUCTURA Y OBRAS CIVILES,EN LA PROVINCIA DEL BIOBIO TRABAJAMOS CON LOS REQUISITOS PROPUESTOS POR NUESTROS CLIENTES CON EXCELENTE MANO DE OBRA PARA CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS TECNICAS DE LAS GRANDES COMPAÑIAS EN EL MERCADO PROVINCIAL.

Esto nos quiere dar a entender que el fin de esta empresa es prevalecer en el mercado posicionándose como una de las mejores empresas contratistas de la zona de nacimiento con un trabajo confiable de calidad que entregue seguridad en sus clientes y posicionándose en la mente de las personas como una empresa confiable.

Por otro lado definiremos la visión, esta se entiende como una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

La empresa Obciser E.I.R.L no cuenta con una visión definida de la empresa de lo que quiere ser en un futuro según la recopilación de la información podemos denotar como misión para la empresa y como ayuda para la administración lo siguiente

VISION DE OBCISER E.I.R.L:

SER UNA DE LAS PRIMERAS EMPRESAS CONTRATISTAS DE LA LOCALIDAD DE NACIMIENTO RECONOCIDA EN LA PRESTACION DE SERVICIOS EN EL AREA DE CALDERERIA, MECANICA, MONTAJE ESTRUCTURA Y OBRAS CIVILES, ENTREGANDO SERVICIOS DE CALIDAD CON LAS MEJORES TECNOLOGIAS QUE GENEREN IMPACTO EN LA LOCALIDAD DE NACIMIENTO Y A NIVEL PROVINCIAL Y REGIONAL SIENDO PRIMERA OPCION PARA GRANDES EMPRESAS.

Esto nos da a entender que lo que busca la entidad es abrirse paso a una globalización cada día más cercana, lograr objetivos y mejorar en sus procesos para llegar a ser una empresa con connotación en el mercado local actual.

Estas definiciones ayudaran a la alta dirección y a la administración a construir la base para la estrategia para tener un norte a seguir donde los objetivos serán lo que mueva a la empresa a avanzar y alcanzar sus metas.

Valores de la empresa:

Son aquellos por los cuales se rigen las normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en dirección al logro de su visión, con el constante cumplimiento de su visión. El definir los valores de la empresa ejerce como acción entre sus colaboradores para concretar un cambio cultural para cumplir con los objetivos.

Un ambiente grato el cual es necesario proyectar hacia el exterior los valores serán los principios para dar a conocer a los demás lo que queremos ser.

Valores de Obciser E.I.R.L.

VALOR	DEFINICION
Integridad	Honestos , coherentes, transparentes y responsables en todas las acciones, decisiones y comportamientos
Respeto	Tratar a todas las personas que colaboran en la organización tanto como trabajadores, clientes, proveedores etc. sean tratados con respeto y ofrecer los servicios de manera justa y equitativa.
excelencia	Ofrecer la máxima calidad en el servicio prestado y hacer todos los esfuerzos por mejorar la prestación de servicios.

De las anteriores declaraciones se observa que si bien la definición de valores de en la empresa ayuda a la administración a enfocarse en lo que se quiere llegar a ser, para poder llevar realmente a cabo la estrategia y ver resultados en el futuro se debe crear un ambiente en el cual todos estén unidos y trabajen en conjunto en pro de un objetivo común esto bien debe ser más allá de la creación de la estrategia debe también ser en el proceso

La idea es que estos valores sean conocidos en la organización ya que si no es así el cumplimiento de la estrategia sería más difícil al no conocer cómo debemos actuar.

Lineamientos estratégicos

Para definir los cuadros de acción en los que pretende trabajar la empresa se apoyara a la administración creando alineamientos en los diferentes focos relevantes para la entidad atendiendo los principales requerimientos que han aparecido en la empresa.

-) Crecimiento y diversificación de los ingresos.
-) Brindar solución técnica a los clientes en el área de calderería, mecánica, montaje, estructura metálica, obras civiles Difundir la empresa, como una alternativa válida en el mercado, para la realización de proyectos.
-) Consolidar actividades comerciales mejorando el empleo en el área metal-mecánica de la provincia de Bio Bio.
-) Difundir la organización como una alternativa sólida para grandes empresas de Chile.
-) Desempeño correcto y con buenas prácticas

El cuadro de mando integral tomara como base para el desarrollo de este aquellas direcciones que tengan participación en la definición de la estrategia.

A continuación se dará curso a describir cada uno de los lineamientos estratégicos.

- Crecimiento y diversificación de los ingresos

Crear buenas practicas donde se puedan maximizar los ingresos a través de nuevas técnicas, mejorando tiempos de entrega aumentando la productividad, mejorando técnicas y prácticas del rubro acrecentando en estos 4 años que se espera se ponga en marcha la iniciativa un aumento en los ingresos mayor al 50%

- Brindar solución técnica a los clientes en el área de calderería, mecánica, montaje, estructura metálica, obras civiles

Difundir la empresa, para la realización de proyectos como dijimos anteriormente existe una gran competencia en el mercado de la contratación de servicios, Obciser E.I.R.L quiere entregar un servicio que pueda solucionar todas las necesidades del clientes, además de un servicio de calidad, preocuparse de la post venta del servicio realizado, además resolviendo dudas y pudiendo trabajar en las distintas etapas de este que pudieran requerir distintas áreas y un servicio más completo.

Para esto se necesita promover un trabajo en el cual exista una muy buena comunicación tanto del cliente, proveedor y la organización para poder afiatar alianzas y trabajar en conjunto, siendo honestos a la hora de aceptar una labor concretando el trabajo del compromiso adquirido.

-) Consolidar actividades comerciales mejorando el empleo en el área metal-mecánica de la provincia de Bio Bio.

La tasa de desempleo de la octava región ha ido en aumento estos últimos años, Obciser E.I.R.L se siente comprometida con los trabajadores de la zona y promueve la responsabilidad social con sus trabajadores, por lo tanto una medida es trabajar y contribuir con personal de la zona que por ser del mismo sector se conoce hace mucho tiempo y del cual se sabe cuál es su capacidad y logro de trabajo.

Esto toma de igual forma el abaratamiento de los costos monetarios y de tiempo en traslado ya que al estar cerca el personal es más fácil generar y dar a conocer instrucciones.

Además de contratar gente la zona la empresa considera relevante la capacitación del personal para acreditarlos según los nuevos requerimientos que hoy en día están exigiéndose a las pyme, el aumento de las redes sociales, plataformas y mensajería instantánea hace

indiscutible la idea de capacitar al personal en el campo de la computación .Y así minimizar los problemas de falta de comunicación y retrasos en la entrega de información.

Otro punto importante es facultar a la empresa en un lugar amigable para trabajar esto ya se está realizando con la construcción de nuevas oficinas que permiten un ambiente laboral más sano para los administrativos, y el remodelamiento de baños para los trabajadores, todas estas mejoras son el primer pie para poder tener un equipo de trabajadores más productivos y con mejores energías para trabajar en pro de las nuevas iniciativas.

-) Difundir la organización como una alternativa sólida para grandes empresas de Chile.

El posicionamiento en la mente de las personas es un punto relevante a la hora de contratar un servicio, Obciser necesita hacerse notar en el mercado difundiendo lo que sabe hacer, un trabajo prolijo de buenas terminaciones cumpliendo con las fechas propuestas, esto a través de un mejor marketing Que pueda aumentar los contactos y en si nuevas alternativas de trabajo en el sector y fuera del, ya existe una página de internet, un Facebook pero falta aumentar la oferta visual inmediata de los servicios que promueve, se debe promover la mentalidad de colocar un ítem de marketing donde exista una cierta cantidad de recursos enfocados a esta área.

-) Desempeño correcto y con buenas prácticas

Para que la organización pueda tener ingresos primero debe acreditar que los trabajadores y la empresa están capacitados para poder ejercer este tipo de labores, Obciser si bien cumple con las normativas vigentes para ingreso a las plantas tiene unas contingencias por el no pago de cotizaciones previsionales esto nos crea un gran cuello de botella en la hora

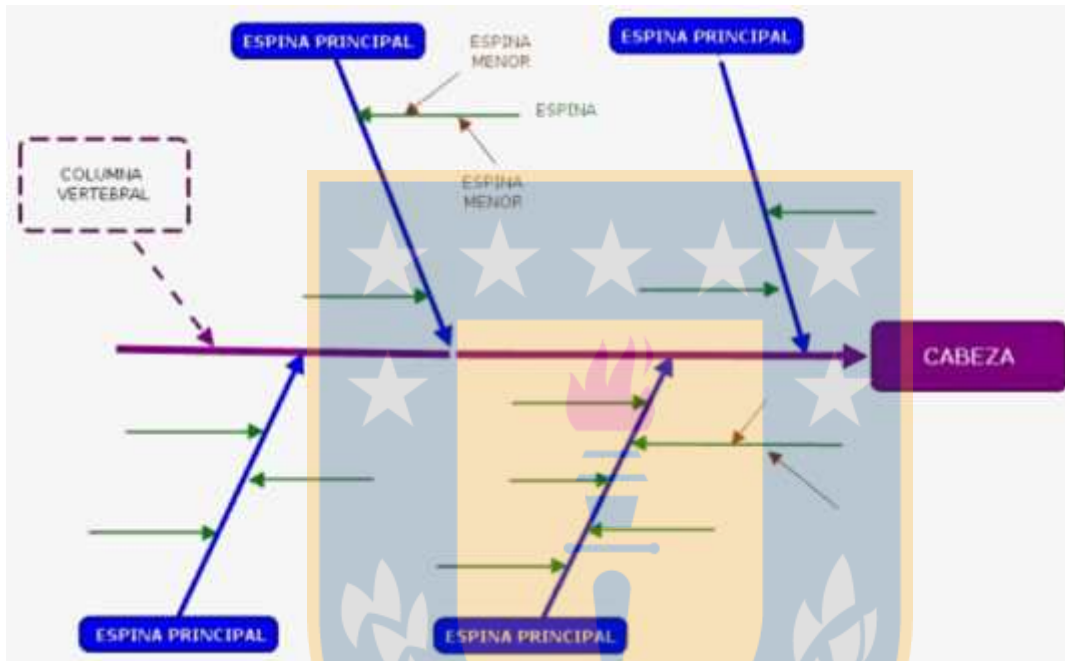
de recibir los pagos y por ende se atrasa en el pago de sueldo. Este es un punto importante ya que una empresa solida mantiene sus pasivos controlados, la entidad ya ha puesto en marcha el pago para la pronta solución de estos pasivos, la creación de una cuenta de la empresa y un fondo fijo ayuda de sobremanera a controlar los gastos,

En cuanto a la documentación del personal Obciser presta incluso el servicio de otorgarles a los empleados los exámenes que se exigen para poder trabajar esto es muy bueno tanto para la empresa, el trabajador y la industria ya que permite al trabajador ejercer sus funciones de inmediato por lo tanto generar trabajos de una manera expedita.



Diagrama de causas y efectos:

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también diagrama de espina de pez. Consiste en una gráfica en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una herramienta surgida a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones. Fue creado por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.



Para la empresa es una muy buena herramienta la aplicación de este diagrama ya que podremos entender cuál es el problema principal de la empresa y a través de las perspectivas del cuadro de mando integral conocer cuáles son los errores o problemas de la organización.

Diagrama de causas-efectos de la empresa Obciser E.I.R.L.

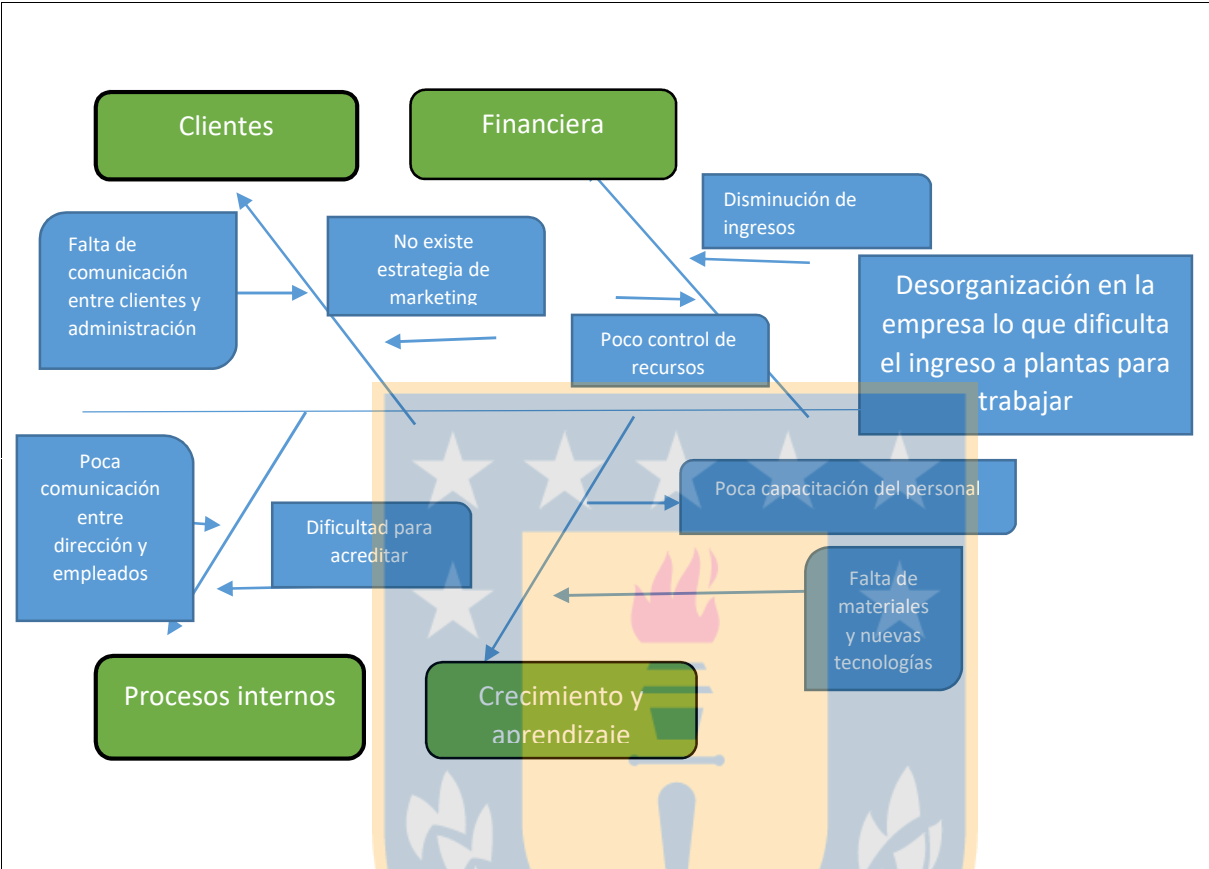


Figura 2 Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2

Creación de Plan Estratégico



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A través de las definiciones antes expuestas, se definen los objetivos estratégicos que tenga relación con la organización. Estas definiciones sirven de guía para el cumplimiento de los objetivos de Obciser E.I.R.L. Toda esta información es ordenada, de manera tal de crear una estrategia coherente entre cada una de las perspectivas consideradas por Norton y Kaplan, y en los distintos lineamientos estratégicos definidos por la empresa en la elaboración de un CMI. Con el compromiso del equipo de Administración y colaboradores, se definen indicadores que sirvan para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos, y se asocian iniciativas de trabajo que contribuyan al cumplimiento del mismo.

Mapa Estratégico.

En este punto comenzaremos analizando las 4 perspectivas propuestas por Norton y Kaplan en el CMI. Esto nos ayudara a entrelazar los objetivos de una manera en todos se relacionen entre sí para poder llegar a la misión de la empresa.

Para dar pie a la estrategia de Obciser E.I.R.L se comenzara por definir sus objetivos en cada uno de los pilares declarados en el CMI. En este caso debemos considerar que es una pyme que necesita cumplir con ciertas imposiciones de otra empresa de mayor envergadura la cual es CMPC celulosa.

1º) Objetivos financieros: ¿énfasis en el crecimiento de ingresos, cash flow...?

2º) Objetivos comerciales: ¿qué segmentos de clientes atender?

3º) Objetivos de procesos internos: los más decisivos para alcanzar una actuación extraordinaria de cara a clientes y accionistas.

4º) Objetivos de formación y crecimiento: inversiones en personas, sistemas y procesos.

Las principales alteraciones que sufre el Cuadro de Mando Integral al aplicarse a distintas empresas particulares son:

Identificación y priorización de las iniciativas de mejoras.

Estructura de Indicadores utilizados, malla de conexiones definidas.

Tipo de control establecido para los indicadores definidos.

Ponderación o nivel de criticidad especificada para los indicadores definidos.

Para dar un orden a las perspectivas de Obciser E.I.R.L se encontró que la primera perspectiva a analizar será la perspectiva financiera siendo esta una de las más importantes de una empresa privada ya que es la que permite la obtención de los objetivos. En este punto de debe ajustar los objetivos financieros al ciclo de vida del negocio (crecimiento desarrollo cosecha).

En segundo lugar pero de igual forma un punto relevante de la empresa es la perspectiva del cliente, recalcar que nuestro cliente principal C.M.P.C celulosa es un punto relevante en el cuadro de mando integral ya que la prestación principal de servicios de la entidad es a esta empresa por ende la mayor parte de la recaudación de ingresos proviene de la empleabilidad que nos pueda proveer este cliente.

En esta perspectiva queremos añadir un valor añadido al cliente.

Atributos del producto / servicio (extensión de la oferta, sin errores, servicios sin problemas) + Imagen (Información) + Relaciones (Adecuadas, asesor personal, sensible)

Perspectiva de procesos internos esta perspectiva es base para ejercer el cumplimiento de la misión, creación de una cadena de valor crear un mejor proceso de innovación, procesos operativos y de postventa. Lo que contribuye a la perspectiva de nuestros clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en este sentido, se cree que los recursos más importantes para el cumplimiento de la misión , es el que tiene relación con los recursos humanos de la municipalidad, dado que si en este ámbito la empresa logra cumplir sus objetivos, podrá eventualmente cumplirlos en la perspectiva financiera, de procesos internos y hacia los clientes

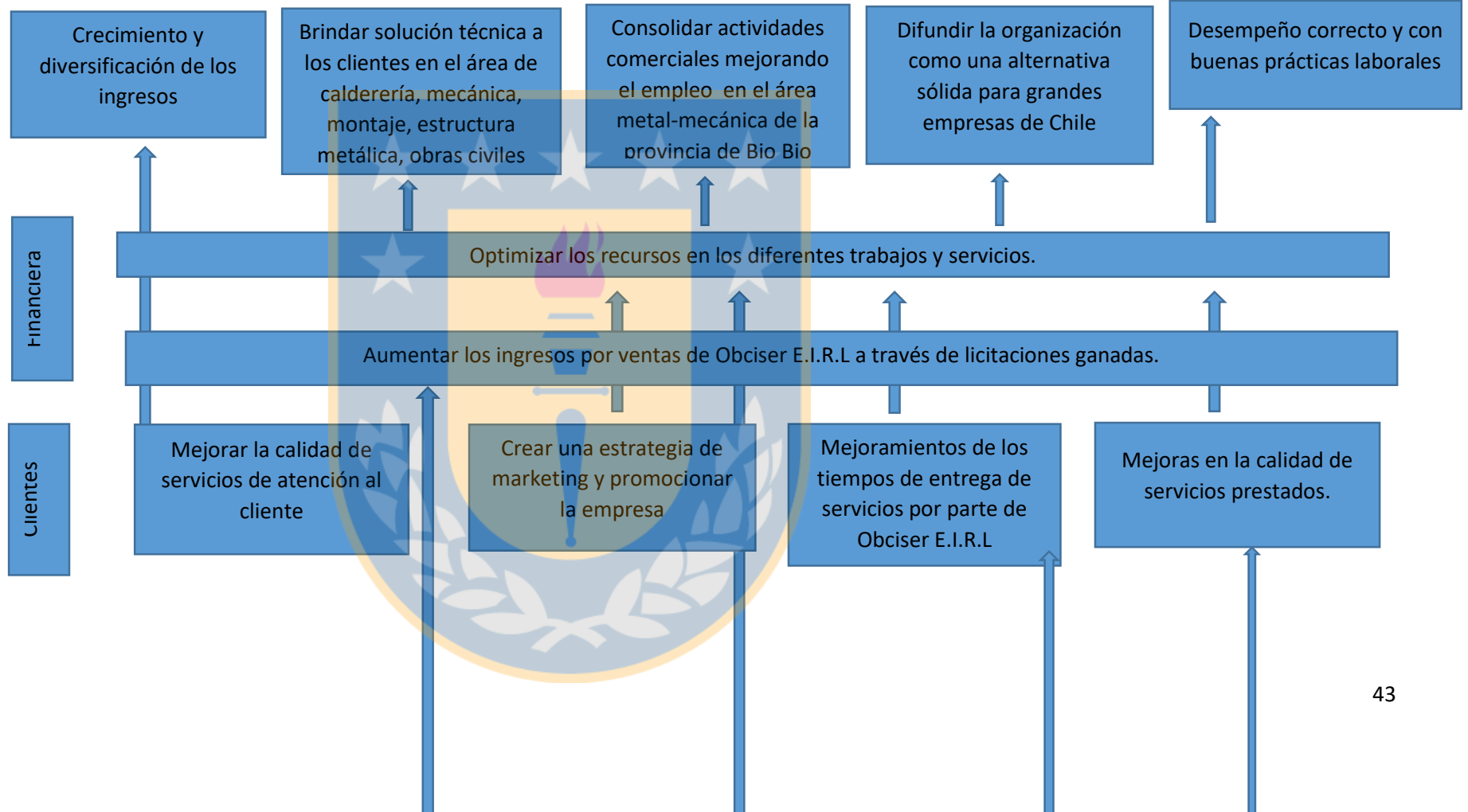
Cabe recordar que el mapa es una herramienta que entiende a la estrategia por niveles, otorgando un marco y lenguaje que pueden ser usados para describir la estrategia, permitiendo a la organización describir ilustrativamente, en un lenguaje claro y general, sus objetivos y la relación entre los mismos. El mapa se construye desde arriba hacia abajo, comenzando con los objetivos finales o la misión y los objetivos declarados hacia la comunidad, luego se pasa a un proceso iterativo por nivel, donde cada uno aporta al anterior, es decir, lo objetivos declarados en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje contribuyen al cumplimiento de los objetivos declarados en la Perspectiva Financiera, en tanto ésta contribuye al cumplimiento de los objetivos declarados en la Perspectiva de Procesos Internos, y la Perspectiva de Procesos Internos contribuye finalmente a los objetivos declarados en la Perspectiva de Vecinos y Usuarios

Mapa estratégico

MAPA ESTRATEGICO

Misión de la empresa OBCISER E.I.R.L en el periodo 2017-2020:

SOMOS UNA EMPRESA CONTRATISTA PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL AREA DE CALDERERIA, MECANICA, MONTAJE, ESTRUCTURA Y OBRAS CIVILES, EN LA PROVINCIA DEL BIOBIO TRABAJAMOS CON LOS REQUISITOS PROPUESTOS POR NUESTROS CLIENTES CON EXCELENTE MANO DE OBRA PARA CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS TECNICAS DE LAS GRANDES COMPAÑIAS EN EL MERCADO PROVINCIAL.



Procesos Internos

Mejorar la comunicación con los clientes, proveedores

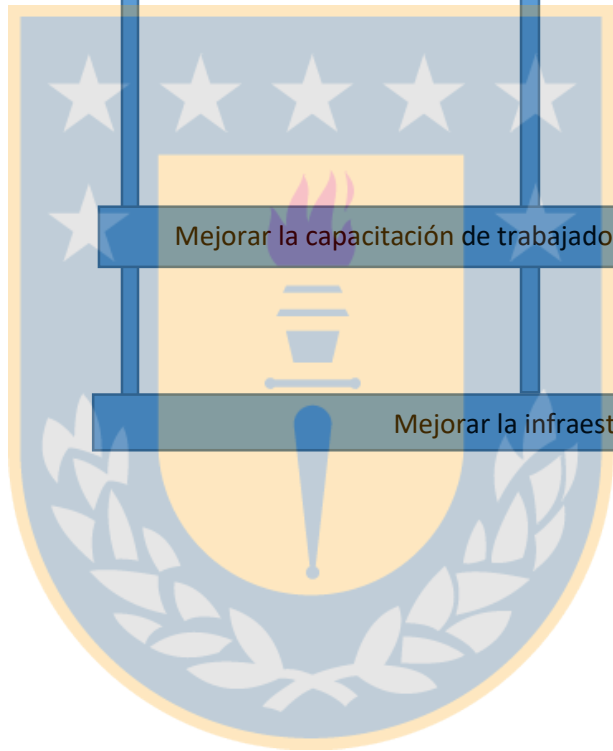
Identificar problemas internos a través de la comunicación de colaboradores y a la alta dirección.

Mejorar vínculos con las empresas del rubro para promover la cooperación mutua

Crecimiento y aprendizaje

Mejorar la capacitación de trabajadores para mejorar la cooperación mutua

Mejorar la infraestructura y las T.I.C.S.



Objetivos estratégicos:

) **Perspectiva financiera:**

La **perspectiva financiera** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento darán un mayor énfasis en el crecimiento de las ventas en el mercado actual y a nuevos clientes y procedentes de nuevos servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los servicios, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing y ventas.

Los objetivos en la fase de equilibrio pondrán énfasis en los indicadores financieros. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones. La empresa utilizará indicadores como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

) **Optimizar los recursos utilizados en los diferentes trabajos y servicios.**

En la mayoría de las empresas la optimización de los recursos se relaciona con la eficiencia y la eficacia. Por una parte; la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados y los servicios producidos, es decir, que se utilicen los recursos de la mejor forma posible, disminuyendo pérdidas económicas y de tiempo; y por otra la eficacia que considera el grado de cumplimiento de objetivos en el plazo establecido de programas o servicios. Se busca cumplir con los objetivos planteados en los servicios y además la utilización correcta de los recursos.

Este objetivo estratégico es global a toda la entidad, en general todos los servicios de la empresa actualmente estarán orientados a la eficiencia y eficacia. Para el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos planteados es necesario que se optimicen los recursos disponibles, ya que no tiene sentido mejorar el financiamiento y aumentar los ingresos si esto no va acompañado de mejoras en la gestión.

1 Instancia de participación de la administración y colaboradores. Se trata de reuniones de convocatoria abierta a toda la comunidad de la empresa, con el fin de discutir asuntos específicos ligados con la ejecución de trabajos manipulación de herramientas y maquinaria tiempos de entrega de labores, puntos críticos en la realización de trabajos y órdenes de servicios.

Por otra parte y en esta misma línea, estudios demuestran que la planificación no debe ser exclusivamente técnica, ya que generalmente esta se construye en base a modelos que no necesariamente son replicables en todas las comunidades, existiendo un desajuste entre el estado deseado y la realidad. . Efectivamente, en el último tiempo estudios privilegian los mecanismos participativos ya que tienden a adecuarse de mejor manera a las necesidades de la empresa cuando los trabajadores se han involucrado en su gestión. Lo ideal es aumentar en un 80% el grado de cumplimiento en la utilización de recursos en un periodo de 4 años Fijando normas de utilización de recursos, entregando responsabilidades a los trabajadores sobre como desempeñarse, promover la responsabilidad entre colaboradores.

Aumentar los ingresos por ventas de Obciser E.I.R.L a través de licitaciones ganadas

Este objetivo estratégico es un cimiento fundamental para lograr el financiamiento de los proyectos declarados por la administración. Todos los objetivos de los distintos lineamientos estratégicos pueden realizarse a medida que la empresa cuenta con recursos para financiar su ejecución.

En el escenario en el que se encuentra la empresa Obciser E.I.R.L nos podemos dar cuenta que la mayor parte de las ventas proviene de la prestación de servicios a la manufacturera C.M.P.C.

Por un lado se busca aumentar los ingresos por medio de la disminución de morosidad del pago de facturas por parte de C.M.P.C debido a la regularización en el pago de contingencias provenientes al no pago de cotizaciones de los trabajadores lo que produce una dificultad del factoring, una medida concreta y significativa para aumentar los ingresos, es la gestión de la información para disminuir la evasión y morosidad, además del cobro adecuado de algunos servicios entregados por la empresa. El último año la empresa se enfrentó a una disminución en sus pagos y aumento su eficiencia de cobro debido a la buena gestión administrativa la cual corresponde aproximadamente a 200 millones de pesos, que pueden traducirse en la financiación de compra de nuevas herramientas y materia prima para la sofisticación de labores. La idea es ir gestionando de mejor manera aun la eficiencia y eficacia a la hora de lograr los pagos de la entidad para tener mayores ingresos y poder invertir en proyectos de mejoras a la entidad mayor cantidad de materiales maquinaria que puedan enfatizar un mejor trabajo y captar a más clientes .Además de invertir y saldar los pasivos de la empresa que puedan retardar el pago de las facturas de venta de servicios. Para lograr este objetivo en un periodo de 4 años lo que se espera llegue a dar frutos de un 80% de satisfacción esto es un porcentaje alto pero se puede lograr con una buena estrategia de la dirección disminuyendo aquellos gastos innecesarios, creando una cuenta corriente que sea solo de la empresa separando los ingresos de la entidad con los del dueño, fomentando un mejor servicio aumentando el interés de los clientes acrecentando este servicio y aumentando el ingreso.

) **Perspectiva clientes**

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una

empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

Mejorar Calidad de servicios de atención al cliente.

Con esto se pretende mejorar la experiencia de clientes en relación a los Servicios que presta Obciser E.I.R.L, por un lado se pretende mejorar la Calidad referente a la satisfacción de usuarios identificando sus necesidades y expectativas. Por otra parte se desea que los colaboradores se desempeñen de una forma más cercana al cliente pudiendo tener la fortaleza de solucionar las dificultades con las que se puedan encontrar dando solución a los requerimientos que estos soliciten de una manera expedita pudiendo cumplir los objetivos de una forma transparente. Esto implica medir la capacidad de los distintos servicios en resolución de problemas, evaluando que tan eficaz ha sido la prestación del servicio para en una segunda etapa evaluar su eficiencia ya que el foco estratégico actual prioriza la eficacia de los servicios

Con este objetivo se busca instalar en la organización una cultura de mejoramiento continuo. Este cuadro de mando tiene como fecha para cumplir metas un plazo de 4 años por lo tanto se efectuaran mediciones semestrales las cuales en un periodo de 4 años se espera sean de un rango satisfactorio del 70% o más .

Promover la empleabilidad a través de la captación de trabajadores de la zona.

Nacimiento es una comuna que se destaca por generar empleos, en ella hay empresas de manufactura, prestadoras de servicios, comerciales etc. Que contribuyen al desarrollo económico de la comuna la mayor fuente de trabajo es CMPC celulosa la cual provee de trabajos a muchas pymes entre ellas Obciser

E.I.R.L. Paralelamente la región del Bio Bio, presenta niveles de desocupación. Se busca potenciar el crecimiento de Obciser E.I.R.L para que sigan contribuyendo al desarrollo económico de la comuna, y vincular las oportunidades de empleo que potencialmente generaría este crecimiento. En este contexto la empresa debe contratar personal con conocimiento en sus área específicas por lo tanto crear un sistema de captación de personal que permita a través de pruebas saber si se encontró a la persona indicada para ocupar un puesto en la empresa .además crear canales de comunicación a través de la OMIL para dar a conocer a la comunidad la necesidad de contratar personal y puedan llegar curriculum de colaboradores a la empresa , ayudando a la empleabilidad de la comuna y atrayendo personal con nuevos conocimientos a la organización. Para esto se medirá primeramente el porcentaje de cumplimiento con el perfil de la empresa y luego el porcentaje de captación de gente de la zona, primeramente para tener una buena calidad de trabajadores y en segundo que sea de la localidad esto nos ayuda a reducir costos de bonos de locomoción o de alimentación. Y contribuiremos a mejorar el trabajo en la zona sin olvidar la publicidad de nuestros clientes internos. Ambas se espera concreten una tasa satisfactoria de un 70% de satisfacción dentro del periodo de 4 años con mediciones semestrales.

Crear una estrategia de marketing para la empresa:

Como antes fue explicado en la comuna de nacimiento se encuentra una gran cantidad de empresas entre ellas prestadoras de servicios, podemos encontrar empresas que son de la comuna y a la vez prestadoras de servicios que vienen desde otras latitudes, uno de los puntos en que la administración ha puesto énfasis es en la propagación de la entidad a través de la creación de una política de marketing donde muestre a la empresa como una alternativa vigente a la hora de contratar servicios y a través de su forma de trabajo con las nuevas mejoras que pretende implementar lograr marcar la diferencia y mostrar esto a la comunidad y sus clientes . Para clarificar cual es la visión que tienen nuestros potenciales clientes podemos utilizar un sistema de encuestas para saber qué tan conocida es la entidad en primer paso, esto es para saber que sabe la comunidad

de Obciser E.I.R.L. La empresa ya ha avanzado en el tema y cuenta con una página web, página de Facebook y whatsapp esto fomenta la participación de estas en redes sociales lo que aumenta las posibilidades de ser mayormente conocidos, pudiendo incrementar la obtención de clientes. Estas encuestas se efectuarán de forma semestral la idea es que después de los 4 años podamos llegar a un rango satisfactorio del 50% lo cual nos ayudara con la captación de nuevos clientes, también debe ser apoyado por campañas promocionales, volantes avisos en radio del sector, diarios.

Mejoramiento de los tiempos de entrega de servicios por parte de Obciser E.I.R.L.

Obciser E.I.R.L. catalogada como una microempresa debe dar valor agregado a sus trabajos, una empresa que entrega sus trabajos en el tiempo que han sido planificado por sus clientes da a entender a estos que es una empresa responsable a la hora de entregarle este compromiso, en los tiempos donde podemos ver que existe una rauda competencia se debe marcar la diferencia en esta índole por lo cual se debe de tomar en cuenta el tiempo que demoran los trabajadores en lograr objetivos planteados, tener conocimiento de cuánto debe de tardar en desarrollarse una labor y concretarse en el menor tiempo posible, tratar que se generen la menor cantidad de cuellos de botella que puedan tardar aún más la continuidad de los trabajos ya sea porque no está la mano de obra pertinente o no están los materiales adecuados para seguir con la tarea encomendada. Se recomienda generar plazos a los trabajadores, medir la cantidad de tiempo que estos demoran versus un estudio previo del tiempo que se espera que sea utilizado por estos, y crear un sistema de incentivos, premios etc. por alcanzar estas metas. La medición de este indicador será de forma trimestral ya que es muy bueno ir avanzando rápidamente en este tema y se puede lograr de una forma rápida con la colaboración de todos los que trabajan en la organización. Dentro del plazo de 4 años se espera un rango satisfactorio del 60% en aumento

Mejoras en la calidad de servicios prestados por parte Obciser E.I.R.L.

La organización para poder tener una imagen solida delante de una empresa de mayor envergadura como son aquellas a las cuales presta sus servicios, debe de entregar márgenes de calidad y seguridad en la forma que ejerce sus trabajos los cuales ya están escriturados y notificados a la organización, debemos de crear un sistema el cual nos permita corroborar que las obligaciones estipuladas se están ejerciendo de la mejor forma, y evaluar si en el periodo han ido mejorando para así certificarse.

Consiste en la ejecución del Comisionamiento estático, toda vez que se han cumplido y documentado los hitos de control definidos, quedando evidencia de ello mediante los Registros de Calidad, Check list, fotografías u otro medio.
El sentido de giro en los motores eléctricos debe ser verificado estando desacoplado de su carga, para luego acoplar y entregar.
El Proceso de Comisionamiento busca, por una parte, asegurar la calidad del trabajo ejecutado, para una operación confiable, así como, evitar riesgos de accidentes a las personas, impactos adversos al medio ambiente, y fallas en los equipos y sistemas, que afecten la normalidad del proceso de puesta en marcha.
Una vez ejecutado, se debe registrar el evento en la Tarjeta única de intervención de equipos, retirar la parte inferior (de color blanco) y adjuntarla a la carpeta del trabajo junto a los Registros de Calidad e Informe de resultados. Ver Anexo 2.
De esta manera se pone término a la intervención en terreno

Referencia; Plan de servicios de calidad de C.M.PC para contratistas

Este ítem se medirá en forma semestral se creara un listado de ítems donde la administración concretara aquellos puntos para mejorar la calidad se espera un rango aceptable del 50% o más.

) **Perspectiva Procesos Internos**

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa

que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

Mejorar la comunicación con los clientes, proveedores:

Para poder responder a los clientes, y proveedores de manera efectiva y eficaz, es necesario que haya una mejor comunicación hacia la misma, entender las necesidades de estos y diseñar soluciones que sean atinentes a sus problemas, solo de esta forma se puede lograr aumentar la participación.

Es necesario realizar un diagnóstico calidad que sirva para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y proveedores, por lo que, para la actual administración es fundamental comunicar y establecer canales formales permanentes hacia estos, que faciliten la participación y que permitan la retroalimentación de aquello que se está haciendo. Con una medición bimestral la empresa se mantendrá al día con este ítem tan importante con un porcentaje del 80% de superación en un periodo de 4 años lograremos mejorar la comunicación de gran forma pudiendo solucionar y prevenir situaciones que crean estancamientos ya que por falta de comunicación la empresa se ve con problemas de logística y las situaciones no se prevén se trabaja como contingencia.

Identificar problemas internos para mejorar la prestación de servicios a través de la comunicación de colaboradores y la alta dirección:

A través de los distintos medios de comunicación con los que dispone la empresa, se debe aumentar la información publicada por la alta dirección , para mejorar la comunicación, donde se permita manifestar la opinión de todas las personas que colaboran con la empresas y proponer ideas, estrechar el vínculo y en consecuencia aumentar la participación de todos. Estos nos permitirá que todos conozcan las debilidades y fortalezas que puedan tener en el momento de desarrollar sus actividades, sentir el apoyo del colega que trabaja en conjunto y poder lograr

avanzar sin provocar un estancamiento y paralizar las labores por más tiempo del necesario. Sin embargo para poder mejorar la calidad de los servicios, tal como se planteó por el personal administrativo, es necesario que se entienda en profundidad el funcionamiento de los mismos y así poder identificar problemas a solucionar y mejoras practicables en el corto y mediano plazo. La administración actual apunta a estudiar los procesos, tal como están funcionando actualmente, y proponer mejoras aumentar la eficiencia, además de la cobertura y eficacia de los mismos, todo esto para mejorar la calidad de los servicios .Con esto se quiere conseguir al cabo de 4 años mejorar en un 80% hacia arriba este ítem

Mejorar vínculos con empresas del rubro para promover la cooperación mutua:

De cierta forma en la comuna de Nacimiento se crea un ambiente de competencia a la hora de ganar una licitación pero en la empresa por el momento hay un déficit en algunas herramientas o vehículos los cuales debe conseguir con otros prestadores de servicios, entonces se hace imprescindible formar alianzas estrategias con la competencia, y haci conseguir estos mismos insumos de una manera más expedita y con cierta prioridad además se crea un ambiente grato donde nuestro competidor en vez de ser una amenaza puede ser una oportunidad de poder mejorar nuestros servicios con el arrendamiento de algunas de estas maquinarias. Al llegar a la meta de un 80% de cumplimiento de este ítem quiere decir que hemos logrado llegar a una estrategia entre nuestros competidores lo que nos ayudara a salir de forma más fácil de aquellos problemas se espera que a 4 años esto sea un acierto es decir nos permite tener más herramientas para movernos en el rubro

) Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de

creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Para que la empresa pueda cumplir con sus metas y llegar a cumplir la organización de aprender de sus errores cambiar la mentalidad y generar cambios, la Administración se basa en el diagnóstico interno F.O.D.A donde se detectan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al relacionar estas cualidades con el logro de objetivos estratégicos, se definen puntos en que la empresa debe trabajar constantemente para cumplir con su misión. Además se considera que es la base de la organización ya que esta perspectiva apunta a cómo debe funcionar la organización para alcanzar todos los objetivos declarados anteriormente y en consecuencia la misión de la empresa .Se tiene como meta poder lograr un rango del 80% y creciendo en un periodo de 4 años

Mejorar la capacitación de colaboradores para lograr los objetivos.

Considerando el análisis interno, se detectó que este ámbito es uno de los que más necesita apoyo por parte de la administración, Esto se traduce en que no se han detectado de manera completa las necesidades de capacitación del personal y que no existen programas de capacitación.

Las recomendaciones internacionales indican que [, “desde hace mucho tiempo las organizaciones privadas están dando señales inequívocas de que la capacitación es un importante factor para mejorar las capacidades y las competencias de las organizaciones.

Lo principal y a lo que apunta la actual administración es a que la capacitación debe enfocarse en una primera instancia en el conocimiento de la estrategia de la empresa, comprendiendo el rol de cada trabajador para el cumplimiento de la misión de la organización y que paralelamente se detecten las necesidades en base a los requerimientos de cada cargo para cumplir con sus metas y objetivos. Esta capacitación debe incluir a todo el personal y debe someterse a una evaluación periódica que indique si las actividades programadas se llevan a cabo y cumplen con los requerimientos. La principal ventaja de tener gestión por objetivos, en comparación

con otros métodos de administración, es la evaluación objetiva del desempeño de la organización y sus miembros. Además Obciser debe cumplir con las exigencia de CMPC en las que se encuentra debe de mantener al personal que ingresa a planta capacitado para cumplir sus funciones y poder ser certificados. empresa cuenta con personal antiguo personas que ejercen cabalmente y de forma disciplinada su labor pero con un mundo donde las tics se hacen imprescindibles para dar pie al trabajo y a una comunicación más rápida estos trabajadores se ven más atrás que sus nuevos colegas por lo cual Obciser no debe perder este personal y debe dar capacitación a los mismos así adquiere trabajadores de calidad comprometidos con la empresa, y se muestra a la comunidad como una empresa que da oportunidades de crecer e ir mejorando pudiendo obtener mejores trabajos a través del esfuerzo de los trabajadores y la empresa trabajando en conjunto por el futuro de la misma. Además la empresa debe invertir en mejoras que puedan generar una mejor calidad en el trato con el trabajador ya que un trabajador que realice sus actividades en un ambiente grato es mucho más productivo y se compromete con sus labores. En ese punto Obciser debe tomar medidas y reacondicionar sus estructuras comenzando por tener baños adecuados separados por género, incentivos como el empleado del mes etc. Además pagos de remuneraciones en fechas ya confirmadas para brindar seguridad a sus empleados .Se harán mediciones cada vez que ingrese personal nuevo a la empresa para saber cuánto conocimiento tiene en la labor a través de pruebas las mismas que se utilizan en los ingresos a planta se espera que al menos del 80% del personal contratado tenga un 80% de conocimiento de la materia, además se efectuaran capacitaciones en las diferentes áreas y oficios de los trabajadores las cuales también serán medidas con pruebas para saber cuánto aprendió el personal , se espera que sea de igual forma un 80% de rango cumplido en un periodo de 4 años.

Mejorar la infraestructura y las T.I.C.S.

La mayoría de los objetivos enunciados anteriormente se basa en la disponibilidad de la información que construye los indicadores. En la revisión actual de los sistemas de información, existen falencias en la mayoría de estos procesos casi inexistente. En la

empresa no existe un informático el cual pueda dar solución a problemas básicos de manejo computacional por este motivo se decide mejorar la infraestructura tecnológica y de comunicación.

Además las nuevas tecnologías como programas contables fueron creados para facilitar el trabajo en las áreas contables y administrativas, en esta empresa es una persona la encargada de llevar toda la información administrativa contable y financiera por lo tanto se recomienda la implementación de un sistema computacional contable ya sea transtecnia, softland etc que ayudara a mejorar el tiempo que se ocupa en hacer estas labores entregando una información más oportuna y clara disminuyendo sus costos operacionales y mejorando la eficiencia y eficacia de la entrega de información. El resultado esperado es de un 80% en un periodo de tiempo de 4 años la empresa primeramente debe aumentar sus recursos y luego se espera que sea capaz de reestructurar tecnológicamente la empresa y mantenerla en el tiempo esto se medirá de forma anual se efectuara un inventario de todos los artículos que serán dados de baja, revisar la vida útil de estos y comprar artículos nuevos

INDICADORES.

Los indicadores son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Cada uno de los objetivos antes expuestos necesitan indicadores, estos actúan como una herramienta que permite medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, siendo una parte fundamental del control de gestión como

también del cuadro de mando integral. Además de esta definición, se establece la meta que se desea alcanzar junto con iniciativas que contribuyan a su cumplimiento.

En cada uno de los indicadores se determina aquello que se considera relevante, pero también se advierte de las condiciones necesarias para una medición efectiva. Por otra parte, se priorizan aquellos indicadores más relevantes para el cumplimiento del objetivo, de manera tal de no saturar la gestión municipal.

-) Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
-) Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
-) Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
-) Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
-) EL análisis de los indicadores conlleva a generar **Alertas Sobre La Acción**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

-) Por qué la empresa debe tomar decisiones.
-) Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
-) Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
-) Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
-) Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

-) Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
-) Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
-) Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
-) Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
-) Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
-) Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
-) Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
-) Para medir la situación de riesgo de la empresa.
-) Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

-) **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
-) **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
-) **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. **Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.** De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

-) **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas

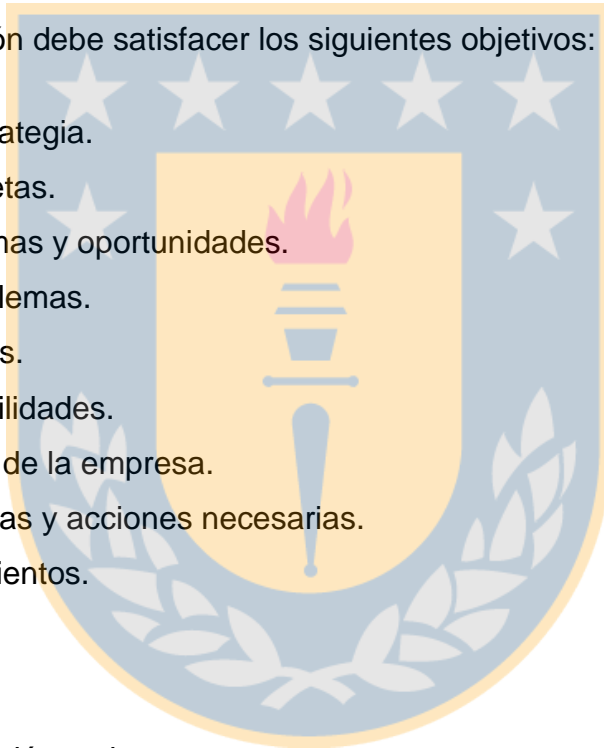
y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

-) Comunicar la estrategia.
 -) Comunicar las metas.
 -) Identificar problemas y oportunidades.
 -) Diagnosticar problemas.
 -) Entender procesos.
 -) Definir responsabilidades.
 -) Mejorar el control de la empresa.
 -) Identificar iniciativas y acciones necesarias.
 -) Medir comportamientos.
-
-) Facilitar la delegación en las personas.
 -) Integrar la compensación con la actuación.



Indicadores de la perspectiva de procesos

Pregunta a responder: ¿Cómo podemos ser los mejores dentro de nuestro mercado?

Dentro de este punto de vista se analizan los procesos internos de la organización para obtener el rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes, se controlara aquellos indicadores internos que tengan que ver con la calidad de los procesos y como mejorarlos y obtener el mayor rendimiento posible.

Indicadores Perspectiva clientes.

Pregunta a responder: ¿Que necesidades debemos satisfacer para que nuestros clientes estén satisfechos?

Aquí entrarían en juego los indicadores que dieran solución a satisfacer las necesidades de los clientes así como mejorar nuestro rendimiento en el mercado. Para ello lo más importante es definir bien quienes son nuestros clientes para luego definir sus expectativas y buscar soluciones.

Algunos indicadores que consideramos relevantes dentro de esta perspectiva son: la fidelidad del cliente, satisfacción del cliente, precio del servicio, imagen que tienen los clientes de la empresa, publicidad, potenciales clientes.

Indicadores de Perspectiva financiera.

Pregunta a responder: ¿qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

Tradicionalmente, la única visión que tenían en cuenta las empresas para la supervisión estratégica y de los objetivos, relegando a un segundo plano a todos aquellos indicadores que poco o nada tenían que ver con los datos numéricos de la compañía.

Es importante saber que no todos los indicadores expuestos a continuación son válidos para todo tipo de empresas o departamentos. Así pues, no podemos exigir que la rentabilidad de la inversión de una planta petroquímica por ejemplo sea igual que la inversión de una organización dedicada a la fabricación de tornillos.

Los objetivos e indicadores deben ceñirse a la realidad del mercado, y deben ser por tanto accesibles y realistas para la compañía en cuestión.

Todos aquellos indicadores que tengan que ver con la contabilidad y finanzas entrarán dentro de esta categoría siempre y cuando reflejen la situación económica de la empresa. También se tendrán en cuenta por ejemplo: ampliaciones de capital, salidas a bolsa, fusiones o absorciones, creación de filiales, gestión del riesgo, nuevos equipamientos, indicadores de ventas, indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento, gasto en publicidad etc.

Perspectiva del desarrollo

Pregunta a responder: ¿Qué acciones debemos realizar para seguir creciendo aprendiendo y mejorando?

Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan la organización de habilidad para mejorar y aprender. Principalmente, este punto de vista tiene una incidencia directa en las personas, así como su motivación e implicación con los valores e la compañía.

Así los indicadores a analizar serian: Formación y preparación de los colaboradores, motivación laboral capacitar al equipo de trabajo

Diseño de indicadores para el Cuadro de Mando Integral de la empresa Obciser E.I.R.L

Cabe mencionar que el diseño de indicadores propuestos a continuación es en medida de ejemplo en honor al tiempo y para el estudio.

Perspectiva financiera:

Optimizar los recursos utilizados en los distintos trabajos y servicios.

- Indicador 1: Porcentaje de Cumplimiento de maximizar la utilización de recursos

Indicador de eficiencia: Mide el grado de cumplimiento por el grupo de trabajo en la utilización de recursos.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de recursos utilizados en un servicio}}{\text{Número total de recursos esperados de Utilizar en un servicio}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**

-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:80*
-) Aceptable:55%

-) Mínimo: 35% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.
-) **Periodo de medición** : bimestral

) **Aumentar los ingresos por ventas de Obciser E.I.R.L a través de licitaciones ganadas.**

) **- Indicador 2: Porcentaje de aumento de las ventas de servicios en comparación al periodo anterior.**

) **Indicador de productividad:** Mide el aumento o disminución de las ventas de un periodo a otro.

) - Fórmula :
$$\frac{(\text{total ventas del periodo actual})}{\text{Ventas del periodo anterior}} - 1) \times 100$$

Rangos posibles de alcanzar en el indicador:

-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:50%
-) Aceptable:30%
-) Mínimo: 25% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 24% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.
-) **Periodo de medición** : anual

Perspectiva clientes:

Mejorar Calidad de servicios de atención al cliente.

- Indicador 3: Porcentaje de satisfacción de servicios al cliente

Indicador de eficacia: Este indicador medirá cuantos clientes han sido satisfechos con la atención de los administrativos en un periodo determinado.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de clientes que están satisfechos con la atención}}{\text{Número total de clientes atendidos}} \times 100$$

Rangos posibles de alcanzar en el indicador:

-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:70*
-) Aceptable:40%

-) Mínimo: 30% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 29% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas drásticas para mejorar este porcentaje.

Periodo de medición: semestral

Promover la empleabilidad a través de la captación de trabajadores de la zona.

- Indicador 4: Porcentaje de cumplimiento con el perfil de trabajador que la empresa necesita.

Indicador de eficacia : Este indicador medirá cual es el porcentaje de aprobación del trabajador respecto de las exigencias de la organización para conseguir el puesto de trabajo, esto se evaluara según cuantos ítems propuestos por la empresa que satisfaga las necesidades antes vistas por la administración pueda cumplir el colaborador postulante.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{ítems aprobados por el trabajador}}{\text{Total ítems propuestos por la organización para el perfil Del trabajador}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**

-) Máximo:80%
-) Satisfactorio:70*
-) Aceptable:50%
-) Mínimo: 40% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 29% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual el trabajador no cumple con el perfil que se busca para ejercer la vacante de trabajo **Periodo de medición:** cada vez que se necesite cubrir una vacante o se proceda a contratación de personal de forma masiva. Esto va a cambiar según sea el cargo.

- Indicador 5: Porcentaje de captación lograda de gente de la zona.

Indicador de eficacia : Este indicador medirá cual es el porcentaje de aprobación del trabajador respecto de las exigencias de la organización para conseguir el puesto de trabajo, esto se evaluara según cuantos ítems propuestos por la empresa que satisfaga las necesidades antes vistas por la administración pueda cumplir el colaborador postulante.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{postulantes de la zona(omil) que se contrataron}}{\text{Total postulantes de la zona entregados por OMIL para Postular}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**

) Máximo:70%

) Satisfactorio:50%

) Aceptable%:30%

) Mínimo: 2% alarma!

) Insatisfactorio: Del 19% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual el debemos encontrar la forma de reclutar más personal de la zona.

Periodo de medición: cada vez que se necesite cubrir una vacante o se proceda a contratación de personal de forma masiva.

Crear una estrategia de marketing y promocionar la empresa:

) **- Indicador 6: porcentaje de conocimiento de la empresa a través de encuesta...**

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{personas que conocían la empresa}}{\text{Total de personas entrevistadas}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**

) Máximo:80%

) Satisfactorio:50%

) Aceptable:30%

) Mínimo: 25% alarma!

) Insatisfactorio: Del 24% hacia abajo es un resultado insatisfactorio en marketing por lo cual la empresa debe tomar las medidas de promoción del producto y medidas urgentes en atención al cliente para mejorar este porcentaje.

) **Periodo de medición:** trimestral.

) **Mejoramiento de los tiempos de entrega de servicios.**

- Indicador 7: Porcentaje de servicios realizados en el tiempo pactado.

Indicador de eficacia: Este indicador medirá cual es el porcentaje de servicios de mantención entregados en la fecha correspondiente pactada en la licitación.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{total de servicios entregados en el tiempo pactado}}{\text{Total de trabajos de mantenimiento trabajados}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**

) Máximo:100%

) Satisfactorio:60%

) Aceptable%:40%

) Mínimo: 20% alarma!

) Insatisfactorio: Del 19% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual el debemos encontrar la forma de reclutar más personal de la zona.

Periodo de medición: trimestral.

Mejoras en la calidad de servicios prestados por parte Obciser E.I.R.L.

- Indicador 8: Porcentaje de cumplimiento de calidad.

Indicador de eficacia: Este nos muestra cuanto de lo que la administración ha sugerido como estándar de calidad es cumplido realmente.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{cantidad de ítems cumplidos por la empresa}}{\text{Cantidad de ítems totales de calidad propuestos por la Administración}} \times 100$$

-) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**
-) Máximo:70%
-) Satisfactorio:50%
-) Aceptable%:30%
-) Mínimo: 20% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 19% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual el debemos encontrar la forma de aumentar nuestros índices de calidad.

Periodo de medición: semestral.

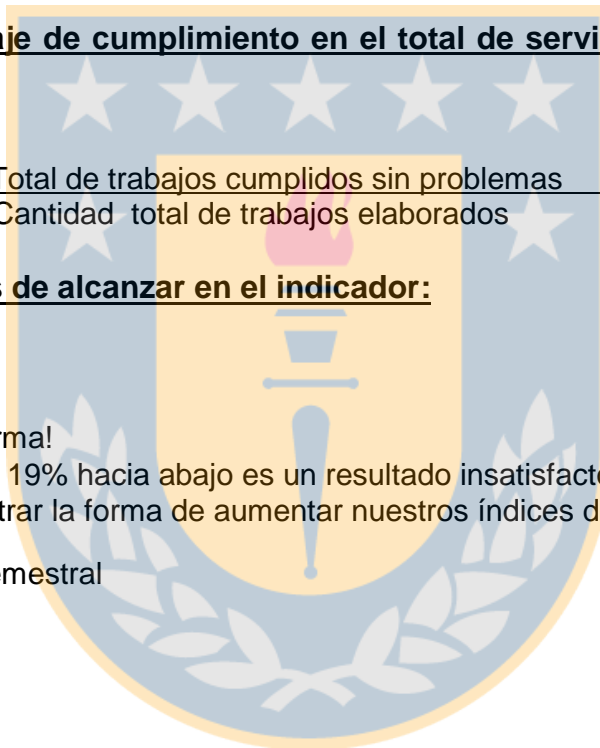
Mejoras en la calidad de servicios prestados por parte Obciser E.I.R.L.

- Indicador 9: Porcentaje de cumplimiento en el total de servicios prestados por la empresa.

-) **Fórmula:**
$$\frac{\text{Total de trabajos cumplidos sin problemas}}{\text{Cantidad total de trabajos elaborados}} \times 100$$

-) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**
-) Máximo:80%
-) Satisfactorio:50%
-) Aceptable%:30%
-) Mínimo: 20% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 19% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual el debemos encontrar la forma de aumentar nuestros índices de calidad.

Periodo de medición: semestral



Perspectiva de procesos internos:

Mejorar la comunicación con los clientes colaboradores, proveedores.

- Indicador 10: Porcentaje de comunicación entre clientes y la empresa

Indicador de eficiencia: Mide el grado satisfacción por parte del cliente por la atención prestada y los problemas solucionados.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de problemas resueltos por el personal}}{\text{Número total de recursos esperados de atenciones A clientes y proveedores prestados}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar en el indicador:**

) Máximo:100%

) Satisfactorio:80*

) Aceptable:55%

) Mínimo: 35% alarma!

) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio en comunicaciones por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.

) **Periodo de medición** : bimestral

Identificar problemas internos para mejorar la prestación de servicios a través de la comunicación de colaboradores y la alta dirección:

- Indicador 11: Porcentaje de problemas identificados por el personal en comparación a los problemas solucionados por la alta dirección en un periodo determinado.

Indicador de eficiencia: Mide el grado de cumplimiento por el grupo de trabajo en la utilización de recursos.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de problemas solucionados por la alta dirección}}{\text{Número total de problemas expuestos por Trabajadores}} \times 100$$

-) **Rangos posibles de alcanzar por el indicador:**
-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:80*
-) Aceptable:55%
-) Mínimo: 35% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.
-) **Periodo de medición** : mensual

Mejorar vínculos con empresas del rubro para promover la cooperación mutua:

- Indicador 12: Porcentaje de Cumplimiento de maximizar la utilización de recursos

Indicador de eficiencia: Mide el grado de solución de problemas técnicos que pudiesen ser solucionados a través de la alianza estratégica con otras empresas del rubro.

-) **Fórmula:**
$$\frac{\text{problemas solucionados por empresas externas(alianza)}}{\text{Número total de problemas solucionados por la empresa}} \times 100$$

Rangos posibles de alcanzar por el indicador:

-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:80*
-) Aceptable:55%
-) Mínimo: 35% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.
-) **Periodo de medición** : mensual

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Aumentar la comunicación y liderar todos los niveles consiguiendo una mejor comunicación interna.

- Indicador 13: Porcentaje aprobación de capacitaciones.

Indicador: Mide el porcentaje de problemas solucionado a través del trabajo en equipo y la comunicación entre la dirección y el personal

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de problemas solucionados en equipo}}{\text{Número total de cuellos de botella Demostrados en reunión}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar por el indicador:**

) Máximo:100%

) Satisfactorio:80*

) Aceptable:55%

) Mínimo: 35% alarma!

) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.

Periodo de medición: semanal.

Mejorar la capacitación de colaboradores para lograr los objetivos.

- Indicador 14: Porcentaje aprobación de capacitaciones.

Indicador de eficacia: Mide el grado de personal aprobado en la capacitación lo que aprendieron las personas en la capacitación en cuanto a materias básicas de implementación uso de las tics etc., versus el total de personal capacitado, esto nos entrega la información de quienes son los que están mayormente capacitados y con mejores conocimientos en el tema , para esto primero se debe crear una prueba que es la misma que se utiliza para ingresar a las plantas y en ella se verá el nivel de conocimiento de cada trabajador.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de personas que aprobaron las pruebas}}{\text{Número total de personas capacitadas}} \times 100$$

-) **Rangos posibles de alcanzar por el indicador:**
-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:80*
-) Aceptable:55%
-) Mínimo: 35% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.
-) **Periodo de medición** :cada vez que ingrese personal a la empresa

- Indicador 15: Porcentaje aprobación de capacitaciones.

Indicador de eficacia: Mide el grado de personal aprobado en la capacitación lo que aprendieron las personas en la capacitación en cuanto a materias básicas de implementación uso de las tics etc, versus el total de personal capacitado, esto nos entrega la información de quienes son los que están mayormente capacitados y con mejores conocimientos en el tema , para esto primero se debe crear una prueba que es la misma que se utiliza para ingresar a las plantas y en ella se verá el nivel de conocimiento de cada trabajador.

-) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de personas que aprobaron las pruebas}}{\text{Número total de personas capacitadas}} \times 100$$

-) **Rangos posibles de alcanzar por el indicador:**
-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:80*
-) Aceptable:55%
-) Mínimo: 35% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.
-) **Periodo de medición** :cada vez que ingrese personal a la empresa

Mejorar la infraestructura y las T.I.C.S.

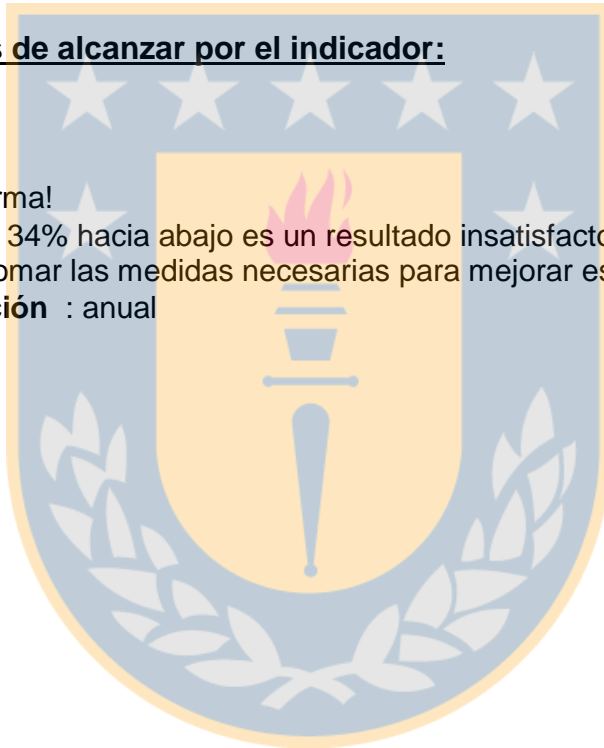
- Indicador 16: Porcentaje de reposición de infraestructura en comparación de las tics que eran necesarias

Indicador de eficiencia: Mide la cantidad total de infraestructura y de tecnologías que hacían falta en la empresa, cuanto de eso ha sido mejorado para esto se debe hacer un catastro u inventario previo donde se verifique que equipos son necesarios en la oficina y que se debe reestructurar en la empresa.

) **Fórmula:**
$$\frac{\text{número de infraestructura y tics mejorada}}{\text{Número total de infraestructura en malas Condiciones}} \times 100$$

) **Rangos posibles de alcanzar por el indicador:**

-) Máximo:100%
-) Satisfactorio:80*
-) Aceptable:55%
-) Mínimo: 20% alarma!
-) Insatisfactorio: Del 34% hacia abajo es un resultado insatisfactorio por lo cual la empresa debe tomar las medidas necesarias para mejorar este porcentaje.
-) **Periodo de medición** : anual



CONCLUSION.

La empresa Obciser E.I.R.L se encuentra en un proceso de reorganización y de cambios, esto debido a las nuevas exigencias del mercado el cual día a día está en un proceso de globalización por lo cual las exigencias son mayores, en la empresa existía un desorden administrativo y es imprescindible contar con una herramienta de gestión que le permita re direccionar sus intereses, organizar sus objetivos y metas y conseguir una misión y visión que les muestre el camino a seguir para lograr sus objetivos y hacer crecer la organización.

La empresa CMCP la cual es uno de los clientes más recurrentes de esta empresa de servicios ya ha manifestado la necesidad de que cuyas empresas prestadoras de servicios se actualicen en estos sistemas de gestión para promover una calidad en los servicios de los cuales esta requiere.

La sustentabilidad de este Plan considera fundamentalmente el contar con Empresas de Servicios que integren adecuadamente la Tecnología, los Métodos y Procedimientos, y las Capacidades de las personas que conforman dichas Empresas, de forma que a través de esta combinación se logren resultados en Disponibilidad y Confiabilidad de los equipos, lo cual permite la Continuidad de los procesos productivos, por lo que es tarea fundamental del área de mantenimiento el reducir las tasas de fallas, mediante la ejecución del mantenimiento preventivo, predictivo y proactivo.

REFERENCIA: Plan de calidad para empresas contratistas de CMPC celulosa

Es importante que esta empresa de servicios tenga un real énfasis en el capital humano ya que este es un punto muy importante para el desarrollo de esta herramienta de gestión un personal que se siente grato en su lugar de trabajo será mucho más productivo.

El aprendizaje más relevante de este estudio e investigación fue el conocer aún más los sistemas de gestión e indicadores, como con pequeños cambios y fijando metas se pueden generar cambios gigantescos en una organización, por lo general se cree que estos sistemas se implementan en grandes empresas pero se recomienda a las pymes como lo es Obciser E.I.R.L aplicarlas ya que se pueden ver los beneficios de planificar sus trabajos.

Cabe mencionar que esta es una herramienta que produce un cambio organizacional por lo tanto sus resultados serán apreciados en un periodo a largo plazo de 3 a 4 años aproximadamente.

El cuadro de mando integral ya ha promovido un cambio de pensamiento en la gerencia y administración de la empresa se espera sean aún más los cambios que genere la implementación de esta herramienta de gestión.

En el proceso de este estudio he aprendido que en si los conocimientos profesionales son muy importantes se debe también acrecentar la calidad de personas un jefe que pueda mantener una buena relación con sus empleados

exigiéndoles conforme a sus conocimientos entregando mayores herramientas y trabajando en conjunto por la solución de dificultades como se define la palabra líder obtendrá trabajadores dispuestos a trabajar en pro del cumplimiento de metas y con agrado de contribuir en el crecimiento de la organización.



Bibliografía:

- 1) Revisión Bibliográfica: KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *El Cuadro de Mando Integral*. The Balanced Scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- 2) Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad de Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo.

Linkografía:

- 1) http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- 2) http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- 3) <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- 4) <http://robertoespinoza.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>.

Manuales del mandante por cumplir:

Plan de calidad de mantenimiento (CMPC CELULOSA)

Procedimientos de seguridad.(CMPC CELULOSA)

Manual de acreditación (CMPC CELULOSA)

Leyes Códigos Consultados:

Código del trabajo

