

Índice Contenidos

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	12
1.1 Lugar de Aplicación	13
1.2 Problemática	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Resultados Tangibles Esperados	16
1.5 Justificación	17
1.6 Alcance	18
1.7 Metodología.....	19
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	22
2.1 Sistema de Gestión	23
2.1.1 Papel de la alta dirección en los sistemas de gestión	23
2.1.2 Familia de Normas ISO 9000.....	24
2.1.3 Evaluación de los sistemas de gestión.....	24
2.2 Proceso	25
2.2.1 Requisitos básicos de un proceso según Norma ISO 9001:2000.....	26
2.2.2 Modelado de procesos	27
2.3 Gestión de procesos	28
2.4 Rediseño del proceso	29
2.5 Mejora continua.....	30
2.5.1 Acciones correctivas	30
2.5.2 Acciones preventivas.....	31
2.6 Herramientas de diagnóstico	32
2.6.1 Análisis SIGA (Situación de la Gestión Actual de la Empresa/Organización).....	32
2.6.2 Diagrama causa-efecto	33
2.6.3 Matriz de Tows.....	34
CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	35

3.1 Antecedentes Generales.....	36
3.2 Clientes	38
3.3 Servicios	39
3.3.1 Primera experiencia del cliente (usuario).....	39
3.3.2 Líneas de Apoyo del CDE (post contratación).....	41
3.3.3 Informe Asistencia Técnica Individual (ATI).....	42
3.3.4 Programas de SERCOTEC	43
3.4 Antecedentes nacionales.....	43
3.4.1 Emprendimiento por zona	43
3.4.2 Emprendimiento por género.....	44
3.4.3 Razones para iniciar el emprendimiento	45
3.4.4 Nivel educacional de los emprendedores	45
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE PROCESOS	47
4.1 Diagnóstico de procesos	48
4.2 Caracterización actual de procesos.....	48
4.2.1 Primera experiencia del cliente	49
4.2.2 Servicios post contrato	51
4.2.3 Asistencia técnica individual (ATI)	52
4.2.4 Procesos no formalizados.....	54
4.3 Herramientas de diagnóstico	55
4.3.1 Análisis PEST	55
4.3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	58
4.3.3 Matriz de Tows.....	61
4.3.4 SIGA (Situación de la Gestión Actual de la Empresa/Organización).....	64
4.3.5 Diagrama causa-efecto	70
CAPÍTULO 5: DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	72
5.1 Estructura Organizacional	73
5.1.1 Misión y Visión.....	73
5.1.2 Organigrama Consultora Conectados.....	74
5.1.3 Descripción de cargos	75

5.2 Proceso General.....	76
5.3 Rediseño de Procesos	78
5.4 Diagrama de Procesos para Cliente Usuario	78
5.4.1 Primera Experiencia del Cliente (OIRS).....	79
5.4.2 Atención con Ejecutivo (Diagnóstico).....	81
5.4.3 Asistencia Técnica Individual (ATI).....	83
5.4.4 Charlas Temáticas	85
5.4.5 Asistencia Técnica Colectiva (ATC).....	87
5.4.6 Seguimiento.....	89
5.5 Diagrama de Procesos para Cliente Mandante.....	91
5.5.1 Registro OIRS	91
5.5.2 Registro Diagnósticos	93
5.5.3 Registro Asistencias Técnicas Individuales	94
5.5.4 Registro Charlas Temáticas.....	95
5.5.5 Registro Asistencias Técnicas Colectivas	96
5.6 Mapa Estratégico	97
5.6.1 Cuadro de Mando Integral.....	98
5.6.2 Indicadores de las Perspectivas	100
5.7 Herramientas de Control.....	107
5.7.1 Evaluación de desempeño	108
5.8 Layout de Instalaciones	110
CAPÍTULO 6: MEJORA CONTINUA	111
6.1 Mejora continua.....	112
6.1.1 No Conformidades	113
6.1.2 Revisión Gerencial	114
6.1.3 Indicadores	116
6.1.4 Auditorías.....	118
6.2 Acciones correctivas y preventivas	121
6.3 Sistemas de motivación e incentivo	124
6.3.1 Plan de capacitación.....	126
6.4 Aclaraciones	129

CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	130
7.1 Costos asociados a las mejoras propuestas.....	131
7.1.1 Regularización de documentos.....	132
7.1.2 Renovación de personal	133
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.....	136
BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS.....	145

Índice Ilustraciones

Ilustración 1: CDE Santa Cruz, sala de charlas.....	14
Ilustración 2: Esquema de Líneas de apoyo del CDE.	18
Ilustración 3: Esquema de la metodología utilizada.....	19
Ilustración 4: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos.	27
Ilustración 5: Conceptos relativos a las características de los procesos.....	30
Ilustración 6: Esquema diagrama Causa-Efecto.....	33
Ilustración 7: Cobertura CDE en las provincias de Colchagua y Cardenal Caro.....	37
Ilustración 8: Interacción de Conectados con Sercotec y Clientes.....	38
Ilustración 9: Porcentaje de emprendedoras por género según macrozona.....	44
Ilustración 10: Procesos de diagnósticos.....	48
Ilustración 11: Simbología para flujogramas.....	49
Ilustración 12: Flujograma de atención de usuarios.....	50
Ilustración 13: Flujograma de servicios post contrato.....	51
Ilustración 14: Flujograma asistencia técnica individual.....	53
Ilustración 15: Diagrama análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	58
Ilustración 16: Brecha y puntaje obtenido en el Diagnóstico SIGA.....	67
Ilustración 17: Brecha y puntaje obtenido en porcentaje en el Diagnóstico SIGA.....	67
Ilustración 18: Diagrama Causa-Efecto correspondiente a la insatisfacción del cliente.....	71
Ilustración 19: Estructura organizacional de empresa Conectados.....	74
Ilustración 20: Diagrama de procesos Consultora Conectados.....	76
Ilustración 21: Ficha personal de usuarios.....	79
Ilustración 22: Diagrama de flujo Atención de Usuarios.....	80
Ilustración 23: Diagnóstico.....	81
Ilustración 24: Habilidades emprendedoras y Manejo de TIC's.....	81
Ilustración 25: Diagrama de flujo Servicio post recepción.....	82
Ilustración 26: Servicio de Asistencia Técnica Individual.....	83
Ilustración 27: Diagrama de flujo Asistencia Técnica Individual.....	84

Ilustración 28: Registro de asistencia a charlas.....	85
Ilustración 29: Diagrama de flujo de Charlas Temáticas.	86
Ilustración 30: Registro de asistencia a ATC.	87
Ilustración 31: Diagrama de flujo Asistencia Técnica Colectiva (ATC).....	88
Ilustración 32: Etapa de seguimiento.....	89
Ilustración 33: Diagrama de flujo Seguimiento.....	90
Ilustración 34: Diagrama de flujo de registro en OIRS.	92
Ilustración 35: Diagrama de flujo registro de diagnósticos.....	93
Ilustración 36: Diagrama de flujo para registro de ATI.	94
Ilustración 37: Diagrama de flujo para registro de Charlas Temáticas.	95
Ilustración 38: Diagrama de flujo para registro de ATC.....	96
Ilustración 39: Evaluación de desempeño, adecuación persona-puesto de trabajo.	108
Ilustración 40: Pauta evaluación de desempeño.	109
Ilustración 41: Layout de instalaciones, oficina CDE Santa Cruz.	110
Ilustración 42: Procedimientos de acciones preventivas y correctivas.	112
Ilustración 43: Causas de no conformidades.	113
Ilustración 44: Formato para la detección de no conformidades.....	114
Ilustración 45: Formato para la Revisión de Gerencia.	115
Ilustración 46: Encuesta de satisfacción clientes.....	117
Ilustración 47: Esquema auditoría interna.	119
Ilustración 48: Auditoría interna.	120
Ilustración 49: Ficha acciones correctivas/preventivas.	123
Ilustración 50: Técnicas utilizadas en la motivación.....	125
Ilustración 51: Encuesta de satisfacción del personal.	157
Ilustración 52: Registro proyectos adjudicados.....	160
Ilustración 53: Formato gráfica de gastos presupuestados y reales.....	160
Ilustración 54: Registro de reclamos.	161
Ilustración 55: Registro planilla de control de procesos.....	162
Ilustración 56: Registro nuevos servicios.	163

Índice Tablas

Tabla 1: Número de emprendimiento por macrozona.	44
Tabla 2: Razones para iniciar un emprendimiento.	45
Tabla 3: Nivel educacional de los emprendedores.	46
Tabla 4: Presupuesto de SERCOTEC año 2011 y 2012.....	56
Tabla 5: Matriz de Tows empresa Conectados.....	63
Tabla 6: Tabla de puntaje análisis SIGA criterios 1 al 7.....	64
Tabla 7: Tabla de puntaje análisis SIGA criterio 8.	64
Tabla 8: Resultados SIGA.	65
Tabla 9: Tabla de interpretación análisis SIGA.....	65
Tabla 10: Tabla resumen de criterios análisis SIGA.	66
Tabla 11: Esquema descripción de cargos.....	75
Tabla 12: Mapa Estratégico Consultora Conectados.....	97
Tabla 13: Cuadro de Mando Integral.....	98

Tabla 14: Indicadores perspectiva financiera, disminución de costos.....	100
Tabla 15: Indicadores perspectiva financiera, rentabilidad empresa.....	100
Tabla 16: Indicadores perspectiva financiera, Nuevos acuerdos.....	101
Tabla 17: Indicadores perspectiva clientes, reclamos.	101
Tabla 18: Indicadores perspectiva clientes, Servicios ATI.	102
Tabla 19: Indicadores perspectiva clientes, Nuevos servicios.	102
Tabla 20: Indicadores perspectiva clientes, Nuevos clientes.	103
Tabla 21: Indicadores perspectiva procesos, cumplimiento de metas (Diagnóstico).....	103
Tabla 22: Indicadores perspectiva procesos, cumplimiento de metas (ATI).	104
Tabla 23: Indicadores perspectiva procesos, asistencia a charlas.	104
Tabla 24: Indicadores perspectiva procesos, personas que vuelven por información.....	105
Tabla 25: Indicadores perspectiva procesos, nuevas licitaciones.....	105
Tabla 26: Indicadores perspectiva procesos, clientes beneficiados.....	105
Tabla 27: Indicador perspectiva aprendizaje y crecimiento, capacitaciones al personal. ..	106
Tabla 28: Indicador perspectiva aprendizaje y crecimiento, cumplimiento de requisitos..	106
Tabla 29: Indicador perspectiva aprendizaje y crecimiento, satisfacción del personal.....	107
Tabla 30: Propuesta de incentivos para Empresa Conectados.	126
Tabla 31: Tabla de costos regularización de documentos.	132
Tabla 32: Cambio y mejoramiento de personal.....	134
Tabla 33: Variación costo de personal actual y propuesta.	135
Tabla 34: Comparación de costos actuales y propuesta.	135
Tabla 35: Diagnóstico SIGA Liderazgo.	146
Tabla 36: Diagnóstico SIGA Clientes.	147
Tabla 37: Diagnóstico SIGA Personas.	147
Tabla 38: Diagnóstico SIGA Planificación.	148
Tabla 39: Diagnóstico SIGA Gestión de Procesos.....	149
Tabla 40: Diagnóstico SIGA Análisis de la Información.....	150
Tabla 41: Diagnóstico SIGA Responsabilidad Social.....	150
Tabla 42: Diagnóstico SIGA Resultados.....	151
Tabla 43: Descripción de cargo Periodista.	152
Tabla 44: Descripción de cargo Jefa de OIRS.....	153
Tabla 45: Descripción de cargo Jefa de Proyectos.	153
Tabla 46: Descripción de cargo Jefa de Seguimiento.....	154
Tabla 47: Descripción de cargo Jefa de Finanzas.....	155
Tabla 48: Descripción de cargo Ejecutivo Jefe.	155
Tabla 49: Descripción de cargo Ejecutivo/Asesor de Proyectos.....	156
Tabla 50: Tabulación evaluación de desempeño.....	158
Tabla 51: Tabulación encuesta de satisfacción de clientes.....	158
Tabla 52: Tabulación encuesta de satisfacción del personal.	159
Tabla 53: Base de datos de los clientes.	159