



**APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
MEJORA DEL SERVICIO SIGMA S.A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Sergio Velásquez Mol

Profesor Guía: Liliana Neriz

Santiago, Agosto de 2014

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Objetivo General	2
1.3. Objetivos Específicos	2
1.4. Justificación	3
1.5. Alcances y Limitaciones	4
1.6. Metodología	5
1.7. Marco Teórico	6
1.7.1 Estrategia	6
1.7.2 Misión	8
1.7.3 Visión	9
1.7.4 Valores	10
1.7.5 Análisis estratégico.....	11
1.7.6 Propuesta de valor y ejes estratégicos	16
1.7.7 Modelo de negocio	18
1.7.8 Mapa estratégico	20
1.7.9 Tableros de gestión (Proceso de Cascada)	24
1.7.10 Cuadro de Mando Integral (CMI)	29
1.7.11 Indicadores.....	30
1.7.12 Alineamiento organizacional	31
1.7.13 Esquema de incentivos.....	33
2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	35
2.1. Contexto de la empresa	35
2.2. Unidad Estratégica de Negocio	36
2.2.1 Servicios / productos de la Unidad Estratégica de Negocio	38

2.2.2	Clientes de la Unidad Estratégica de Negocio	39
2.2.3	Competencias de la Unidad Estratégica de Negocio	39
2.3.	Misión, visión, valores	39
2.3.1	Misión	40
2.3.2	Visión	41
2.3.3	Valores	42
2.4.	Análisis estratégico	43
2.5.	Propuesta de Valor	62
2.6.	Ejes estratégicos	64
3.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	69
3.1.	Modelo de Negocio	69
3.2.	Mapa estratégico.....	76
3.3.	Cuadro de Mando Integral.....	79
3.4.	Tableros de gestión y de control (Proceso de Cascada)	81
3.4.1.	Tablero de gestión	82
3.4.2.	Tablero de control.....	86
3.4.3.	Diccionario de indicadores.....	90
4.	ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	92
4.1.	Esquema de incentivos (situación actual).....	92
4.1.1	Incentivos económicos	92
4.1.2	Incentivos no económicos (reconocimiento)	94
4.2	Propuestas para un esquema de incentivos	95
4.2.1	Esquema de incentivos para gerentes	99
4.2.2	Esquema de incentivos para supervisores, jefes de áreas y empleados.....	99
5	CONCLUSIÓN.....	104
6	BIBLIOGRAFIA – FUENTES DE CONSULTAS.....	106

7 ANEXOS - TABLAS.....	108
ANEXO I, Porcentaje ingreso por cliente empresa.....	108
ANEXO II, Capacitación últimos 5 años.....	109
ANEXO III, Encuesta servicio clientes	110
ANEXO IV, Encuesta satisfacción laboral.....	111
ANEXO V, Cuadro de relación entre Fortalezas, Debilidades v/s Oportunidades	113
ANEXO VI, Cuadro de relación entre Fortalezas, Debilidades v/s Amenazas.....	114
ANEXO VII, Cuadro análisis causa-efecto	115
ANEXO VIII, Diccionario de indicadores	120
ANEXO IX, Dimensiones y escala de análisis.....	138

Índice de Figuras

Figura 1, Cadena de valor extendida	12
Figura 2, Componentes del ambiente socioeconómico de una empresa.....	14
Figura 3, Matriz FODA y estrategia.....	16
Figura 4, Modelo Canvas.....	19
Figura 5, El mapa de Malcolm Baldrige Quality Award.....	21
Figura 6, El mapa de Kaplan y Norton	22
Figura 7, Secuencia de Causa – Efecto – Impacto	23
Figura 8, El cuadro de mando en cascada.....	25
Figura 9, Organigrama de Sigma.	37
Figura 10, Cadena de valor de la UEN	44
Figura 11, Edificio Grupo Angelini.....	47
Figura 12, Edad empleados empresa según rango de edad.....	52
Figura 13, Antigüedad laboral de empleados empresa según rango de edad.....	52
Figura 14, Inversión TI en Chile en USD M.....	56
Figura 15, Cuadro de relaciones externas e internas (FODA).....	59

Figura 16, Relación atributos / valores.....	63
Figura 17, Estructura propuesta de valor	64
Figura 18, Ejes estratégicos atributo confidencialidad.....	66
Figura 19, Ejes estratégicos atributo integridad	67
Figura 20, Ejes estratégicos atributo disponibilidad	67
Figura 21, Ejes estratégicos atributo.....	68
Figura 22, Modelo de negocio Sigma y sus propuestas de mejoras.....	75
Figura 23, Mapa estratégico de la compañía	78
Figura 24, Tablero de gestión, Gerencia de Consultoría y Servicios	83
Figura 25, Tablero de gestión, Gerencia de Infraestructura y Servicios	84
Figura 26, Tablero de gestión, Gerencia de Infraestructura y Servicios (Adm. y soporte)	85

Índice de Tablas

Tabla 1, El proceso de aplicación en cascada	26
Tabla 2, Diccionario de Indicadores	31
Tabla 3, Alineación de la organización.....	32
Tabla 4, Personal Profesional empresa	45
Tabla 5, Resultados servicio a clientes	46
Tabla 6, Porcentaje de satisfacción laboral.....	48
Tabla 7, Ranking grupos económicos en Chile	49
Tabla 8, Porcentaje de acuerdo a ingresos de empresas relacionadas	50
Tabla 9, Principales clientes	55
Tabla 10, Resumen análisis FODA	60
Tabla 11, Tabla evaluación de desempeño.....	93
Tabla 12, Nueva evaluación de desempeño	96
Tabla 13, Incentivos para personal de la Gerencia de Desarrollo y Consultoría.....	100
Tabla 14, Incentivos para personal de la Gerencia de Infraestructura y Servicio	101

Resumen Ejecutivo

El presente documento plantea una propuesta de análisis e implementación de un sistema de control de gestión para la mejora del servicio de Sigma S.A., empresa con más de 33 años de trayectoria que forma parte del Grupo de Empresas Angelini, uno de los principales conglomerados empresariales de Chile, abocada al desarrollo y entrega de soluciones tecnológicas tales como ERP, Software, Sistemas de Información, entre otras.

Para tal efecto, se identifican y se realiza un análisis crítico de una serie de elementos internos actuales de la compañía como lo son la misión, visión y valores proponiendo para ello nuevos elementos que logren identificar a la compañía. Además se examinaron otras características, internas (fortalezas y debilidades), como también externas (oportunidades y amenazas), que repercuten en la compañía, todo ello, con la finalidad de generar los cambios necesarios en la organización para la consecución de los objetivos propuestos.

Además, se indican tres ejes que linearán el plan estratégico de la compañía que buscan principalmente aumentar la satisfacción de clientes, el prestigio Institucional y la fidelización de clientes, a través de las unidades de Consultoría y servicios, Infraestructura y servicios y Administración y soporte, los que se ven reflejados en el mapa estratégico, el cual constituye un elemento clave para el logro de una propuesta de valor que genere una ventaja competitiva significativa a la compañía. Todo ello, alineado por medio del uso de herramientas de control de gestión, descritas en el cuadro de mando integral y tableros de gestión y control para las unidades descritas identificando con ello, recursos, procesos y resultados

Ahora bien, para impulsar el plan de acción diseñado, y dado las características de la compañía, se presenta un esquema de incentivo económico y no económico (beneficios) capaz de motivar a cada uno de los involucrados en el proceso organizacional, desde los gerentes pasando por jefes de áreas y supervisores hasta el resto del personal, para así englobar un plan estratégico integral que pueda llevar a cabo la implementación del cambio.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En la actualidad, existen una serie de productos y servicios que facilitan nuestro vivir, lo que ha provocado que las empresas cada día vayan mejorando sus distintos procesos, los que pueden no perdurar en el tiempo, dado la incertidumbre del entorno.

Es por esta razón que el control de gestión se instaura como un pilar fundamental en la empresa, haciendo que los esfuerzos de cada uno de los componentes de la compañía influyan, de una u otra forma, de manera positiva para alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, se debe tener en consideración que el éxito de un plan estratégico no depende solo de una correcta definición, sino que requiere que pueda ser implementada en forma correcta y oportuna, de modo que los costos de ponerla en marcha sean reducidos en comparación con los beneficios que se obtendrán.

Sobre este tema, existen varias metodologías que ayudan a poner en funcionamiento la estrategia en una organización, las que comparten elementos comunes como: evaluación de la visión, misión, valores, análisis FODA, definición o redefinición de objetivos, etc., utilizando frecuentemente para todo ello el llamado “Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard”, dado sus buenos resultados.

Dicho lo anterior como marco definitorio, el presente trabajo se estructura básicamente en cuatro partes:

En primer lugar, se señala los objetivos generales y específicos que motivan esta propuesta, como también su justificación, alcances y limitaciones.

En segundo lugar, se hace referencia al marco teórico, el cual es un factor fundamental para el entendimiento de una serie de elementos a considerar para la obtención del logro de la estrategia de la compañía.

En tercer lugar, se expone el cuerpo del trabajo práctico: la formulación de la estrategia, la cual incorpora una breve descripción de Sigma S.A.; definiciones y análisis crítico de la misión, visión y valores de la compañía; factores externos e internos que afectan a la organización; análisis de los resultados obtenidos; identificación de los ejes estratégicos y la

propuesta de valor definida para la compañía; desarrollo de la estrategia, donde se define el modelo de negocio; construcción del mapa estratégico en función de los resultados obtenidos durante la formulación de la estrategia; confección de tablero de gestión y cuadro de mando integral; alineamiento organizacional que la empresa debe tener para poder llevar a cabo la implementación de la estrategia y definición de esquemas de incentivos.

En última instancia, se manifiestan las conclusiones obtenidas del trabajo teórico-práctico.

1.2. Objetivo General

Proponer y diseñar un modelo de control de gestión estratégico para Sigma S.A., que permita definir y traducir la estrategia de la compañía en hechos concretos y en resultados reales, lo que implica la confección de: mapa estratégico, tableros de gestión, como también, la definición de indicadores como medios de control y evaluación.

1.3. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para el desarrollo de esta tesis son:

1. Conocer y seleccionar herramientas de control de gestión que permitan la implementación efectiva de la estrategia en la compañía.
2. Realizar un análisis crítico de la misión, visión y valores de la compañía, proponiendo mejoras a las principales definiciones estratégicas de la organización.
3. Realizar un análisis estratégico F.O.D.A., como también la revisión de la propuesta de valor de la organización.
4. Proponer un modelo de negocio para la empresa.
5. Diseñar un mapa estratégico, con los principales objetivos estratégicos definidos y las respectivas relaciones de causa-efecto, para alcanzar la implementación de la estrategia en la organización.

6. Diseñar un Cuadro de Mando Integral orientado a la organización.
7. Diseñar un esquema de incentivos asociado a los objetivos estratégicos de la organización, que permitan alinear a todos los constituyentes de la misma en el desarrollo e implementación efectiva de la estrategia.

1.4. Justificación

Se ha desarrollado este trabajo de carácter práctico como una buena oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos sobre el control de gestión, lo que permite un perfeccionamiento didáctico, profesional y personal. De la misma manera, este estudio permite retroalimentar positivamente a la organización sobre las acciones que se están llevando a cabo en el cumplimiento de sus objetivos, de modo de poder cuestionar y direccionar la metodología actual de la compañía, lo que, sin duda, tiene un impacto en la planificación estratégica, sobre todo en un mercado tecnológico altamente competitivo.

Por otro lado, la metodología utilizada es valiosa para cualquier organización, en especial para Sigma, ya que, siendo una empresa mediana dentro de un mercado altamente competitivo, debe desarrollar productos y actividades que le permitan ser sustentable en el tiempo, lo que, indudablemente, requiere de una metodología efectiva que pueda ser llevada a cabo por personal competente de la compañía.

Es por esta razón que el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que garantiza mejores resultados, ya que permite aterrizar u operacionalizar la estrategia, logrando su comunicación y entendimiento al interior de la organización, lo que, a su vez, permite la obtención de los objetivos definidos, situación que genera riqueza para la compañía y sus accionistas.

1.5. Alcances y Limitaciones

Alcances

El presente trabajo se ha efectuado en una empresa privada, perteneciente a un poderoso grupo económico nacional, que ofrece soluciones tecnológicas. Se ubica en la comuna de Las Condes, por lo tanto, la propuesta puede ser utilizada o aplicada como guía solo en aquellas organizaciones de características similares.

Cabe señalar que, como parte del proyecto, solo se ha desarrollado un mecanismo de alineamiento para la organización: el esquema de incentivos. Esto, a pesar de que se mencionan otro tipo de mecanismos, como es la cultura organizacional, el que será tratado como tema general dentro del proyecto, utilizándose como una aplicación práctica a la realidad de la compañía y no como un trabajo de asesoría puntual para esta.

Limitaciones

Dadas las características de la compañía, algunos datos no están al alcance de personas externas a la organización, tales como la información económica, datos de gestión anual, entre otros.

La implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto y sus posibles mejoras dependerán directamente de la decisión estratégica, tanto a nivel de compañía como a nivel de grupo.

La información recopilada corresponde hasta abril de 2014, fecha de finalización del proyecto.

Si bien la compañía tiene definidos conceptos estratégicos, estos fueron considerados solo como parte de discusión y análisis crítico.

1.6. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se han utilizado una serie de herramientas, tales como los modelos de causalidad (causa-efecto), análisis FODA, Cuadro de Mando Integral, tableros de control, esquemas de incentivos y otros, los que fueron desarrollados de acuerdo a la siguiente estructura:

I.- Formulación estratégica

- a) Contexto de la empresa
- b) Unidad Estratégica de Negocio
- c) Misión, Visión y Valores
- d) Análisis estratégico
- e) Propuesta de valor
- f) Ejes estratégicos

II.- Desarrollo de la estrategia

- a) Modelo de negocio
- b) Mapa estratégico
- d) Tableros de gestión y control
- e) Cuadro de Mando Integral

III.-Alineamiento Organizacional

- a) Esquema de incentivos

1.7. Marco Teórico

Como es sabido, el "marco teórico" corresponde a una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, puesto que da fundamento al planteamiento de diversos principios o a la utilización de técnicas eficaces para analizar todos aquellos elementos que conforman el modelo de control de gestión válido.

Lo anterior implica una revisión exhaustiva de la literatura relativa a todos aquellos conceptos que involucra nuestra propuesta de análisis e implementación.

1.7.1 Estrategia

Desde sus inicios, las empresas, de una u otra manera, siempre han tenido presente la estrategia, sea formal o informal, como una herramienta para generar riqueza para sus accionistas/dueños y valor hacia sus clientes.

Otra preocupación para las compañías es la permanencia en el tiempo, lo que exige una preocupación constante por los cambios que pueden producirse en sus entornos, en la industria, ya sea por variaciones en la competencia, la aparición de nuevas y mejores tecnologías, nacientes políticas gubernamentales, creación de productos sustitutos, etc. De esta manera, es de suma relevancia que la compañía sea capaz de organizarse, es decir, de diseñar una estrategia para afrontar estos desafíos, sin perder el equilibrio entre ingresos y costos.

Al respecto, conviene señalar que los expertos definen la estrategia como: el "conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial." (World Economic Forum, FEB 2009). Como "las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional." (Thompson et Al, 2008).

Así también, otros la definen desde una perspectiva amplia o restringida, entendiéndose la primera como "la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de

una organización”; y la segunda como el “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (Francés, 2006).

Como se aprecia, existen variadas definiciones del mismo concepto, dependiendo del autor, sin embargo, para efectos de esta tesis, la estrategia se entenderá como *las acciones planificadas que debe desarrollar la administración para alcanzar los objetivos previamente definidos, alineando sus recursos para ello, sin perder de vista la satisfacción de sus clientes.*

Ahora bien, para poder formular una estrategia del negocio, con su correspondiente implementación y medición, se deben definir los principales componentes de este proceso, los que se indican a continuación:

Formulación de la estrategia, compuesta principalmente por:

- Misión
- Visión
- Valores
- Análisis externo
- Análisis interno
- Análisis FODA
- Propuesta de valor y ejes estratégicos

Desarrollo de la estrategia

- Definición del modelo de negocio
- Elaboración del mapa estratégico
- Confección de tablero de control de gestión
- Cuadro de Mando Integral

Alineamiento organizacional

- Esquemas de incentivos

1.7.2 Misión

No es más que una breve conceptualización o declaración concisa y completa del propósito de la organización o, dicho de otro modo, la razón de ser de la empresa que permite dar cuenta cómo se alcanzará la visión de esta.

Dicho lo anterior, es importante analizar correctamente la misión de la compañía. Para ello, autores como Hill y Jones (2005) plantean algunas preguntas, tales como ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál será?, ¿cuál deber ser?, las que deben ser respondidas para concluir si efectivamente la misión de la compañía se encuentra correcta y bien direccionada.

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la compañía, así como también cuáles son los clientes a los que quiere controlar.

Para Thompson y Strickland (2012), una declaración de misión comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico, para darle a la compañía su propia identidad; describe, además, su actividad y propósito de negocios actuales (quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí).

Autores como Kovacevic y Reynoso (2010) plantean tipos de preguntas como, por ejemplo:

- a) ¿Qué ofrecemos o cuál es el ámbito de los productos/servicios que ofrecemos?, entiéndase esta pregunta como cuáles son los productos y cuál es el propósito, identificando previamente quién es la compañía.
- b) ¿A quién ofrecemos los productos/servicios o cuál es el ámbito de los segmentos de mercados a los que llegamos con estos?, reconociendo plenamente el mercado y tipo de clientes.
- c) ¿Cuál es la diferencia de lo que ofrecemos con respecto a la competencia?, servicios adicionales que la industria no los proporciona por el tipo de organización, lo que genera una diferencia con la competencia.

Por último, otro perito en la materia, Francés (2006), define la misión como el alcance del negocio en términos de producto, cobertura geográfica, mercado y forma de competir.

Como se ve, nuevamente existen varias definiciones sobre la misión de la compañía, sin embargo, para efectos de esta tesis, se utilizará lo señalado por el segundo autor.

1.7.3 Visión

La definición de visión de una empresa, utilizando como referencia los autores Kaplan y Norton (2008), se refiere a lo que la empresa quiere crear, es decir, la imagen futura de la organización y cómo esta quiere ser percibida por su entorno.

De acuerdo con Hill y Jones (2011), la visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula lo que a la empresa le gustaría lograr.

Para otros eruditos como Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), la visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.

Para este punto, al igual que el anteriormente revisado, autores como Francés (2006) han planteado aspectos que deben ser considerados para ratificar la correcta construcción de la visión:

- a) Posicionamiento, relación existente de la empresa con sus similares.
- b) Ámbito geográfico, relacionado con el alcance geográfico, sea este regional, nacional, mundial, sectorial, etc.
- c) Alcance sectorial, correspondiente al desarrollo/ambición de la empresa dentro de la industria a la cual pertenece.

Para efectos de esta tesis, se consideran los tres puntos descritos anteriormente.

1.7.4 Valores

Los valores corresponden a aquellos juicios o filosofías que describen cómo la compañía se comporta para dar cumplimiento a su misión y, en consecuencia, a su visión. Sin embargo, cabe señalar que a pesar de que en muchas empresas estos valores no son declarados explícitamente, son conocidos y aplicados por toda la organización.

Sobre lo anterior, autores precisan que los valores representan la base y fundamento de la cultura en la compañía, es decir, el conjunto de valores, normas y estándares que hacen que los colaboradores trabajen para alcanzar la visión y las metas de la compañía (Hill y Jones, 2005).

Los valores no son más que guías de acción sobre la conducta de los integrantes dentro y fuera de la organización. Al respecto, su concepto básico corresponde a las ideas, rasgos de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar (Thompson et Al, 2008).

Es importante señalar que los valores o creencias son una de las principales palancas de control que tienen las empresas, ayuda invaluable para la organización al momento de buscar oportunidades. Considerando lo anterior, se entiende por un sistema de creencias lo siguiente:

“Conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten”

El propósito principal de un sistema de creencias es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización. Cuando surgen problemas en la implementación de estrategias, el sistema de creencias ayuda a los participantes a determinar los tipos de problemas a abordar y las soluciones a buscar. Más importante aún, según el autor Simons (1998), en ausencia de problemas, los sistemas de creencias motivan a los individuos a buscar nuevas formas de crear valor.

1.7.5 Análisis estratégico

Para efectos de nuestro análisis estratégico, se deben considerar dos aspectos principales: análisis interno y externo, los que, a su vez, forman parte de nuestro análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Análisis Interno

Este análisis permite identificar aquellas fortalezas y debilidades de la organización, como también aquellos aspectos que deben maximizarse o minimizarse.

Las fortalezas y las debilidades se relacionan con todos los sistemas internos de la organización como, por ejemplo, recursos humanos, infraestructura gerencial, tecnología, logística, finanzas, operaciones, comercialización y servicios de postventa, denominados pilares de apoyo y primarios de la cadena de valor de toda organización. Lo anterior, enfocado en el logro de un nivel de eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente.

Además, de acuerdo con lo indicado por los autores Hill y Jones (2005), las fortalezas que posee la organización, propician (para no repetir permiten) el desarrollo de un desempeño superior y son adecuadamente administradas, permitiendo aminorar los efectos de las debilidades existentes.

En relación a la cadena de valor y, según lo expuesto por algunos estudiosos, esta se basa en conceptos como costo, valor y margen (Francés, 2006), entendiéndose valor como el precio que el comprador está dispuesto a pagar, a partir de la utilidad que le reporta el producto; mientras que el costo corresponde a la suma de los desembolsos efectuados por todos los bienes y/o servicios internos y externos que están asociados al producto hasta que esté en condiciones de utilización; por último, margen se entiende como el resultado obtenido entre el precio de venta del producto y/o servicio y su respectivo costo asociado.

En directa relación con lo anterior, podemos agregar que Porter pone énfasis en agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto, no así los autores Kaplan y Norton, quienes proponen una cadena de valor extendida hacia la innovación (diseño y desarrollo) y operación (modelo tradicional de Porter) (Francés, 2006).

En la figura 1, se presenta un modelo de cadena de valor extendida.

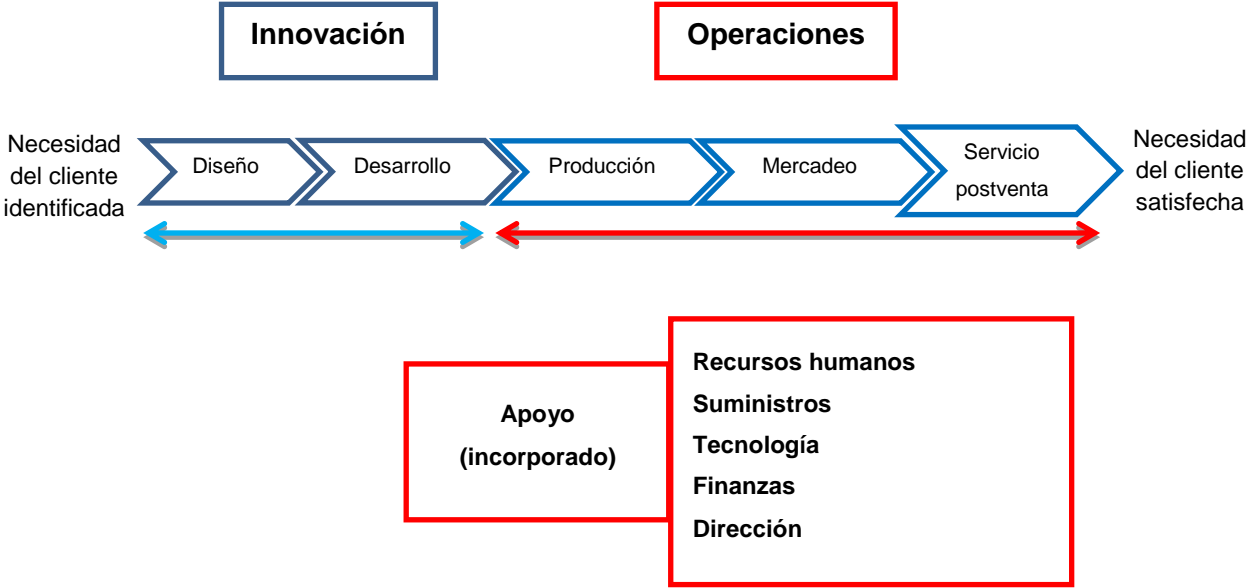


Figura 1, Cadena de valor extendida

Fuente: Francés (2010)

Análisis Externo

Este análisis permite la identificación de aquellos factores críticos para la compañía (amenazas), como también aquellas oportunidades que representan un atractivo de incursión para la misma.

El propósito es poder identificar oportunidades y amenazas estratégicas que afectan el funcionamiento de la compañía y que influirán en la manera como se cumple con la Misión. Sobre este tema, algunos expertos señalan que se deben evaluar tres dimensiones, tales como el ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país y el socioeconómico (Hill y Jones, 2005). Al respecto, el análisis de la industria exige una evaluación de la estructura competitiva y la posición de mercado que tiene la organización y sus competidores. Por su parte, el análisis socioeconómico consiste en examinar los factores sociales: macroeconómicos, legales, gubernamentales y tecnológicos que afectan a la compañía, dicho de otro modo, abarca todos los factores e influencias que están fuera de los límites de la organización (Thompson et Al, 2008), sin embargo, desde la perspectiva de los entendidos, el factor que genera mayor efecto en la formulación de la estrategia en la compañía es el ambiente industrial y competitivo: las presiones competitivas, el comportamiento de los compradores, proveedores, etc.

Para entender de mejor manera lo señalado en el párrafo anterior, se incorpora la figura 2 a modo de resumen de lo indicado por los autores citados.

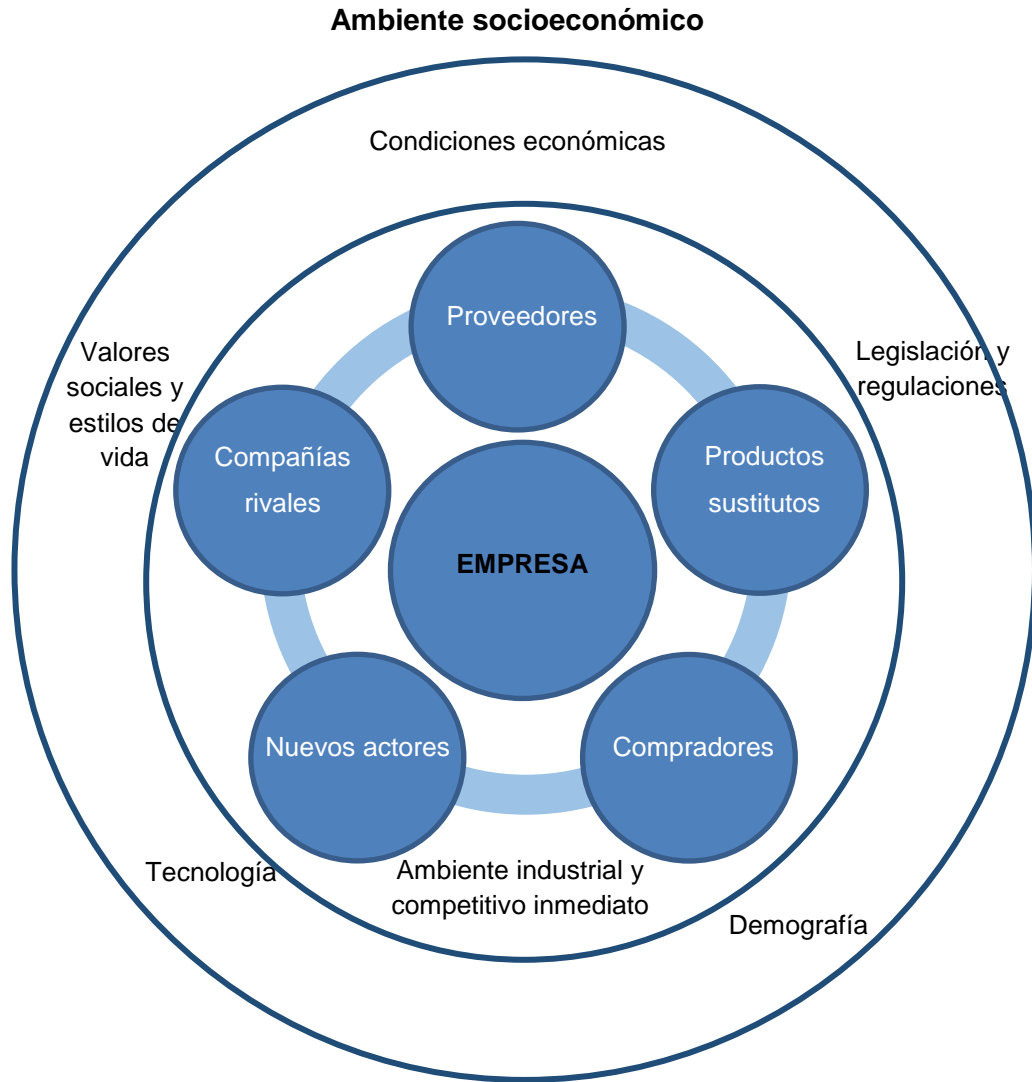


Figura 2, Componentes del ambiente socioeconómico de una empresa.

Fuente: Hill y Jones (2005)

Análisis FODA

Según Kaplan y Norton (2008), una vez desarrollados los análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), lo que se debe hacer es la realización de un análisis FODA, el que probablemente sea la más importantes de todas las herramientas de análisis de la estrategia.

De acuerdo con Hill y Jones (2011), el propósito central de este análisis es identificar las estrategias, para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. Señalando que la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera, para que, posteriormente, los directivos comparen y contrasten las diferentes alternativas posibles e identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán para obtener una ventaja competitiva.

Para el autor Francés (2006), la matriz FODA es una herramienta básica de gran utilidad en el análisis estratégico, pues permite resumir los resultados del análisis externo e interno, sirve de base para la formulación de la estrategia y define:

Fortalezas y debilidades: como aquellas fortalezas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas, mientras que las debilidades corresponden a características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Oportunidades y amenazas: corresponden a aquellos factores externos que afectan de manera positiva o negativa a la empresa y a la industria a la que esta pertenece y que favorecen y/o dificultan el logro de la visión de la compañía.

Ahora bien, de acuerdo con Thompson y Strickland (2012), el análisis FODA es una herramienta sencilla que ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la compañía, enfocadas al aprovechamiento de sus mejores oportunidades, protegiéndolas de aquellas amenazas que afecten su bienestar.

Para visualizar de mejor manera lo planteado, se presenta la figura 3



Figura 3, Matriz FODA y estrategia

Fuente: Estrategia y Planes para la Empresa – Antonio Francés

1.7.6 Propuesta de valor y ejes estratégicos

Propuesta de valor

Las empresas habitualmente centran su atención en la administración de los costos, cuando lo que debiera hacer es preocuparse de agregar valor a sus clientes, entendiendo valor agregado como una serie o suma de valores que son importantes para nuestros clientes. Sin embargo, la administración de costos no posee ninguna relación con el valor agregado, dado que la administración de los costos es una tarea que involucra netamente a la organización.

En relación con lo anterior, diversos autores señalan la importancia de conocer y desarrollar aquellos valores que representan ventajas competitivas para la organización, puesto que “cualquier control de gestión que se limite a controlar los costos sin interesarse por el valor puede calificarse de cojo. Sin embargo, la administración del valor no es una tarea evidente, porque contrariamente a lo que sucede con el costos, el valor puede solo medirse excepcionalmente, en el momento de la venta.” (Lorino, 1996). Razón por la cual la

propuesta de valor de una compañía debe ser definida claramente por la misma, debiendo contener aquellos atributos que son importantes, que buscan y valoran los clientes, logrando así una diferenciación entre lo que ofrece la compañía y el mercado.

Finalmente, debemos recordar que, en muchas ocasiones, lo que buscan nuestros clientes, no son solo precios más módicos, sino aquellos atributos adicionales que perciben y valoran al momento de comprar. Es por este motivo que son de difícil cuantificación monetaria.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos de una unidad de negocio son fundamentales para la elaboración del mapa estratégico, dado que los ejes representan los objetivos estratégicos de la compañía, permitiendo la visualización de las relaciones causa y efecto dentro del mapa estratégico a través de relaciones verticales.

Los ejes estratégicos definidos tienen su origen en la perspectiva de recursos y aprendizaje, los que van ascendiendo a través de las diferentes perspectivas, siendo la perspectiva de procesos internos la que ejecutará la estrategia de la empresa. Es por esto que aquellos procesos que crean valor deben representar la realidad de cada empresa en función de la propuesta de valor que ha definido para sus clientes (Kaplan y Norton, 2008).

Complementando lo anterior, algunos especialistas sostienen, sobre la importancia de los ejes estratégicos, que “un mapa estratégico, organizado según varias líneas estratégicas paralelas, permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos clave de la estrategia y, aun así, lograr que funcione de manera coherente” (Kaplan y Norton, 2008).

1.7.7 Modelo de negocio

El modelo de negocio de una compañía, simplemente, es la forma en cómo esta genera ingresos producto de las actividades que desarrolla.

Según Magretta (2002¹), los modelos de negocio son historias que explican de qué forma funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde a las preguntas ¿quién es el cliente y qué valora el cliente?, ¿cómo ganamos dinero en esta empresa? y ¿cuál es el fundamento económico subyacente que explica el modo en que somos capaces de proporcionar valor a los clientes con un coste adecuado para nosotros?.

De acuerdo a lo señalado por el autor Ricart (2009²), “Osterwalder, Pigneur y Tucci: un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”.

Los autores, Hill y Jones (2011), señalan que para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir estrategias que le den a la compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales. Debiendo decidir primero sobre a) las necesidades del cliente o qué se debe satisfacer; b) los grupos de clientes o a quién se debe satisfacer, y c) las competencias distintivas o cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes. Estas decisiones determinan cuáles estrategias formular e implementar para poner en marcha el modelo de negocio de una empresa.

De esta manera, un modelo de negocios debería contar con nueve elementos (similares a los indicados en el modelo Canvas³), es decir, el modelo debiese considerar los siguientes módulos: clientes, valor añadido, canales de distribución, relaciones con los clientes,

¹ Joan Magretta (2002), Why Business Models Matter, Harvard Business Review

²Modelo de negocios: el eslabón perdido de la dirección estratégica; <http://www.slideshare.net/francocastro/modelo-de-negocio-2351983>

³ Business Model Canvas como herramienta de iteración en modelo de negocio; <http://mib.isdi.mx/en/node/278>

ingresos, recursos claves, actividades clave, asociaciones clave y costos (Clark, 2012). Tal como se muestra en la figura 4

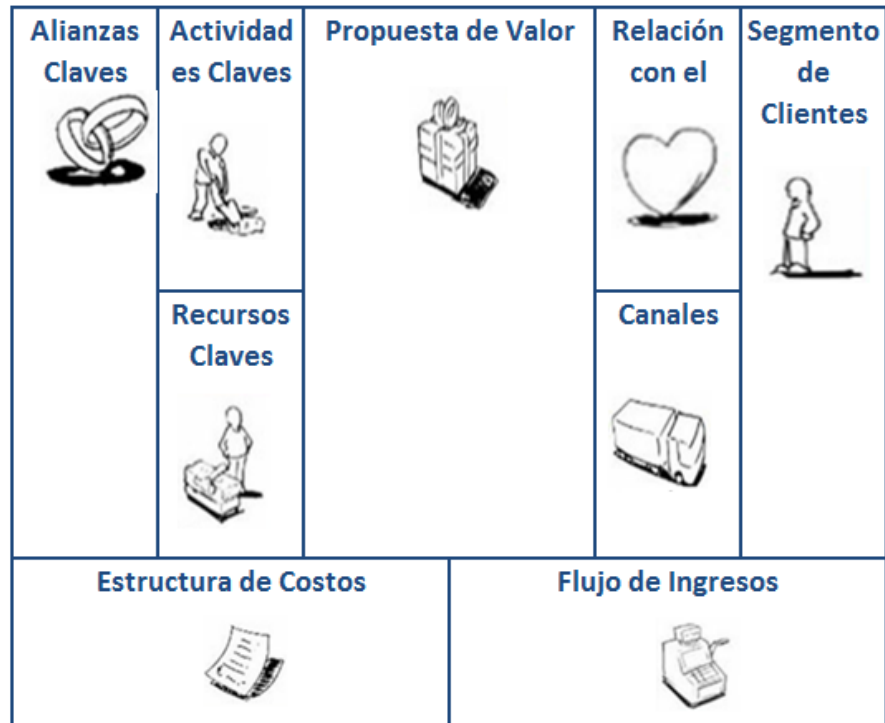


Figura 4, Modelo Canvas

Fuente: Fuente: Clark (2012)

Es así como el modelo de negocios requiere principalmente de dos elementos básicos e implícitos: las decisiones relevantes o críticas para poder operar el negocio y las consecuencias o resultados que se generan de estas elecciones. Factores explicados a continuación:

Elecciones: cursos de acción que permean a toda la organización, es decir, indican cómo opera la compañía, las que son agrupadas en:

- Políticos, que se refiere a cómo se deben realizar las cosas.
- Activos, indican cómo deben invertirse los recursos.

- Gobierno, que se refiere a las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de las políticas y activos.

Consecuencias: son los efectos que generan las elecciones, éstas implican desarrollar capacidades, recursos, activos intangibles, etc.

1.7.8 Mapa estratégico

Como se sabe, en muchas organizaciones se tienen planes estratégicos escritos y formales, es decir, documentos aprobados por la gerencia y comunicados a todos los miembros de la compañía. Incluso es bastante común ver en las paredes de las oficinas o en las páginas web de la empresa la definición de visión, misión y valores, elementos fundamentales para el desarrollo de la estrategia, ya que, como señalan Kovacevic y Reynoso (2010), el mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor.

Para ilustrar dicho mapa se utiliza un gráfico, en vez de un texto, puesto que es la mejor forma de describir y transmitir un concepto, especialmente cuando este (que es la estrategia) suele ser abstracto y complejo.

En consideración de lo antes expuesto, el mapa estratégico que se desarrolle debe tener ciertas características que permitan traducir la estrategia en cosas concretas y recordables.

Estos criterios son:

- Debe ser claro.
- Ejecutable.
- Dirigido a cosas importantes y significativas.
- Completo, es decir, debe contener todos los elementos necesarios para que sea comunicada y entendida.
- Estar contenido en una sola hoja.

En suma, como Kovacevic y Reynoso (2010) indican, un mapa estratégico debe explicitar claramente las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para garantizar la creación de valor de los diferentes stakeholders⁴ de la compañía, es decir, las categorías en las cuales la organización tendrá que balancear su desempeño. No se debe olvidar que uno de los objetivos fundamentales de tener un mapa estratégico tiene relación con los efectos comunicacionales que conlleva, y por ello lo ideal es estructurar las perspectivas de acuerdo con lo que queremos enfatizar.

A modo de ilustración, en la figura 5 (El mapa de Malcolm Baldrige Quality Award) muestra otra manera de presentar un mapa estratégico

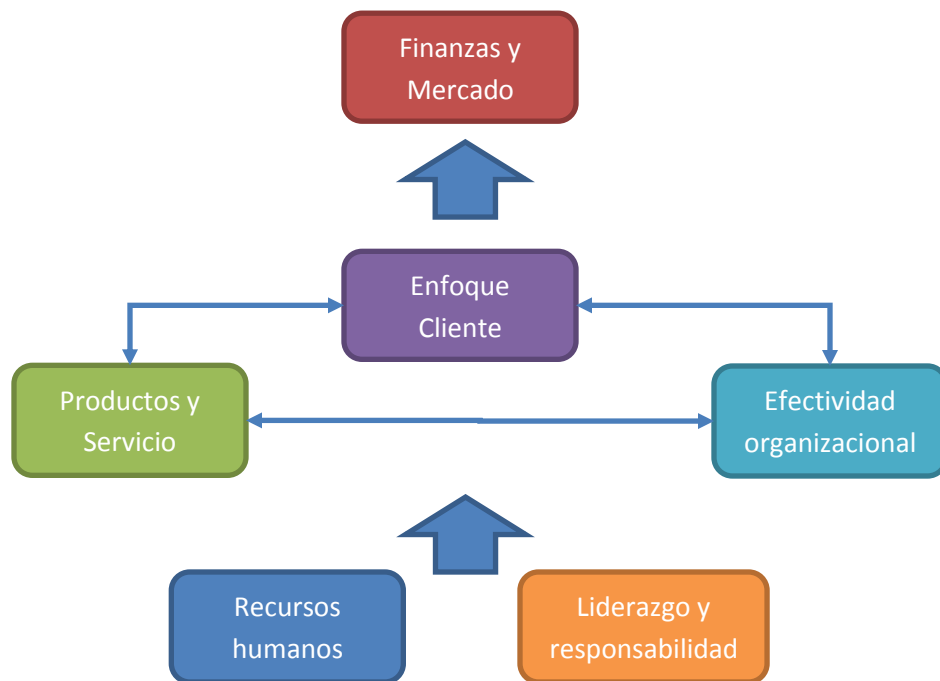


Figura 5, El mapa de Malcolm Baldrige Quality Award
Fuente: Kovacevic y Reynoso (2010)

⁴ Stakeholders es cualquier persona o entidad que se ve afectada por las actividades de una organización, por ejemplos, accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, entidades gubernamentales, etc.

En la figura 6, El mapa de Kaplan y Norton a modo de ejemplo se presenta otra manera de visualizar el mapa estratégico

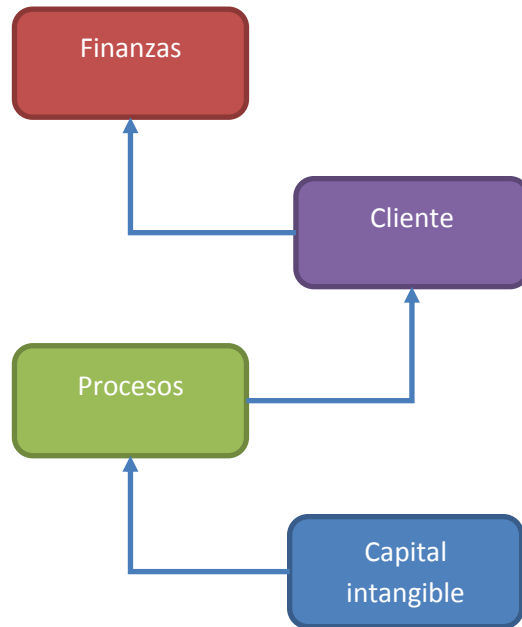


Figura 6, El mapa de Kaplan y Norton
Fuente: Kovacevic y Reynoso (2010)

Sin embargo, lo importante de cualquier mapa estratégico es la identificación de caminos de generación de valor, en los que se aprecie la particularidad lógica causa – efecto e impactos, teniendo presente que son los verdaderos conectores para la ejecución y validación de la estrategia. Según los autores Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso, estas relaciones deben responder tres interrogantes, las que se indican en la figura 7.

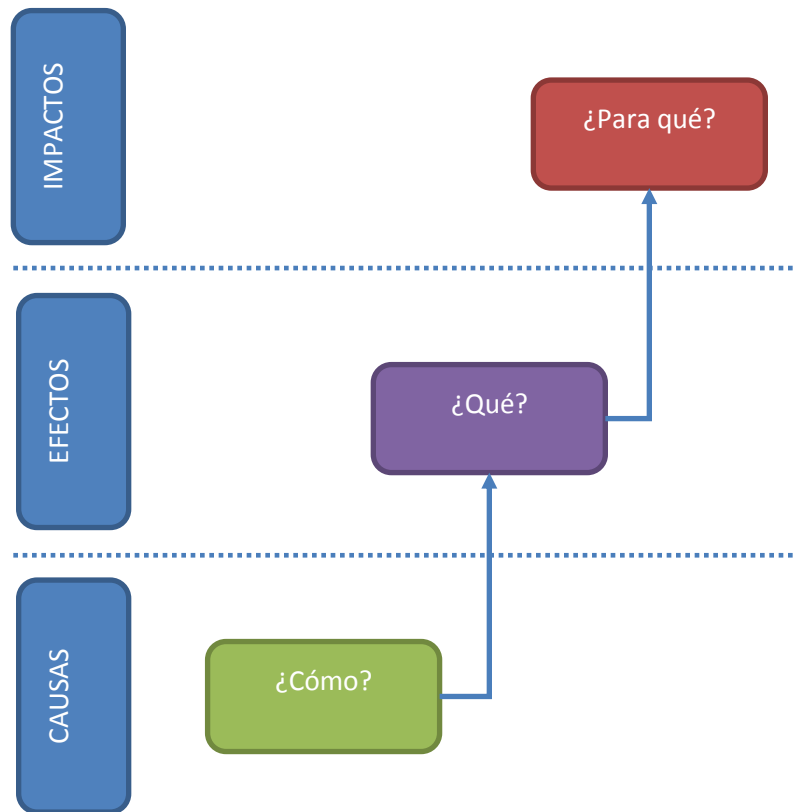


Figura 7, Secuencia de Causa – Efecto – Impacto

Fuente: Kovacevic y Reynoso (2010)

De lo anterior queda claro que el mapa estratégico es utilizado para comunicar la estrategia, alinear los esfuerzos y probar hipótesis, que son la materialización de las relaciones causa – efecto.

Para este trabajo se ha optado por utilizar el mapa estratégico de los autores Kaplan y Norton, dado que es una herramienta que se puede aplicar efectivamente al Cuadro de Mando Integral, el cual está basado en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de recurso y crecimiento.

1.7.9 Tableros de gestión (Proceso de Cascada)

Los tableros de gestión nacen de la necesidad de que la estrategia de la organización sea conocida y entendida por todos, para lo cual se requiere de algunas técnicas para lograr que los diferentes niveles dentro de la organización conozcan, de forma clara, cuáles serán sus tareas y cómo serán medidos o monitoreados en el cumplimiento de ellas, de tal forma de alinear los esfuerzos con la estrategia de la compañía, razón por la cual se utiliza la técnica de aplicación en cascada, tanto a nivel de mapa estratégico como del Cuadro de Mando Integral de la compañía.

Con respecto a lo anterior, Niven (2003), *en su libro* “El Cuadro de Mando Integral paso a paso”, explica que:

“La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.”

La aplicación en cascada permite traducir aquellos objetivos e indicadores de la compañía en acciones particulares a cada colaborador dentro de la organización, de modo de alcanzar los objetivos definidos. Es por esto que el Cuadro de Mando Integral permite lograr este alineamiento, ya que se basa en un modelo de relaciones de causa y efecto, logrando así la consistencia necesaria para guiar la selección de indicadores y objetivos desde el nivel más bajo hasta el más alto de la estrategia (Kaplan y Norton, 2002). Tal y como se muestra en la figura 8.

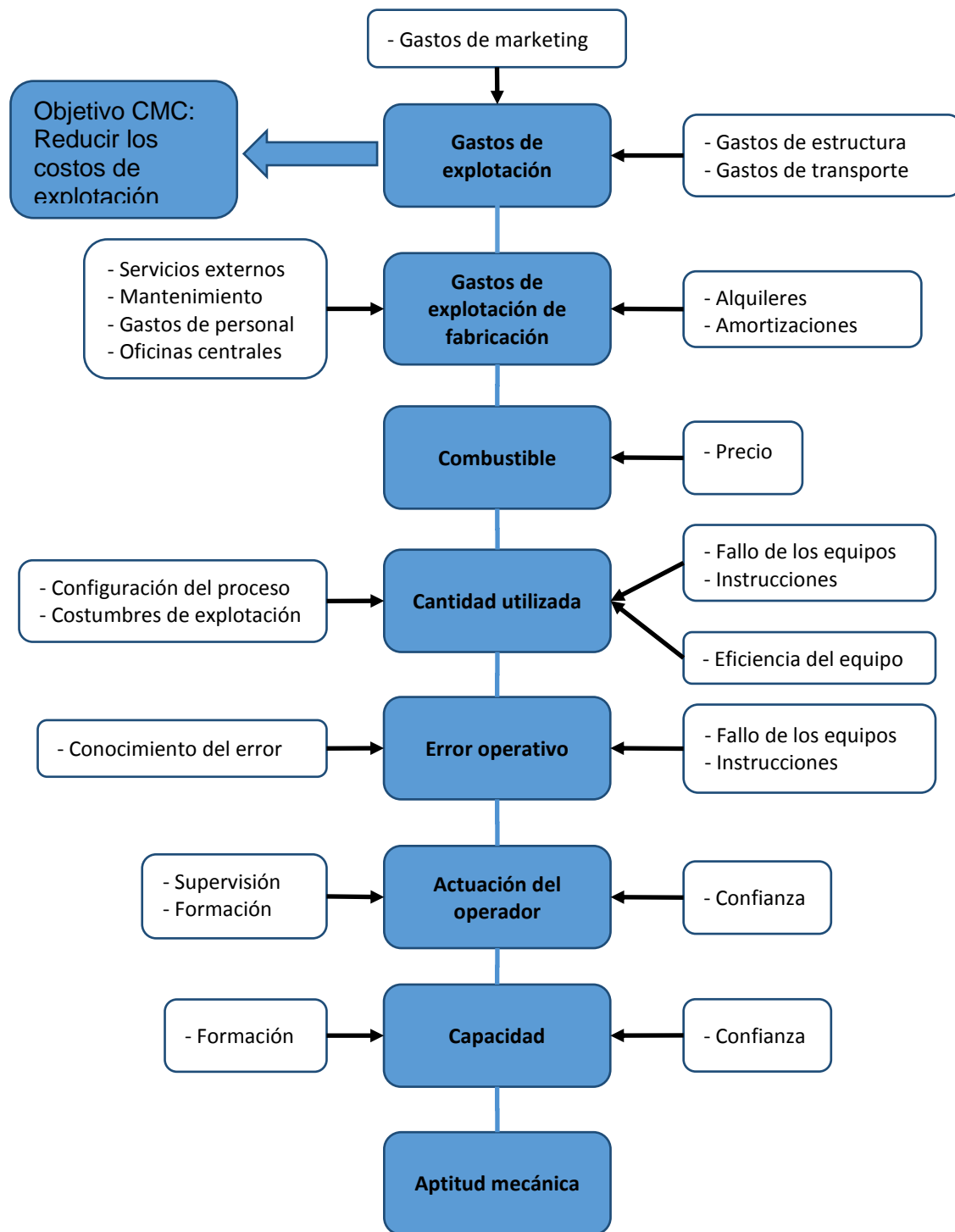
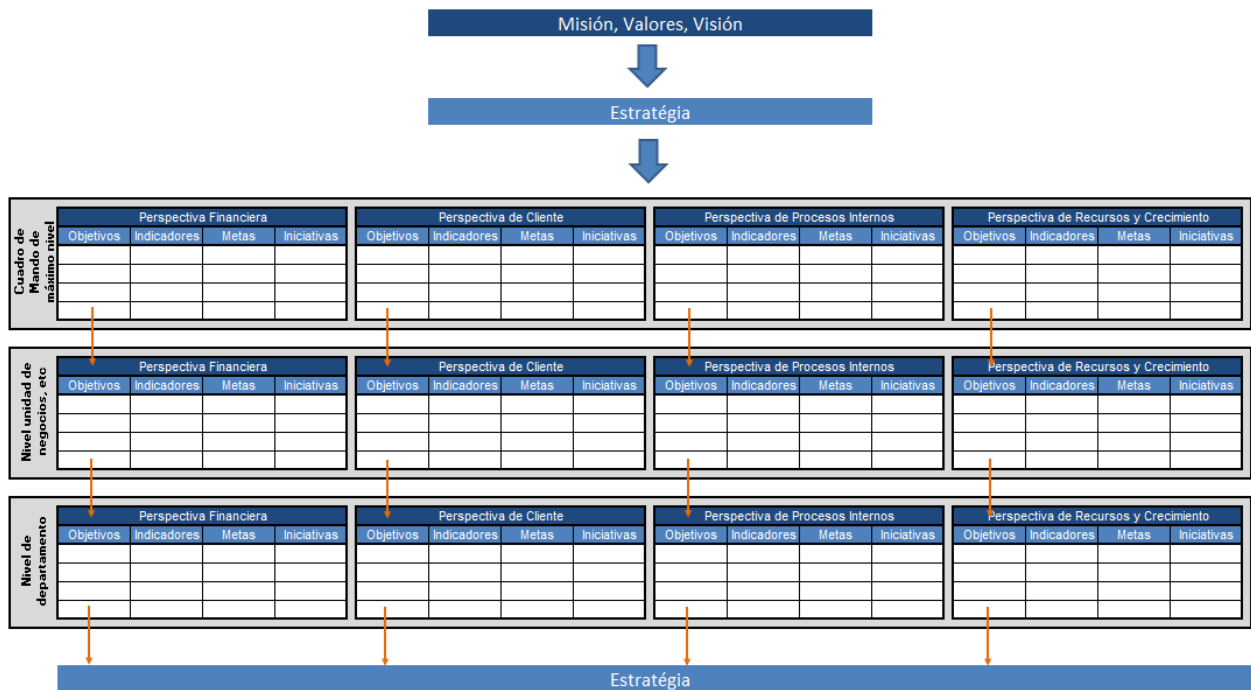


Figura 8, El cuadro de mando en cascada

Fuente: Kaplan y Norton (2008)

A partir de la figura anterior, se desprende que lo que se debe hacer es llevar todas estas relaciones de causa y efecto al Cuadro de Mando Integral por nivel, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1, El proceso de aplicación en cascada



Fuente: Niven (2003)

Este proceso se considerará exitoso si finalmente se logra comunicar, desde la parte alta de la organización y comprender por parte de los niveles inferiores, los indicadores de éxito definidos a nivel estratégico, de modo de direccionar y alinear los esfuerzos de todos los niveles de la organización. Para lo anterior, el autor Niven (2003), proporciona dos sugerencias para ayudar a la aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral:

- Proporcionar responsabilidades claras, guías y asistencia personal, lo que considera:
 - Discusiones sobre el Cuadro de Mando Integral corporativo.
 - Distribuirlo a todos los niveles.
 - Reforzar conocimientos con apuntes, libros y revistas.

- Desarrollar modelos que sirvan de guía para su confección.
 - Asignación de responsabilidades y metas a alcanzar; asistencia y apoyo personal, etc.
- Usar planes de empresas. Estos planes proporcionan una cantidad de información útil para la aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral, ya que contienen información sobre procesos, objetivos, actividades y costos asociados.

En resumen, el objetivo final de la aplicación en cascada es que toda la organización se alinee para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, llegando a niveles personales. Según lo indicado por Niven (2003), los beneficios que se obtienen en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral personal son:

- Crea conciencia del Cuadro de Mando Integral.
- Genera compromiso con el cuadro de mando.
- Incrementa la comprensión de los cuadros de mandos coordinados.
- Ofrece una clara línea de visión, desde los objetivos de los empleados hasta la estrategia de la empresa.
- Consigue apoyo para el proceso de fijación de metas.

Tablero de gestión

El tablero de gestión es la expresión del mapa estratégico de aquel nivel inferior que ha recibido la obligación y responsabilidades para efectuar una serie de actividades que van en dirección al logro de los objetivos estratégicos de la compañía, los que se encuentran enfocados a los atributos de la propuesta de valor definida por la empresa. De esta forma se logra:

- Alinear a toda la organización en la obtención de resultados y
- Operacionalizar la estrategia a la realidad de cada uno de los niveles inferiores, definiendo objetivos, indicadores y metas particulares en cada uno de estos niveles,

pero siempre en la dirección de la propuesta de valor de la compañía, permitiendo la valoración del cliente hacia la empresa.

Tablero de control

El tablero de control es la herramienta específica que posee cada nivel para monitorear el cumplimiento de los objetivos específicos de esta (definidos para cada una de las perspectivas), a través de indicadores y metas, previamente definidos para cada uno de los objetivos específicos.

Indicadores

Los indicadores de gestión son instrumentos establecidos por los líderes de la organización, que permiten cuantificar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él.

Estos indicadores son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación con sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia, los que cuentan con características como:

- Objetivo: no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir.
- Preciso: no hay ambigüedad sobre el tipo de datos que deben recogerse (% de empleados con MBA, cantidad de años en la empresa).
- Confiable: los datos obtenidos entregan suficiente confianza para la toma de decisiones.
- Representativo: característicos de un indicador a un nivel deseado o “estándar”, por ejemplo, porcentaje de trabajadores que evalúan con nota 6 y 7 el clima laboral.

Metas

Son los resultados finales que se desean lograr generalmente después del horizonte de planificación, no así las acciones para la obtención de esta.

En general, las metas deben estar directamente relacionadas con las siguientes preguntas: ¿apoya o está alineada con la misión?, ¿representa un resultado deseado que puede ser medido?, ¿se refiere a un solo factor estratégico?, ¿es desafiante, pero realista y posible de lograr?, ¿considera un período de tiempo adecuado?, etc.

1.7.10 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral es un mapa estratégico, el cual contiene indicadores, metas e iniciativas, siendo estos dos últimos lo que se conoce como Tablero de Control.

Según los autores Kaplan y Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa a través de indicadores.

El CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores, los que se encuentran agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Una de las características del CMI es que hace posible complementar la utilización de indicadores de carácter financieros y no financieros. Además, identifica aquellos indicadores que son de carácter inductor y otros de resultado, cumpliendo con las relaciones de causa y efecto.

En definitiva, con esta herramienta es posible encontrar beneficios, tales como:

- Los ejecutivos podrán direccionar su área, orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.
- Identificar perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de mejora para incrementar sus actuales competencias.

- Identificar procesos críticos de la Unidad Estratégica de Negocio sobre los que se debe actuar para producir los cambios significativos.
- Los esfuerzos de los trabajadores estarán vinculados y conocerán claramente su rol en la estrategia.
- Evaluar el desempeño del personal, ya que está basada en indicadores de gestión.
- Facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos definidos por la empresa en todos los niveles de la organización.

1.7.11 Indicadores

Como se sabe, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite visualizar la implementación de la estrategia de la compañía, sin embargo, no asegura la ejecución óptima de la estrategia, aun cuando se tengan definidos los indicadores, metas e iniciativas, dado que estas, requieren de una asignación clara de responsabilidades y tareas, producto de lo cual se hace necesario crear un diccionario de indicadores.

Este diccionario es el sustento de la alta administración para transmitir, a cada uno de los participantes, el logro de los objetivos estratégicos, su relación con la perspectiva del Cuadro, el responsable de su ejecución y monitoreo, su fórmula y periodicidad de cálculo, entre otros antecedentes, permitiendo, en la realidad, llevar a efecto la implementación de la estrategia.

De lo anterior, cabe destacar la importancia de efectuar un diccionario por cada uno de los indicadores que se hayan definido en el Cuadro de Mando Integral. Así pues, para efecto de este trabajo, se ha tomado la tabla 2 como modelo para su desarrollo.

Tabla 2, Diccionario de Indicadores

Perspectiva:		Número / nombre indicador:		Propietario:	
Estrategia:			Objetivo:		
Descripción:					
Pasado/Futuro:		Frecuencia:	Tipo de unidad:		Polaridad:
Fórmula:					
Fuente de datos:					
Calidad de los datos:				Recolector de datos:	
Línea de base:			Meta:		
Razonamiento meta:					
Iniciativas:					

Fuente: Niven (2003)

1.7.12 Alineamiento organizacional

Los autores Kaplan y Norton (2008) plantean la existencia de tres subprocesos (negocio, soporte y empleados) para alinear las unidades organizativas y los empleados con las estrategias. Este alineamiento de las unidades organizativas y del personal es fundamental para el éxito de la implantación de la estrategia. Por su parte, el proceso de alineamiento y comunicación debe comenzar justo cuando se definen los objetivos y las líneas estratégicas corporativas de alto nivel, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3, Alineación de la organización

Proceso de Alineamiento	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
1. Alinear las unidades de negocio ¿Cómo alineamos las unidades de negocio para crear sinergias corporativas?	Desplegar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio	Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocio se desarrollan y se aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocio	*Desplegar los mapas estratégicos a las unidades de negocio *Alineamiento horizontal y vertical
2. Alinear las unidades de soporte ¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocio y las estrategias corporativas?	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de la compañía y las unidades de negocio	A las unidades de soporte se les trata como “centro de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costes en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocio y la compañía	*Acuerdos de nivel de servicios *Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte
3. Alinear a los empleados ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa	La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos	*Programa de comunicación formal de la estrategia *Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos *Programas de incentivos y recompensas *Programa de desarrollo de competencias

Fuente: Kaplan y Norton (2008)

Según Anthony y Govindarajan (2008), la clave del éxito para motivar al personal a alcanzar los objetivos reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo, dada la influencia de incentivos tanto positivos (“recompensa”) como negativos (“castigos”).

Igualmente, Kovacevic y Reynoso (2010) consideran este lineamiento como una vinculación del “desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel del empleado, de forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles y todos los días, trabajan, toman decisiones y actúan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización”. Esto, basado en que las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto. Por esta razón, cada uno de los participantes debe estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de metas comunes de la organización, lo que hace fundamental la participación y el empoderamiento de los empleados al momento de definir los planes y estrategias que a cada uno le atañe.

Finalmente, se puede decir que la alineación no es un tema fácil, ya que más allá de conocer y entender los objetivos de la empresa, abarca una serie de componentes que deben ser considerados en el proceso de la alineación estratégica, como, por ejemplo, incentivos, comportamientos, competencias, habilidades, estructuras, descripciones de cargos, desempeños, sistemas de información, etc., los que deben estar vinculadas con los intereses de sus colaboradores y de la organización.

1.7.13 Esquema de incentivos

Cuando se habla de un esquema de incentivos se debe tener claro que no es una tarea fácil para las organizaciones, ya que deben estar siempre apuntando al logro de los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, los cuales, a su vez, tienen una directa relación con el capital humano, factor relevante en la ejecución de la estrategia y en el logro de la misma, destacando así el compromiso de todos los empleados hacia la implantación exitosa de la estrategia (Kaplan y Norton, 2006).

Sin bien es cierto, lo que se requiere es el factor de motivación necesario para lograr encaminar los esfuerzos de los colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos. Existen dos fuerzas para lograr lo anterior:

- Intrínseca (placer, satisfacción personal, resultados que son valorados por otras personas).
- Extrínseca (incentivos propios de recompensas externas, centrada en el logro de un premio o evitar algún castigo).

Es por lo anterior que los esquemas de incentivos se enfocan en trabajar las motivaciones extrínsecas, pero sin dejar de lado la motivación intrínseca, de modo de lograr que los objetivos, metas, tareas alcanzadas producto del desempeño de los colaboradores, tengan una justa recompensa.

Desde la perspectiva de Kaplan y Norton (2006), la motivación extrínseca es posible lograrla con la aplicación de dos herramientas.

- Alinear los objetivos y metas personales del colaborador con la estrategia corporativa.

- Vincular las compensaciones salariales por incentivos con el logro de las metas y objetivos estratégicos.

Al respecto, la compensación debiera ir relacionada al resultado del desempeño:

1. Individual.
2. Obtenido por el área, departamento o unidad de negocio a la cual pertenece.
3. Global, que relacione el resultado esperado de la empresa como un todo.

No se debe olvidar que estos resultados esperados producto del desempeño deben tener ponderaciones distintas, dependiendo del tipo de actividad y de la cultura que la organización tiene, siempre manteniendo la equidad entre el esfuerzo dado a nivel individual y grupal, respecto de la compensación percibida por el colaborador al final de un proceso determinado, puesto que si estos son mal definidos, se pueden transformar en incentivos perversos para la organización, llegando incluso a la existencia de fraudes financieros.

2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Contexto de la empresa

Hace más treinta años, en 1979, Sigma nació bajo el alero del Grupo de Empresas Angelini, hoy el conglomerado empresarial de mayor capitalización bursátil de Chile. Sigma inició sus operaciones con un equipo de 14 profesionales para entregar servicios de informática y comunicaciones a las empresas que, por ese entonces, formaban parte del grupo Angelini: Grace, empresas pesqueras, Cholguán y Cruz del Sur. Así, se concretaba una visionaria idea de un fundador, don Anacleto Angelini Fabbri. Mientras cada compañía se enfocaba en la operación de su propio negocio, Sigma se encargaría del desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos de cada una. Así se fueron desarrollando los sistemas de remuneraciones y de existencias, creados para cada una de las empresas relacionadas. A lo largo de más de tres décadas, Sigma ha acompañado el crecimiento de las distintas compañías que hoy conforman el Grupo de Empresas Angelini. Haciendo comunes sus valores y principios éticos a la hora de hacer sus negocios.

El respeto por la palabra empeñada, el valor del trabajo en equipo y la búsqueda de la satisfacción de sus clientes son algunos de los principios a los cuales Sigma ha permanecido fiel durante toda su existencia.

Con el paso del tiempo, la Compañía ha sido testigo y protagonista de los grandes cambios tecnológicos registrados. Avanzando con paso firme y visión de futuro, ha incorporado en forma permanente procesos y desarrollos, nuevos socios y áreas de negocios, respondiendo con eficacia ante las necesidades y desafíos que sus clientes enfrentan. Durante su trayectoria, Sigma ha establecido alianzas comerciales, con el objetivo de entregar un servicio integral a sus clientes, transformándose desde muy temprano en Business Partner de IBM.

Sigma fue una de las primeras compañías en incorporar los terminales de computador de pantalla verde, instalar complejos sistemas cliente /servidor y adquirir potentes equipos como los AS / 400. Siendo los primeros en instalar un equipo de este tipo en Chile y convirtiéndose más tarde en distribuidor de los productos Epson y Microsoft. Más adelante, y con el objetivo de ampliar su oferta tecnológica, se incorporaron nuevos servicios, como el data center, y se

suscribieron alianzas con compañías de primer nivel, como Lawson - Infor de Estados Unidos. Con miras al futuro, Sigma inicia una estrategia de expansión hacia nuevas empresas, la que junto a numerosas alianzas comerciales, han hecho de Sigma una empresa consolidada.

En la actualidad, Sigma cuenta con una posición privilegiada en el mercado de la tecnología de información, siendo reconocida como una de las compañías más relevantes del país en este ámbito, tanto por sus clientes como por los asociados de negocios. El desarrollo alcanzado a lo largo de estos 33 años le ha permitido crecer de manera exponencial, contando actualmente con una dotación de más de 154 profesionales, para entregar servicios desde Arica a Punta Arenas, durante las 24 horas del día, los 365 días al año. En este marco, la Compañía ha impulsado la creación de un conglomerado tecnológico, cuyo principal desafío será diversificar e incrementar de oferta de productos aprovechando la sinergia tecnológica, operativa y comercial. Es así como Sigma se proyecta hacia el futuro, enfocándose como siempre en la búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas, contando con un equipo profesional y comprometido que brinda un servicio de excelencia a sus clientes como, por ejemplo, Unifrutti, Corpesca, MPC, Ariztía, SPK, Presto, Copec, Abastible, Ewos, Itaú, PentaSecurity, ACHS, Empresas Cruz del Sur, RSA, Liberty Seguros, BCI, entre otras.

2.2. Unidad Estratégica de Negocio

Para este proyecto se ha definido como la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) la compañía Sigma S.A., la que busca la “satisfacción del cliente”.

La UEN cuenta con una dotación permanente de 154 personas, de las cuales el 99% cuenta con tipo de contrato indefinido.

Esta UEN se encuentra formada por cinco gerencias (Gerencia de Desarrollo y Consultoría, de Proyectos Tecnológicos, de Infraestructura y Servicios, Comercial y de Administración y Finanzas), situación que se ve reflejada en la Figura 9, Organigrama de Sigma.

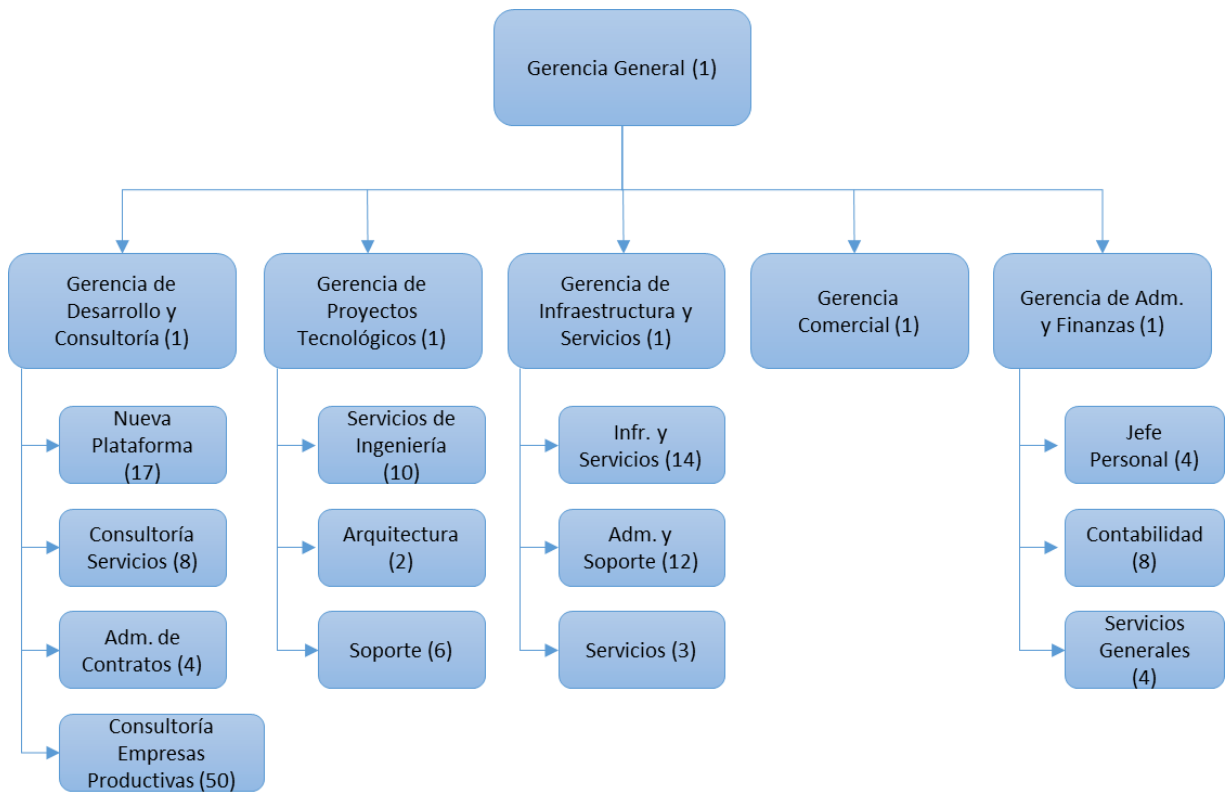


Figura 9, Organigrama de Sigma.

Fuente: Elaboración basada en intranet (2013)⁵

Además, cabe destacar que Sigma S.A., a pesar de contar con un Jefe de Personal, no cuenta con un área de recursos humanos (RRHH), ya que esta se encuentra administrada por cada gerente, quienes cuentan con la autonomía suficiente para tomar todas las decisiones respecto de la gestión que atiende. Sin embargo, el área de Servicios cuenta con la capacidad de influir en la contratación de personal de ser necesario, todo sea por la satisfacción del cliente.

⁵ <http://intranet.sigma.cl>

2.2.1 Servicios / productos de la Unidad Estratégica de Negocio

Sigma S.A. posee una gran gama de servicios y productos claramente identificables, en donde el foco principal es la satisfacción del cliente.

Dado lo anterior, Sigma S.A. presta una serie de servicios, tales como:

Consultoría

- Consultoría ERP.
- Modelamiento de procesos de negocio.
- Modelo gestión de información.
- Control de gestión (Business Intelligence).

Infraestructura e ingeniería

- Servicios de ingeniería.
- Ingeniería y soporte.
- Consultoría y arquitectura.
- Almacenamiento.

Proyectos de integración

- Mantenimiento, desarrollo e integración de sistemas.
- Integración y consultoría de redes y comunicación.

Project Manager Office (PMO)

Data center

- Hosting.
- Housing.
- Soporte tecnológico de redes y servidores seguridad.

Soporte remoto y mesa de ayuda

- Soporte de aplicaciones.
- Servicios de ofimática.
- Atención on line.

2.2.2 Clientes de la Unidad Estratégica de Negocio

Son clientes de Sigma, una compañía de más de 30 de trayectoria, experiencia y compromiso que se encuentra posicionada en el mercado, aquellas empresas que busquen una atención integral en servicios de tecnologías.

Para el caso de la UEN, dada su participación en los ingresos de la compañía, se han considerado como clientes y/o beneficiarios las siguientes empresas:

- Empresas Cruz del Sur.
- Orizon.
- Corpesca.
- Sercor.
- Prego.

Para mayor antecedente sobre los demás clientes, dirigirse a ANEXO I, TABLAS, Porcentaje Ingreso por cliente empresa.

2.2.3 Competencias de la Unidad Estratégica de Negocio

Comprendiendo el contexto en el que nos encontramos, un mundo globalizado, Sigma S.A., día a día, se encuentra enfrentada a una fuerte competencia, debiendo lidiar en cada momento con un gran número de empresas de tecnología, las que luchan por captar más clientes (Sonda, GDT, Synapsis, Entel, Claro, entre otras).

2.3. Misión, visión, valores

A continuación, se procede al análisis crítico de la actual misión, visión y valores de la empresa, teniendo en consideración que estos tres elementos son los pilares básicos para desarrollar la estratégica, ya que nos ayudarán a direccionar todos nuestros esfuerzos en pro de la obtención de los resultados esperado por la compañía.

2.3.1 Misión

La misión actual de Sigma es “dotar y disponer de la tecnología más adecuada para que las empresas y clientes desarrollen una gestión y operación óptima de acuerdo a sus metas y objetivos”.

Al realizar un análisis crítico de la definición recién expuesta, surge el primer inconveniente al verificar que si bien la UEN menciona qué hace: dotar y disponer de la tecnología más adecuada a sus clientes, no se encuentra claramente definida la palabra destacada. De esta manera, ¿a qué tipo de tecnología se refiere?, ¿tecnología naval, aeronáutica, informática, tecnología de la información, etc.?, no lo sabemos y no todas ellas cumplen con lo que la UEN realiza hoy en día.

En lo referido a la identificación de aquello que ofrece al cliente, en la actualidad existe una serie de productos y servicios claramente identificables, los que no se ven reflejados en la misión.

Siguiendo con el análisis, se puede rescatar de la misión que todas las “empresas desarrollan una gestión y operación óptima de acuerdo a sus metas y objetivos” y recursos disponibles, sin embargo, no toda empresa podría convertirse en cliente de Sigma. A modo de ejemplo, pudiera existir una pequeña compañía que requiera de los servicios ofrecidos, pero Sigma podría no verse motivada o interesada en desarrollar alguna actividad, debido a que no es un cliente económicamente atractivo.

Al revisar la cobertura geográfica de la misión, en la actualidad no se encuentra explícita, a pesar de que se sabe que la empresa tiene una cobertura de carácter nacional.

En resumen, se puede observar que la actual misión carece principalmente de información necesaria en lo referido a identificación de productos o servicios y cobertura geográfica. Además, se incluyen conceptos que no representan un compromiso real con lo que la organización realiza en su día a día.

Al redefinir la misión de la compañía se tiene lo siguiente:

“Somos una compañía de tecnología con más de 30 años de experiencia capaz de entregar soluciones integrales de TI a empresas productivas y de servicios, sean estas medianas o grandes, donde nuestros clientes nos requieran”

En donde se establece claramente que es una empresa dedicada al desarrollo de soluciones de tecnología con más de 30 años de experiencia, que entrega productos y/o servicios de consultoría, infraestructura e ingeniería, proyectos de integración, Project Manager Office (PMO), data center, soporte remoto y mesa de ayuda a compañías productivas y/o servicio, medianas y grandes (sobre 100 empleados), cubriendo todo el territorio nacional (de Arica a Punta Arenas) o bien donde nuestros clientes lo requieran.

2.3.2 Visión

La actual definición de visión de la compañía se establece como:

- Lograr un posicionamiento claro en el mercado.
- Mantener una estabilidad operacional y económica.
- Ser socios tecnológicos de nuestros clientes, especialmente con nuestras empresas relacionadas.
- Alcanzar la excelencia en el servicio.

La que, al ser revisada con una mirada crítica, se encuentra dividida en cuatro, entre las que se destacan como objetivos desafiantes los siguientes:

“Lograr un posicionamiento claro en el mercado” y

“Alcanzar la excelencia en el servicio.”

Sin embargo, no existe una definición de nicho clara en la actual visión de la empresa, a pesar de que esta puede ser deducida. Asimismo, en relación al horizonte de tiempo de la visión, tampoco se cuenta con un tiempo/periodo claro para cumplir con los objetivos propuestos, lo que hace que la visión pierda validez.

En definitiva, la actual visión de la empresa no se encuentra claramente definida, al no existir una claridad en las aspiraciones de la administración, en el nicho de mercado y en el horizonte de tiempo para cumplir con su(s) objetivo(s) desafiantes a lo largo del periodo.

Considerando lo anterior, se propone redefinir la Visión de la compañía del siguiente modo:

“Ser la compañía proveedora de servicios integrales de tecnología TI para empresas productivas y de servicios más importante del país al 2020”

En donde se presenta claramente el objetivo desafiante de “Convertirse en la compañía proveedora de servicios integrales de tecnología TI más importante de Chile”, tomando como foco las “empresas productivas o de servicio” que requieran de una solución integral, a lograrse en un horizonte de tiempo de 8 años.

2.3.3 Valores

La compañía desde ya hace varios años se ha identificado con una serie de características, que asimila como sus valores, de los cuales se tienen:

- Mantener una relación de largo plazo.
- Ser socios estratégicos en temas de tecnología y soporte informático.
- Traspaso de economías de escala.
- Asegurar proyectos exitosos en base a nuestra experiencia de más de 30 años.
- Investigar y desarrollar tecnologías para las industrias.

Los que al ser revisados, teniendo presente que los valores de una empresa representan las guías de acción o marco de referencia de la conducta del individuo en función de lo que realiza cada uno de los integrantes dentro y fuera de la organización, dando los lineamientos de cómo la organización se comporta en el cumplimiento de su misión, reflejando intereses, sentimientos, aspiraciones, etc., se puede concluir que efectivamente representan los objetivos y/o aspiraciones de lo que se quiere ser, no obstante, no presenta las guías de conducta que ayuden a la empresa en el día a día en el desarrollo de las distintas actividades que se realicen.

Con estos antecedentes y al conocer en mayor profundidad lo que la empresa realiza, se propone redefinir los valores de la organización del siguiente modo:

Creemos en la responsabilidad con nuestros clientes, al sentir sus necesidades como si fueran propias, cumpliendo en las tareas y plazos comprometidos.

Creemos en el trabajo bien hecho, al realizar cada tarea encomendada de manera eficiente, cumpliendo en términos de alcance, plazo, calidad y costos.

Creemos en la mejora continua, al analizar y desarrollar herramientas que permitan mejorar día a día en el desarrollo de actividades de la compañía.

2.4. Análisis estratégico

Ahora que se ha revisado y reformulado la misión, visión y valores de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), se procede a realizar un análisis tanto interno como externo de la UEN, lo que permite evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de modo de poder enfrentar una serie de factores que presenta tanto la industria como el mercado en el cual se encuentra.

Análisis interno

Consiste en la identificación de aquellos aspectos de la Unidad Estratégica de Negocios, en la cual se busca maximizar las fortalezas y/o mitigar las debilidades para hacer frente a diversos factores que afectan el entorno.

Es por lo anterior que las fortalezas y debilidades constituyen una parte fundamental de los sistemas internos de la UEN, tales como: infraestructural, finanzas, recursos humanos, tecnologías, logística, entre otros. Mientras que las operaciones, comercialización y servicios de postventa forman los pilares de apoyo (actividades primarias) de la cadena de valor de la organización, según se ve en la Figura 10 – Cadena de valor de la UEN.

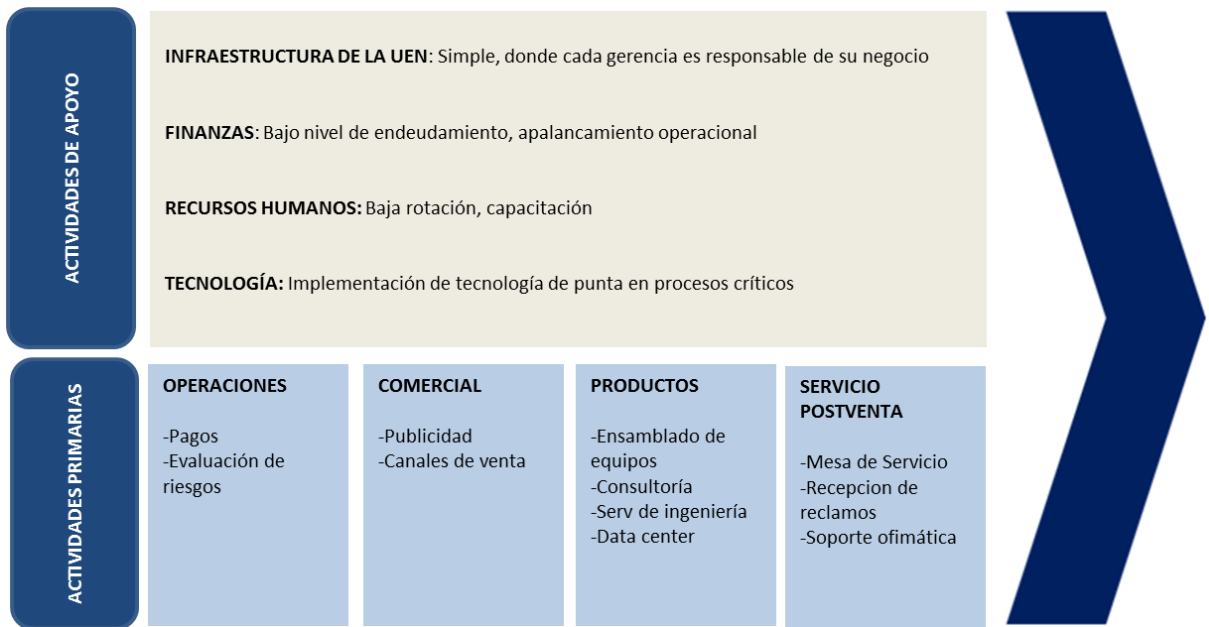


Figura 10, Cadena de valor de la UEN

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

Tecnología de última generación

Constantemente la empresa durante su existencia se encuentra en proceso de renovación de su tecnología, tanto a nivel usuario como empresa, mejorando así su capacidad de respuesta.

Recursos humanos capacitados

En su afán de ir mejorando la prestación de los distintos servicios, Sigma asiduamente capacita a sus trabajadores en las diversas áreas y tecnologías, obteniendo certificaciones de diversa índole tecnológica para su personal según Tabla 4 – Personal Profesional empresa.

Tabla 4, Personal Profesional empresa

Personal	Directivo/Ejecutivos	Profesionales	Técnicos	Personal Administrativo
Femenino	0	21	6	4
Masculino	6	77	32	8
TOTAL	6	98	38	12

Fuente: Elaboración propia

Para mayor información dirigirse a ANEXO II, TABLAS, Capacitación últimos 5 años

Disponibilidad de recursos económicos

Al ser una empresa perteneciente a un poderoso grupo económico nacional, Sigma posee una estructura económica capaz de afrontar los diversos desafíos que se ha propuesto.

Buena relación con clientes

Sigma está usualmente realizando reuniones de seguimiento y acercamiento con sus clientes, además de encuestas de satisfacción, todo ello con el fin de prestar un servicio de excelencia, como se aprecia en Tabla 5 – Resultados servicio a clientes.

Tabla 5, Resultados servicio a clientes

Descripción	2010	2011	2012	2013
Cumplimiento de los plazos, horarios y compromisos.	81%	82%	84%	86%
Tiempo de respuesta.	78%	81%	82%	84%
Habilidades y competencias del personal.	72%	76%	77%	79%
Disposición y trato del personal que lo atiende.	81%	84%	85%	89%
Rol de Sigma como socio tecnológico.	89%	92%	91%	92%
Calidad del servicio.	86%	87%	93%	91%
Relación calidad/precio de nuestros servicios/productos.	89%	91%	93%	92%
Recomendaría a Sigma a otra Empresa.	87%	88%	87%	91%
Promedio	83%	85%	87%	88%
N° Clientes encuestados	9	11	13	12

Fuente: Encuesta Servicio Clientes (2013)

Para mayor información dirigirse a ANEXO III – TABLAS - Encuesta servicio clientes

Poseer estados contables al día

Sigma, al formar parte de un importante grupo económico del país, se encuentra constantemente en procesos de revisión financiera-contable, tales como auditorías internas y externas, todo aquello con el objetivo de dar cumplimiento a las normativas establecidas por la ley vigente.

Planificación y control adecuados

Cada actividad que se realiza se encuentra sujeta a una planificación, sea esta por parte de cada jefe de proyecto, jefe de área o gerencia involucrada, siendo ésta última la que debe rendir cuentas a la Gerencia General cada semana.

Cómodo ambiente laboral

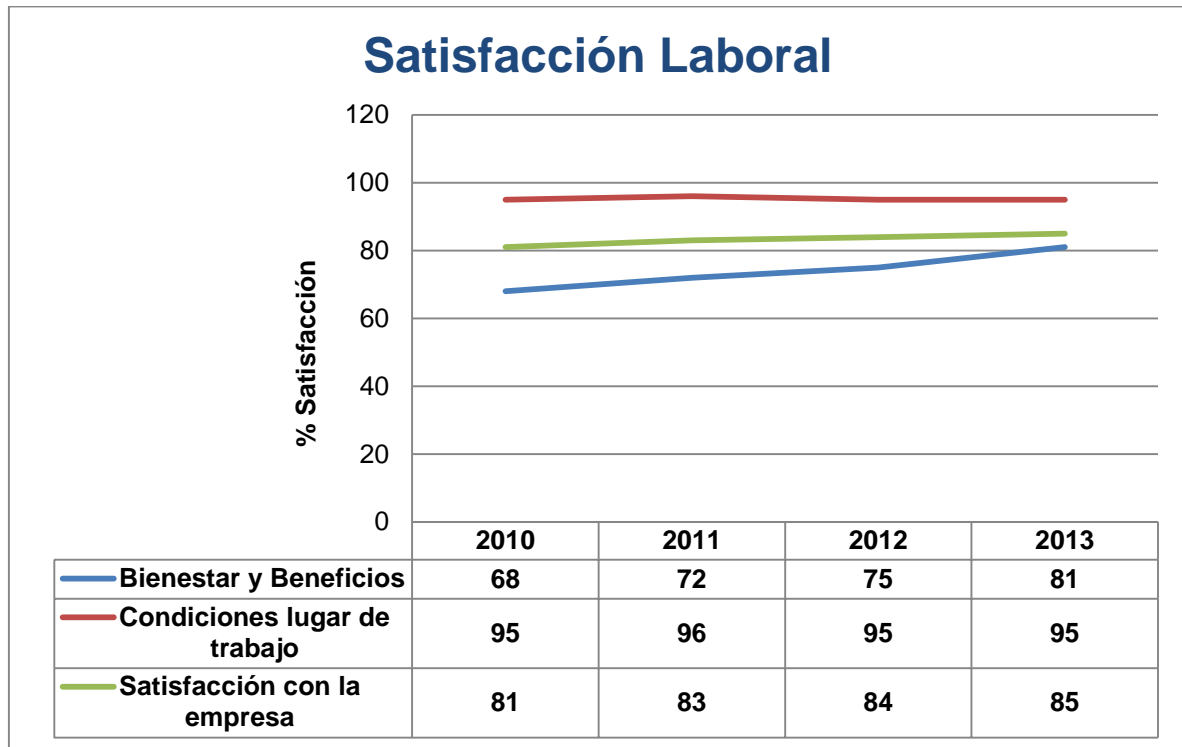
La empresa, a lo largo de su vida, se ha esmerado en entregar a sus funcionarios un cómodo ambiente laboral, privilegiando entre otras cosas: ubicación (Figura 3 – Edificio Grupo Angelini); puestos de trabajo; trato con el personal; puertas abiertas entre todos los empleados, incluido el gerente general; seguridad y alimentación, entre otras. Todo lo anterior, basado en las buenas costumbres, higiene y seguridad para todos sus empleados, utilizando para ratificar su cumplimiento una encuesta de satisfacción laboral (Ver en ANEXO IV – TABLAS - Encuesta satisfacción laboral), la que es realizada una vez al año y considera los siguientes aspectos: bienestar y beneficios, condiciones del lugar de trabajo y satisfacción con la empresa (Ver en Tabla 6, Porcentaje de satisfacción laboral).



Figura 11, Edificio Grupo Angelini

Fuente: <http://intranet.sigma.cl>

Tabla 6, Porcentaje de satisfacción laboral



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral (2013)

Bajo nivel de endeudamiento

Sigma, al tener permanentemente auditorías y por políticas de la empresa, posee un nivel de endeudamiento correspondiente al 4% en relación a sus ventas.

Economías escala

Sus excelentes niveles de relación con otras empresas le permiten generar alianzas en diversas áreas, tales como, compra de equipos, licencias de diversa índole, celebraciones (día del niño, fiestas patrias, navidad, fin de año, etc.), entre otras.

Ser parte de uno de los grupos económicos más importante del país

Sigma, al ser parte de uno de los grupos económicos más importante del país, cuenta con un respaldo que no es fácil de encontrar en otras empresas tecnológicas, lo que, sin duda, ha sabido aprovechar ante eventuales negocios, ver Tabla 7 – Ranking Grupos económicos en Chile.

Tabla 7, Ranking grupos económicos en Chile

Ranking Grupos Económicos (RGE) Marzo 2013		
GRUPO ECONÓMICO	Ranking General	Cambio Posición Ranking General (Dic. 2012 - Mar. 2013)
PAULMANN	1	+3
SOLARI	2	+0
SAIEH	3	+5
CUETO	4	+1
SAID	5	-2
YARUR	6	+0
HURTADO VICUÑA	7	+7
ANGELINI	8	-1
SIGDO KOPPERS	9	+3
FERNANDEZ LEÓN	10	+3
CGE	11	+6
NAVARRO	12	+4
LUKSIC	13	-12
SECURITY	14	+1
PENTA	15	-5
BOFILL	16	+5
CALDERÓN	17	+3
CLARO	18	+1
MATTE	19	-8
EMBONOR	20	+3
PONCE LEROU	21	+2
FORUS	22	+4
SALFACORP	23	-5
GUILISASTI - LARRAÍN	24	+0
CAP	25	+1
TATTERSALL	26	+3
BRIONES	27	+1
SOCOVESA	28	-1
MULTIEXPORT FOODS	29	+2
LECAROS MENENDEZ	30	+2
URENDA	31	-1
BEZANILLA	32	-7

Fuente: Universidad del Desarrollo (2013).

Cartera de clientes cautivos

La compañía, mediante los distintos servicios que ha brindado desde su fundación, ha sabido cautivar a sus clientes, haciendo que estos permanezcan junto a la empresa durante varios años, los que han proporcionado ingresos de acuerdo con lo indicado en ANEXO I, Porcentaje ingreso por cliente empresa, y en donde solo el 37% de los ingresos corresponden a empresas relacionadas, según lo indicado en Tabla 8 – Porcentaje de acuerdo a ingresos de empresas relacionadas.

Tabla 8, Porcentaje de acuerdo a ingresos de empresas relacionadas

CLIENTES	% INGRESOS X EMPRESA
ORIZON	15%
CORPESCA	12%
SERCOR	3%
GOLDEN OMEGA	2%
OLIDATA	1%
SERENOR	1%
EMPRESAS COPEC	1%
ANTARCHILE	1%
COPEC REUTERS	1%
ASTILLEROS ARICA	1%
ARAUCO	0.9%
COLOSO	0.7%
EXCELSYS	0.7%
EPERVA	0.7%
COPEC BLOOMBERG	0.6%
CONDOMINIO ISIDORA	0.5%
ARAUCO BLOOMBERG	0.5%
PGB ABOGADOS	0.4%
IGEMAR	0.2%
TOTAL	43%

Fuente: Elaboración propia según ingresos 2013

Experiencia en el medio

Sigma desde sus inicios se ha enfocado en ofrecer soluciones de tecnología, logrando así una vasta experiencia en las distintas soluciones que posee, tales como:

- Consultoría.
- Infraestructura e Ingeniería.
- Proyectos de Integración.
- Project Manager Office (PMO).
- Data center.
- Soporte remoto y mesa de ayuda.
- Etc.

Debilidades

Recurso humano limitado

Al contar con profesionales limitados para las diversas tareas que los clientes requieren.

Lo anterior se produciría, en parte, por las limitaciones físicas que las instalaciones poseen al interior de la oficina (puestos de trabajo) de acuerdo a lo indicado en la Figura 1 – Organigrama de Sigma – Fuente: Elaboración propia basada en <http://intranet.sigma.cl>

Personal mayor sin motivación

Al existir un gran porcentaje de funcionarios que tienen una edad mayor a los 56 años (Ver Figura 12, Edad empleados empresa según rango de edad), quienes centran sus objetivos en jubilar, sin poseer motivaciones e incentivos personales.

Promedio edad empresa: 40 años 6 meses (Ver Figura 13, Antigüedad laboral de empleados empresa según rango de edad)

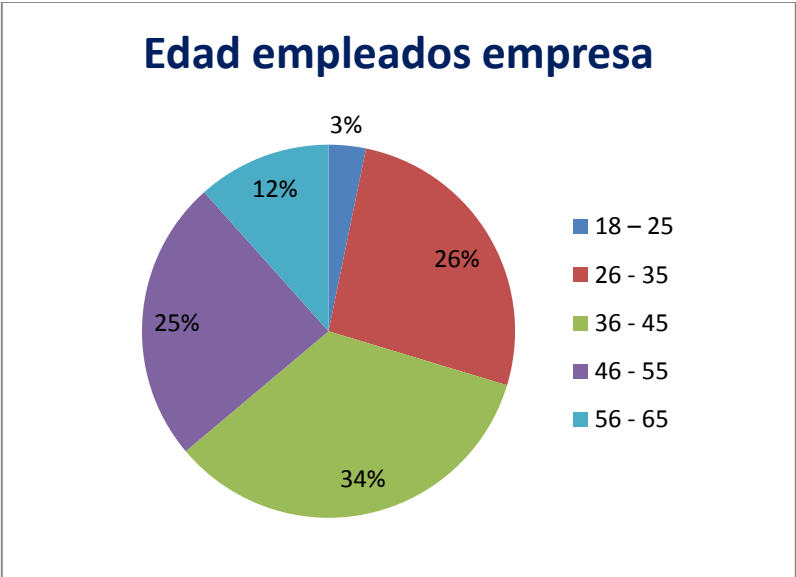


Figura 12, Edad empleados empresa según rango de edad
Fuente: Elaboración propia (2013)

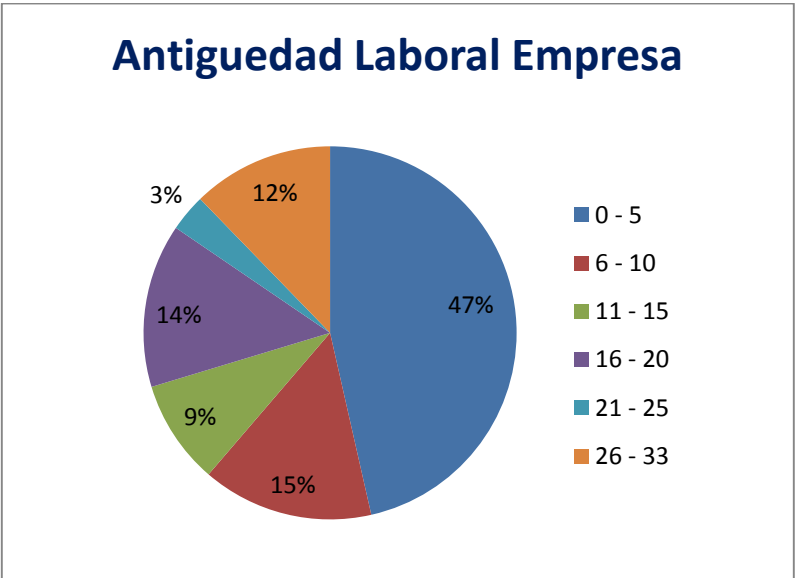


Figura 13, Antigüedad laboral de empleados empresa según rango de edad
Fuente: Elaboración propia (2013)

Retención de personal

Dado su política salarial (según reglamento interno de Sigma, 2010), muchas veces no es posible retener al personal calificado, ya que el porcentaje máximo de aumento salarial no debe superar el 20%, llegando a situaciones en donde la oferta económica externa supera los niveles establecidos por la organización.

Entrega de productos incompletos

Al estar constantemente con nuevos desafíos, se pueden dar casos, aunque no muchos, que por el afán de entregar un producto, este no cumpla con todas las expectativas del cliente.

Productos con bajo posicionamiento en el mercado

Si bien existe una amplia gama de productos y servicios que, aunque son de buena calidad, no se encuentran fuertemente posicionados en el mercado, principalmente por ser productos para tareas específicas y no integrales, por ejemplo, ERP Infor, el que a pesar de ser un software de línea mundial, está diseñado principalmente para procesos productivos, costos y mantenimiento. No ocurre lo mismo en finanzas, proyectos, activos fijos u otros, en donde pese a ser manejadas y controladas por el ERP, estos no son masivos como SAP.

Falta de control interno

Aunque existe un fuerte control en los distintos procesos que se realizan, existen casos (no a menudo), en donde la falta de control puede provocar la insatisfacción del cliente, no cumpliendo con los objetivos de la empresa:

- Mantener una relación de largo plazo.
- Ser socios estratégicos en temas de tecnología y soporte informático.
- Traspaso de economías de escala.
- Asegurar proyectos exitosos en base a nuestra experiencia.

- Investigar y desarrollar tecnologías para las industrias.

Marketing - Publicidad

La compañía, al poseer un gran listado de empresas cautivas, no realiza grandes inversiones en marketing, lo que genera que la empresa no sea reconocida cien por ciento en el mercado.

Análisis Externo

Oportunidades

Política crediticia favorable

El hecho de que Sigma pertenezca a un poderoso grupo económico del país y que haya obtenidos buenos resultados en los últimos años, le ha permitido la obtención de financiamientos externos cada vez más importantes.

Tecnología al alcance de su mano

Gracias a que es una empresa de soluciones de tecnología, se encuentra día a día en la constante búsqueda de nuevas tecnologías que faciliten las tareas tanto de la propia empresa como de sus clientes, mejorando así la capacidad de respuesta frente a incidentes.

Bajos costos de operación

Al poseer un gran número de clientes, los costos de operaciones son reducidos (utilización de economías escala), aprovechando al máximo las capacidades tecnológicas que la empresa posee, haciendo que esta disminución en los costos sea traspasada también a los clientes, como se aprecia en la tabla 9.

Tabla 9, Principales clientes

AACH	COPEC REUTERS	INVERSIONES SIEMEL
ANTARCHILE	CORPESCA	IR CONSULTING
ARAUCO	CWT	MARIN ORREGO
ARAUCO BLOOMBERG	EMPRESAS COPEC	MASGARANTIA
ASTILLEROS ARICA	ENTEL	MOVISTAR / ENTELPDS
BENEFICIOS SALUD	EPERVA	OLIDATA
CDS AGF	EXCELSYS	ORIZON
CDS CAPITAL	FARASAT	OTROS
CDS CB	GOLDEN OMEGA	PGB ABOGADOS
CDS HIPOTECARIA	HLCM	PREGO
CDS VIDA	HOCHTIEF	SYNAPSIS
COLMENA	IGEMAR	ROYAL SUN ALLIANCE
COLOSO	IMA INDUSTRIAL	SERCOR
CONDOMINIO ISIDORA	INVERSIONES ANGELINI	SERENOR
COPEC BLOOMBERG	INVERSIONES CDS	REAL STATE MANAGEMENT SERVICES S.A.

Fuente: Elaboración propia, basado en facturación (2012)

Mercado en crecimiento

Dado que la tecnología cada día ha ido evolucionando, los servicios tecnológicos, a su vez, se van haciendo más indispensables en las compañías, pues su uso facilita la optimización de las tareas, mejorando su capacidad de información y tiempos de respuestas ante eventuales cambios del medio (ver figura14, inversión TI en Chile).

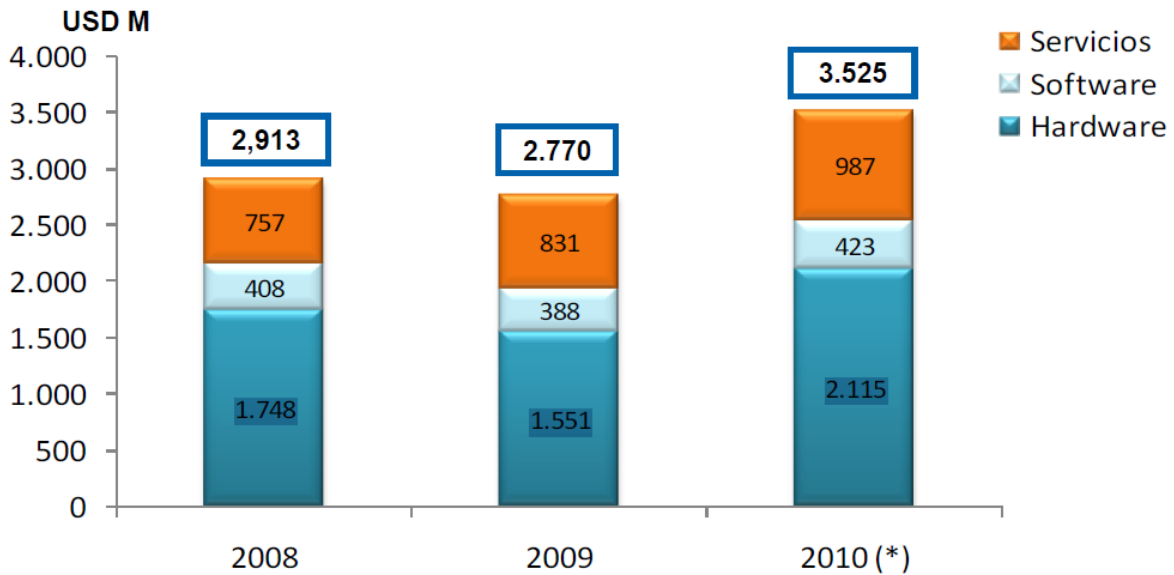


Figura 14, Inversión TI en Chile en USD M

Fuente: ACTI ⁶(2011)

Alianzas estratégicas con empresas de tecnología

Sigma se encuentra constantemente en la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas con nuevos proveedores de tecnología, lo que se ve reflejado en su diversidad de productos y servicios, como también en la capacidad de afrontar nuevos desafíos a bajos costos, disminuyendo además los tiempos de respuesta hacia los clientes.

Algunas empresas son:

- SYNAPSIS.
- ORACLE.
- ALDON.
- INFOR.
- IBM.

⁶ Inversión TI en Chile en USD M, Asociación Chilena de empresas de Tecnología de Información (ACTI), 2011; <http://www.acti.cl/estudios>

- VMWARE.
- REDHAT.
- VISION.

Algunos de sus Partners:

- AVNET.
- AKTIO.
- SYNAPSIS.
- LICENCIAS ON LINE.
- INGRAM MICRO.
- IBM.
- TECNO GLOBAL.

Amenazas

Ingreso de nuevos competidores al sector

Dado este mundo globalizado y lo atractivo que resulta el mercado tecnológico en Chile, cada día van surgiendo nuevas empresas en este ámbito, las que harán cualquier cosa por ampliar su cartera de clientes.

Rápida obsolescencia de tecnología

El mundo de la tecnología cada día evoluciona, provocando que cada cierto periodo de tiempo el equipamiento tecnológico deba ser renovado, ya que de lo contrario no será posible competir en los futuros mercados.

Gran cantidad de competidores

Actualmente, existe un gran número y variedad de empresas TI que pueden entregar servicios de suma diversidad, a modo de ejemplo, consultoría, data center, mesa de servicio, etc.

Matriz de relaciones (FODA)

La metodología empleada para el desarrollo de esta tesis consiste en analizar los datos obtenidos del resultado del análisis FODA. Para lo cual se elaboraron dos tablas: la primera busca manifestar la relación entre las Fortalezas versus Oportunidades y Amenazas, mientras que la segunda tiene como finalidad exponer la relación entre las Debilidades versus las Oportunidades y Amenazas.

Posteriormente, se insertan los datos en dichas tablas para proceder a efectuar una relación entre los diversos criterios (Fortalezas y Debilidades versus Oportunidades y Amenazas), a las cuales se le asignará una evaluación numérica de acuerdo a cada relación.

Finalmente, se efectúa la sustracción de los resultados obtenidos para priorizar los esfuerzos y los recursos, logrando así la determinación de aquellas fortalezas que debemos potenciar, como también las de aquellas debilidades que nos hacen disminuir nuestro poder interno. Además, nos permitirá establecer aquellas oportunidades que debemos aprovechar, teniendo en consideración la existencia de amenazas que deberemos tratar de neutralizar a toda costa.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se presenta un resumen con las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas observadas productos de los análisis internos y externos de la Unidad Estratégica de Negocio, según Figura 15 - Cuadro resumen de relaciones externas e internas (FODA).

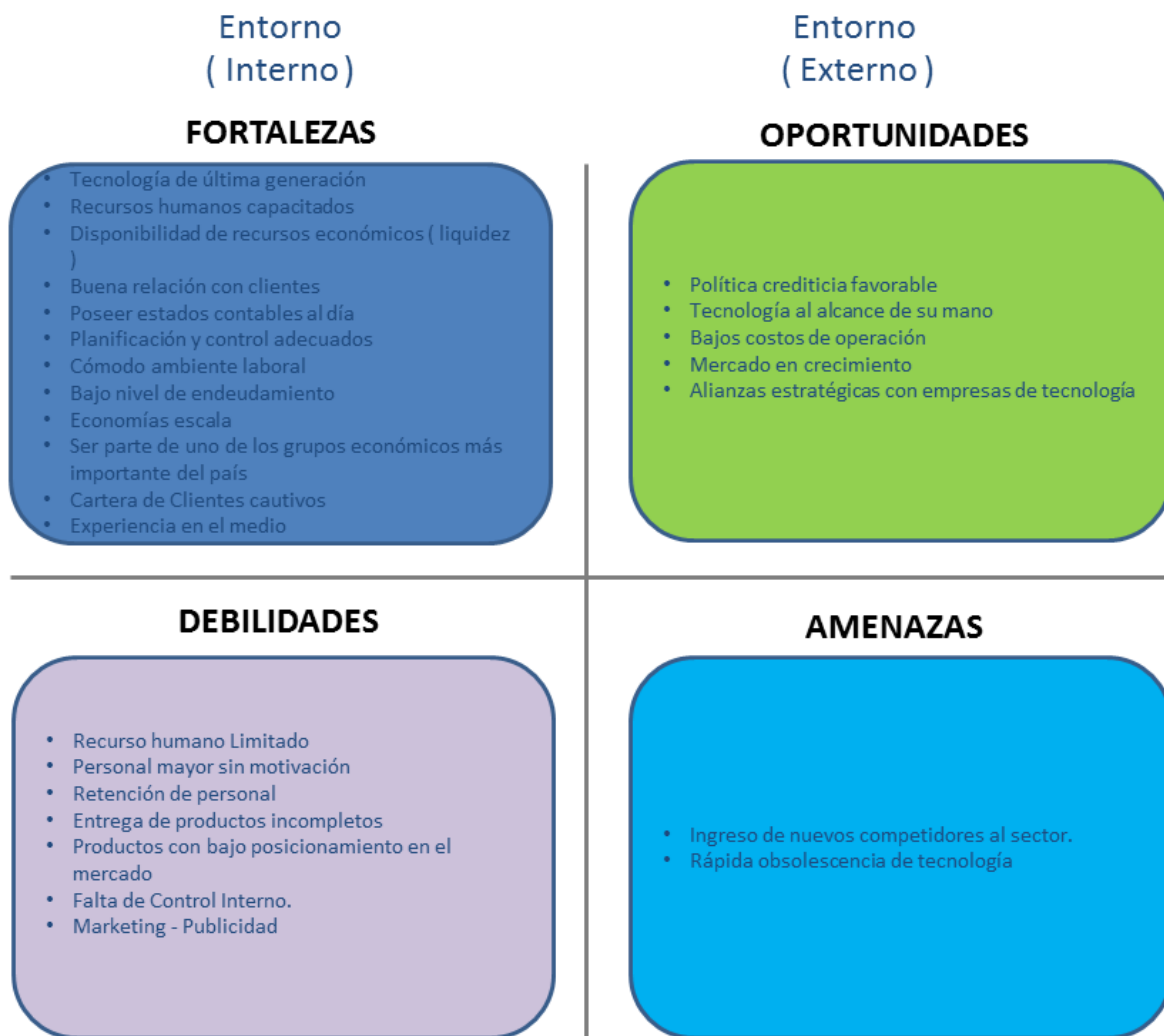


Figura 15, Cuadro de relaciones externas e internas (FODA)

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla siguiente (Tabla 10, Resumen análisis FODA), se incorporaron aquellas Fortalezas y Debilidades, correspondientes al entorno interno, que impactan con las Oportunidades y Amenazas del entorno externo, orientando de esta forma el plan estratégico al logro de la visión de la UEN.

Tabla 10, Resumen análisis FODA

		OPORTUNIDADES EXTERNO	AMENAZAS EXTERNO	TOTAL
FORTALEZAS - INTERNO				
Tecnología de última generación	F1	16	-10	6
Recursos humanos capacitados	F2	12	-4	8
Disponibilidad de recursos económicos (liquidez)	F3	14	-9	5
Buena relación con clientes	F4	11	-8	3
Poseer estados contables al día	F5	12	-6	6
Planificación y control adecuados	F6	7	-8	-1
Cómodo ambiente laboral	F7	2	-1	1
Bajo nivel de endeudamiento	F8	11	-9	2
Economías escala	F9	13	-7	6
Ser parte de uno de los grupos económicos más importante del país	F10	15	-6	9
Cartera de Clientes cautivos	F11	11	-6	5
Experiencia en el medio	F12	13	-7	6
DEBILIDADES - INTERNO				
Recurso humano Limitado	D1	6	-3	3
Personal mayor sin motivación	D2	8	-3	5
Retención de personal	D3	9	-3	6
Entrega de productos incompletos	D4	8	-3	5
Productos con bajo posicionamiento en el mercado	D5	13	-5	8
Falta de Control Interno.	D6	8	-1	7
Marketing - Publicidad	D7	11	-5	6

Fuente: Elaboración propia

Para mayor información, dirigirse a:

- ANEXO V, TABLAS, Cuadro de relación entre Fortalezas, Debilidades v/s Oportunidades.
- ANEXO VI, TABLAS, Cuadro de relación entre Fortalezas, Debilidades v/s Amenazas.

Fortalezas – Oportunidades

Como resultado de este análisis, las energías se deben dirigir hacia el aprovechamiento de las Tecnologías de última generación que la empresa posee, como también los recursos humanos capacitados, la disposición de recursos económicos al día, entre otros. Todos ellos

con el fin de captar nuevos clientes, dada la existencia de un mercado en crecimiento, lo que es posible impulsar con alianzas estratégicas con otras empresas de tecnologías, logrando así un mayor posicionamiento del mercado y con esto asumir nuevos desafíos, manteniendo los estándares de calidad en los servicios prestados.

Debilidades – Oportunidades

Del resultado de esta relación, la empresa debe enfocarse en minimizar las debilidades, no entregando productos incompletos, ya que, a pesar de no ser frecuente, esto puede impactar en el mercado (las cosas mal hechas se saben rápido en el medio). Asimismo, debe aumentar el posicionamiento de aquellos productos poco conocidos en el mercado nacional, lo que sumado a una mayor rigurosidad de los controles internos y de publicidad, permitirá aprovechar de mejor forma las oportunidades que ofrece este mercado en crecimiento y del servicio hacia nuestros clientes.

Fortalezas – Amenazas

En esta situación, los esfuerzos se deben dirigir hacia la mantención de la tecnología de manera actualizada y el potenciamiento de los recursos humanos constantemente capacitados en distintas áreas que el mercado de TI necesite, de manera que, sumado a las buenas relaciones comerciales con los clientes, Sigma se exhiba como un fuerte oponente.

Debilidades - Amenazas

Lo que se debe buscar en este análisis es la minimización de las debilidades internas de la organización y evitar las amenazas externas, para lo cual se debe hallar la forma de potenciar la motivación y retención del personal, disminuir la entrega de productos incompletos y aumentar la publicidad de la compañía, de modo que el ingreso de nuevos competidores no afecten tanto el negocio.

2.5. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es un tema que no se debe dejar pasar, ya que, a través de esta, se debe ser capaz de satisfacer una serie de características que diferencien a la Unidad Estratégica de Negocios de competidores, tales como, precio, calidad, diversidad, seguridad, variedad de productos, tiempos de entrega, confidencialidad, localizaciones, tipo que maquinaria, etc. De la misma manera, debe ser capaz de responder una serie de preguntas: ¿qué busco o deseo entregarles a mis clientes y que ellos valoren?, ¿cómo puedo atraerlos hacia nuestro negocio?, ¿qué debo hacer para fidelizarlos?, etc.

De acuerdo con lo anterior, se puede definir como propuesta de valor para la compañía lo siguiente:

“Proporcionar soluciones integrales de tecnología manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su información”

De la definición anterior, se identifican los siguientes atributos:

Confidencialidad, al garantizar que sólo aquellas personas autorizadas puedan acceder a la información.

Integridad, al salvaguardar la exactitud y totalidad de la información y los métodos de procesamiento.

Disponibilidad, al lograr que todos los usuarios involucrados en cada solución entregada por la compañía, sean estos consultorías, temas de infraestructura e ingeniería, proyectos de Integración, data center, soporte remoto u otros, tengan acceso a la información y a los recursos relacionados con ella cada vez que se requiera.

Relación entre los atributos de la propuesta de valor y los valores de la compañía

Al tener identificados y definidos los atributos de la propuesta de valor, estos deben estar en concordancia o tener una relación directa con los valores definidos por la compañía, la que se visualiza en la Figura 16, Relación atributos / valores.

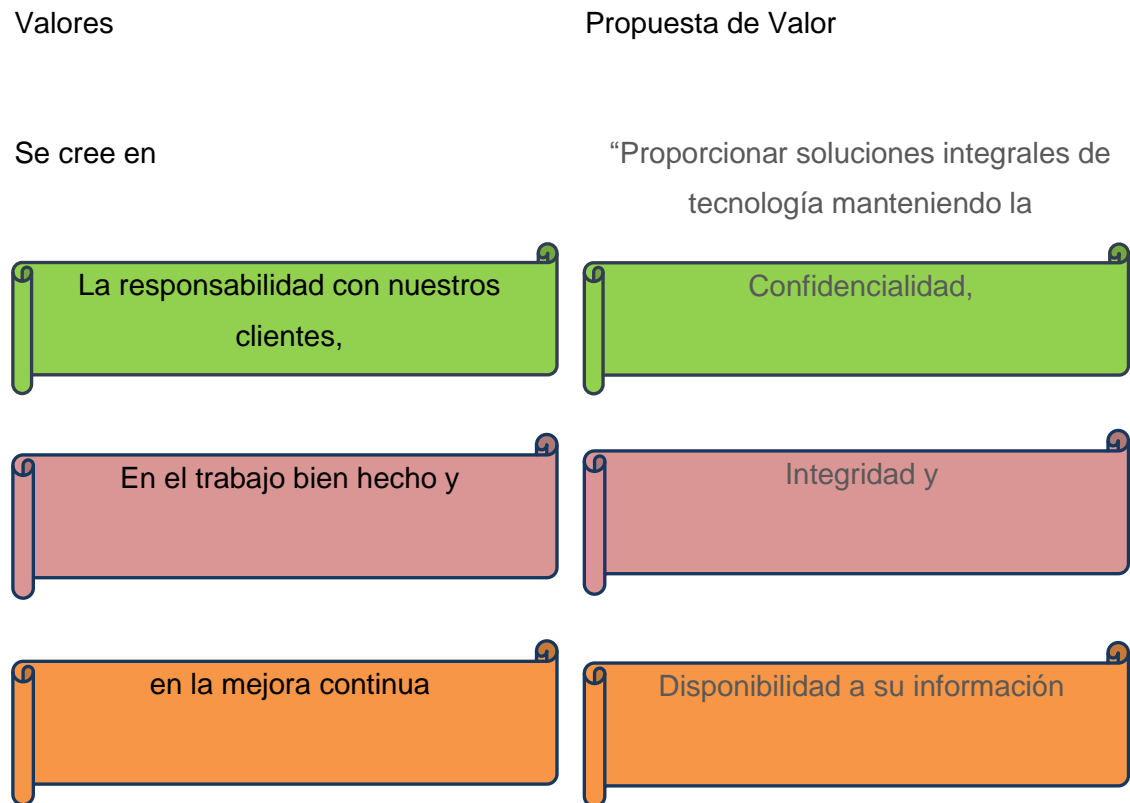


Figura 16, Relación atributos / valores

Fuente: Elaboración propia

2.6. Ejes estratégicos

Recursos- procesos –propuesta de valor

El desarrollo de la estrategia se apoya fundamentalmente en aquellos recursos claves que cumplen y sustentan cada uno de los procesos del negocio, los cuales son parte de la generación de valor para la compañía, de acuerdo a Figura 17, Estructura propuesta de Valor.

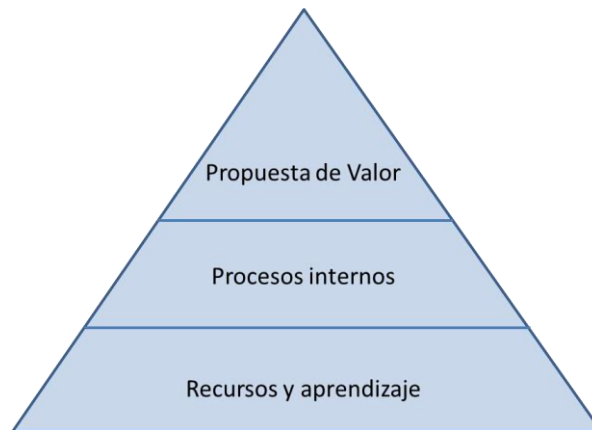


Figura 17, Estructura propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

Recursos

Para este caso se han identificado diversos recursos que sustentarán los procesos que se presentarán más adelante:

RRHH especializado: Este elemento es fundamental para enfrentar los desafíos de la compañía, ya que debido a la gran cantidad de productos y servicios que la empresa posee, esta ha podido sobrevivir y superarse por más de 30 años en el mercado.

Hardware y redes: Esto pasa a formar parte de infraestructura de los sistemas que la empresa posee, solo por mencionar algunos: softwares de acciones, hipotecarios, sistemas

de pesqueros, ERP, data center, redes, sin los cuales sería imposible entregar a los clientes un servicio continuo y de calidad.

Softwares específicos: La compañía, durante estos más de 30 años que lleva posicionada en el mercado, ha desarrollado una serie de software específicos para distintos tipos de negocios, los que han perdurado en el tiempo. Algunos de estos son: sistema de acciones, sistema de remuneraciones, sistemas para empresas pesqueras, etc.

Además, Sigma ha propiciado la creación de alianzas estratégicas con otras empresas proveedores de software, como ERP Lawson de Infor, Oracle, sistema de medición de carga de madera en camiones, etc.

Equipos auxiliares: Se refiere a aquellos equipos que dan continuidad operacional a los distintos procesos técnicos de la empresa, por ejemplo, grupos electrógenos, aire acondicionado, telefonía y comunicaciones, etc.

Procesos claves

Para este caso se han identificado los siguientes procesos claves

Servicio: Sigma se encuentra continuamente mejorando sus servicios. Para ello cuenta con un equipo humano que constantemente evalúa los distintos servicios y productos que la empresa entrega a sus clientes, de modo de obtener la satisfacción de estos y posibilitar la apertura de nuevos negocios.

Seguridad: Proceso mediante el cual se pone énfasis al resguardo íntegro de la información, tanto de la compañía en sí como también de sus clientes, evitando la fuga de información y el mal uso.

Información: Se encuentra referida a los datos de los clientes, antecedentes que corresponden a la fuente primaria de conocimiento del negocio que muchas empresas desearían obtener, ya que de aquí se pueden inferir muchas de sus necesidades y negocios.

Infraestructura tecnológica: La compañía desde sus inicios se ha caracterizado y preocupado por contar con una infraestructura tecnológicamente fuerte, que soporte las diversas tareas y operaciones que los clientes necesiten.

Mantenimientos: Dado que la empresa se especializa, entre otras cosas, en la entrega de servicios mediante data center (hosting y housing), es importante contar con un proceso de mantenimiento que entregue continuidad a las distintas operaciones que la empresa realiza interna o externamente, con el objetivo de que los clientes puedan operar día a día sin interrupciones.

Ahora bien, teniendo identificados los atributos, procesos y recursos con los que la compañía cuenta, se grafican, a continuación, los ejes estratégicos en concordancia con los atributos de la propuesta de valor:

Unidad de Consultoría y servicios

“Proporcionar soluciones integrales de tecnología manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su información”

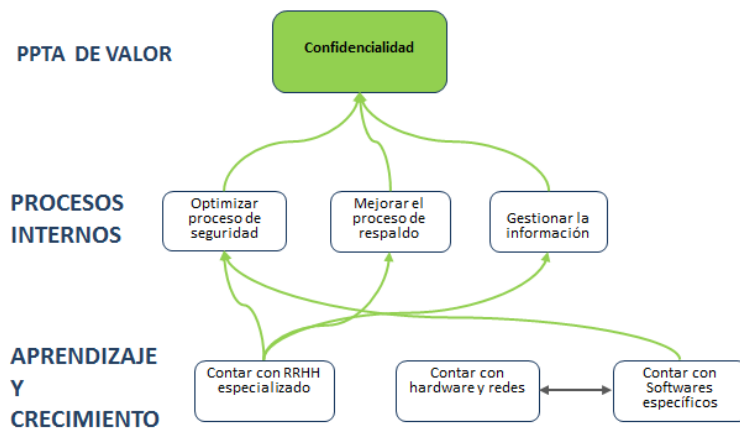


Figura 18, Ejes estratégicos atributo confidencialidad

Fuente: Elaboración propia

Unidad de Infraestructura y servicios

“Proporcionar soluciones integrales de tecnología manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su información”

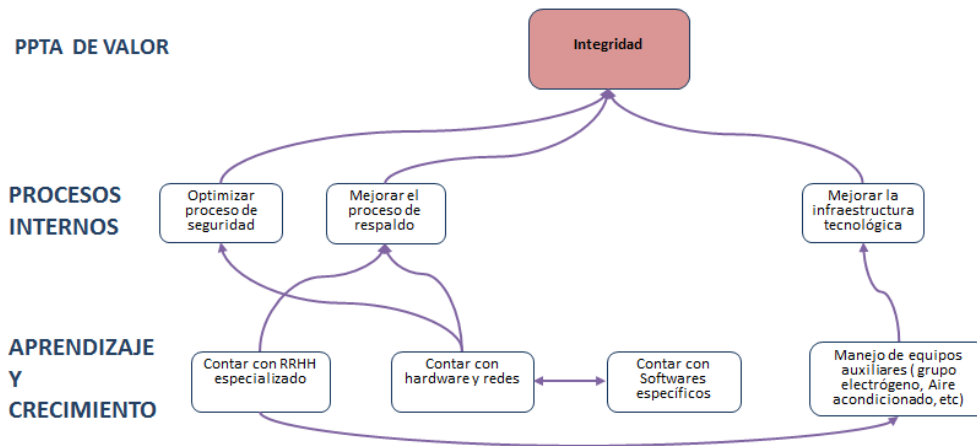


Figura 19, Ejes estratégicos atributo integridad

Fuente: Elaboración propia

Unidad de Administración y soporte

“Proporcionar soluciones integrales de tecnología manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su información”

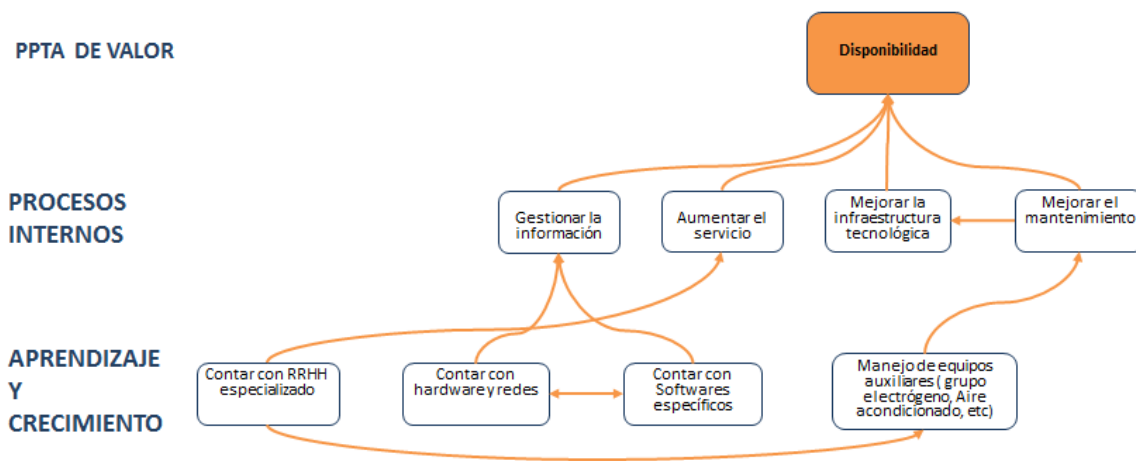


Figura 20, Ejes estratégicos atributo disponibilidad

Fuente: Elaboración propia

Al unir cada uno de los tres ejes estratégicos mostrados anteriormente y al considerar la propuesta de valor con sus principales procesos y sus respectivos recursos, los ejes estratégicos quedan consolidados de acuerdo a Figura 21, Ejes estratégicos atributo.

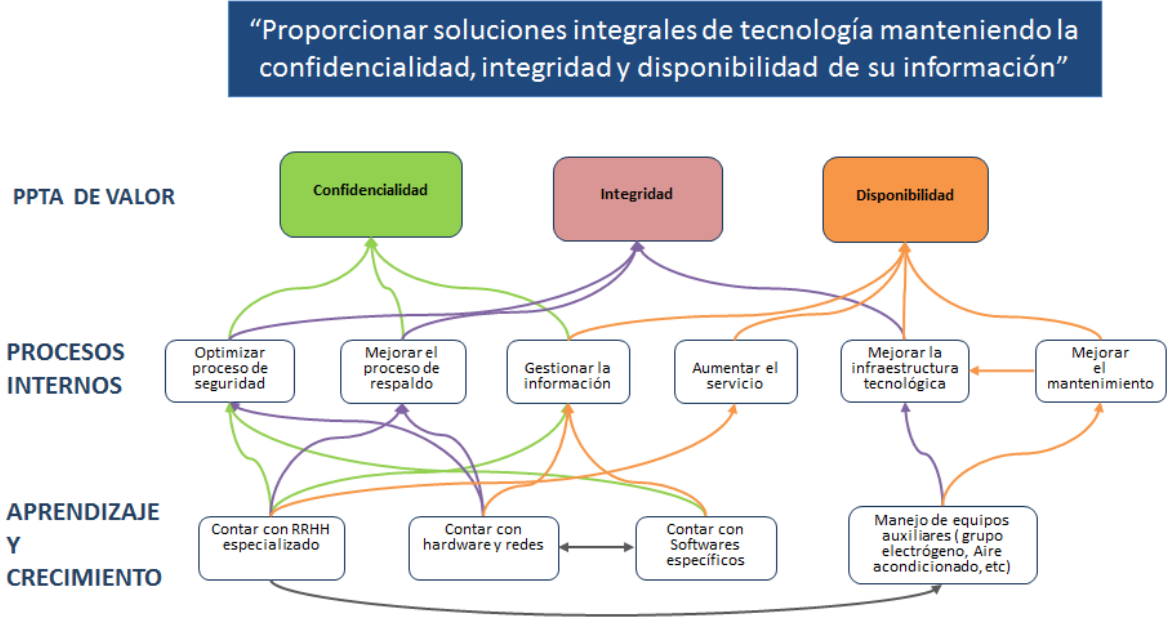


Figura 21, Ejes estratégicos atributo
Fuente: Elaboración propia

Lo rescatable e importante del esquema previo es que nos permite visualizar gráficamente la consistencia de las relaciones de causa y efecto, en donde los procesos definidos (los de mayor impacto sobre la estrategia) permiten cumplir con la propuesta de valor entregada por la compañía, la que evidentemente será valorada por nuestros clientes.

3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.1. Modelo de Negocio

Como es sabido, todas las empresas, sin importar si son empresas con o sin fines de lucro, tienen definido su propio modelo de negocio, de modo formal o informal, mediante el cual buscan, de una u otra forma, satisfacer las necesidades internas y externas, de forma tal que se obtenga una retribución.

Es habitual confundir este concepto de modelo de negocio con un plan de negocios, en donde el primero no es más que un esquema que nos permite visualizar la manera de operar de una empresa, no así el plan de negocios que es un informe detallado que proporciona la posibilidad de poner en práctica el modelo de negocio de la empresa.

Para poder entender de mejor forma el modelo de negocio de Sigma, es imprescindible la comprensión de algunos conceptos como:

Modelo de negocio: Es una herramienta que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica a través de la cual una compañía intenta ganar dinero generando valor rentable y sostenible a sus clientes (Basado en, Alexander Osterwalder, 2004).

Elecciones: Corresponden a un conjunto de acciones derivadas de las decisiones tomadas en la organización, que indican lineamientos a realizar. Las lecciones se pueden agrupar en tres categorías:

-Políticas, que se refiere a cómo se deben realizar las cosas.

-Activos, indican cómo deben invertirse los recursos.

-Gobierno, que se refiere a las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de las políticas y activos (Basado en Ricart, 2007, 2009).

Consecuencias: Son los efectos que generan las elecciones en la compañía, las que implican desarrollar capacidades, recursos, activos intangibles, etc., identifican de hecho la lógica de la empresa (Basado en Ricart, 2009).

Modelo de Negocio Canvas: Constituye una herramienta que permite describir cómo una organización crea, distribuye y añade valor, tomando como base una serie de aspectos de la idea de negocio.

Esta herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados, que cubren todos los aspectos básicos de un negocio. Este lienzo se compone de nueve módulos: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos (Sanchez, 2011).

Teniendo claridad en los conceptos anteriores, se está en condiciones de elaborar el modelo de negocios Sigma, ya que cabe señalar que si bien sus cursos de acción para la obtención de beneficios son conocidos, no se encuentran definidos formalmente como modelo de negocio.

A continuación, se identifican las elecciones claves de la compañía con su respectiva descripción y módulos, utilizando para ello el modelo Canvas, el que será resumido a través de una ilustración.

Elecciones claves

Decisión agregada	Descripción de la decisión
Ofrecer las mejores alternativas en productos y precios convenientes	Dado la gran variedad de productos y servicios que la empresa posee, además de contar con economías escalas
Utilizar nuevos canales de comunicación	Si bien la compañía cuenta con un gran número de clientes, se requiere la utilización de nuevos canales de comunicación, de modo de aumentar la cartera de clientes
Cumplimiento de plazos	Dado que en su gran mayoría son clientes sensibles, se requiere de un aumento en el cumplimiento con el fin de adjudicar nuevos

negocios

Cotizaciones sin sorpresas

Clientes solicitan cotización por trabajo A, posteriormente indican que realmente no es lo que quieren

Políticas de remuneraciones

Definir e implementar políticas de remuneraciones claras para todo el personal

Diseño de nuevos productos y mejora de los actuales

Realizar estudios de factibilidad de nuevos productos o mejora de los existentes, que permitan una implementación en un tiempo menor, respetando el alcance, precio y calidad

Incrementar el mercado objetivo

Al evaluar la incorporación de clientes estatales al negocio

Mantener excelentes relaciones con la instituciones

Llevar a cabo un plan de comunicación con los clientes involucrados sobre los cambios y mejoras que se están llevando a cabo

Comercialización y ventas

Observar el mercado constantemente, apreciando las nuevas oportunidades de ventas y mejoras

Cumplimiento de presupuestos de gastos

Monitorear permanentemente el comportamiento de gastos para cumplir con los resultados esperados

Precios competitivos

Orientado tanto a clientes nuevos como antiguos

Mantenición personal clave + personal joven	Retención de talentos para la formación de nuevos equipos de trabajo
ERP con control proyectos + MRP	Aumentar uso de sistema ERP en clientes e implementación de MRP.

Modelo CANVAS

Se describe el modelo de la compañía, contemplando cada uno de los elementos establecidos en el modelo Canvas, señalando la correspondiente propuesta de mejora al negocio.

Segmento de clientes: Son la razón de ser de la compañía. Sus clientes corresponden a empresas privadas medianas y grandes (sobre 100 empleados), entre las que se cuenta con un grupo de instituciones cautivas de diverso rubro.

Propuesta de mejora: Considerando el resultado del análisis estratégico, el segmento debe ser extendido no solo a clientes privados, sino también a empresas del Estado.

Propuesta de valor: Son aquellos atributos particulares que diferencian a la compañía de la competencia, aportando un conjunto de atributos, productos y servicios integrales a clientes de diversa índole.

Propuesta de mejora: Para este caso, aunque la compañía tiene expresamente definida su propuesta de valor, esta no se ve reflejada a cabalidad, se propone utilizar la propuesta de valor descrita en el capítulo anterior, teniendo presentes los atributos de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Canales de comunicación y distribución: Estos canales tienen la función principal de dar a conocer una serie de características de la compañía, las que incluye funciones de información, dirección y gestión, influencia e integración del personal de la empresa, publicación y entrega de productos y/o servicios, etc. las que se traducen en ahorro de tiempo y en la entrega de información adecuada para la toma de decisiones. En la

actualidad, los canales utilizados son: oficina general, agente de ventas, pagina web y servicio de call center.

Propuesta de mejora: Se propone utilizar otros medios de comunicación masiva, ya sean a través de la web, revistas tecnológicas, espacios de comunicación internos tanto de la compañía como del edificio.

Relación con el cliente: Es de suma importancia mantener una buena relación con el cliente, dado que son nuestra razón de ser. Para lo anterior, al menos una vez cada tres meses, se realizan reuniones de carácter presencial con clientes, con el objeto de encontrar nuevas oportunidades de mejora y de nuevos negocios. Además, frecuentemente se está en comunicación vía mail y teléfono, lo que ha permitido fortalecer las relaciones.

Propuesta de mejora: Atendiendo a las necesidades de los clientes, se hace necesaria la realización de reuniones de satisfacción en plazos que no superen los dos meses, dado que existen oportunidades de negocios que se ven desvanecidas / aminoradas por el tiempo que transcurre actualmente entre una cita y otra.

Flujo de ingresos: Se refiere a aquellos flujos causados por retribuciones de las ventas de productos y/o servicios entregados por la compañía. En la actualidad, Sigma genera ingresos tanto por venta directa de productos como por servicios, no obstante, el ingreso depende de lo establecido en cada contrato (no existe uno igual a otro).

Propuesta de mejora: Dado que cada cliente posee un contrato en particular, se sugiere realizar un plan de facturación estándar, logrando de este modo una reducción en los tiempos de facturación y programación de gastos financieros.

Recursos claves: Se ha detectado que los recursos para la operación de la compañía son los humanos, tecnológicos, físicos, intelectuales y financieros, sin embargo, los principales son personal competente, base instalada, sistemas de información y de gestión, respaldo económico financiero y el bajo endeudamiento.

Propuesta de mejora: Potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores y la fuerza de ventas, mediante capacitaciones técnicas. Lo anterior, manteniendo una política de endeudamiento acorde a lo establecido por la compañía.

Actividades claves: Corresponden a aquellas actividades de mayor relevancia que la compañía debe ejecutar para lograr que el modelo de negocio funcione adecuadamente, la que son visualizadas a través de la cadena de valor. Las principales actividades de Sigma corresponden a consultoría, infraestructura e ingeniería, proyectos de integración, Project Manager Office (PMO), data center, ensamble de equipos, soporte remoto y mesa de ayuda.

7

Propuesta de mejora: Agilizar los procesos de cotización y evaluación de requerimientos de clientes y la disminución en los tiempos de atención de la mesa de servicio.

Alianzas claves: Estas generan redes que contribuyen a la eficacia y agilidad del modelo de negocios, uniendo experiencias y creando sinergias en los grupos involucrados. Este tipo de asociación puede ser utilizada para adquirir nuevas habilidades o bien suplir actividades complementarias, obteniendo además ventajas como acceso a nuevos mercados, utilización de sinergias y apalancamientos comerciales, entre otros.

Propuesta de mejora: Aumentar alianzas estratégicas con otro tipo de organizaciones, en especial en donde las oportunidades de crecimiento se ven estancadas o limitadas por no contar con procesos o personal certificado en temas específicos, sin que ello implique un costo adicional hacia los clientes.

Estructura de costos: Atañen a todos los gastos en los que incurre la compañía en el proceso de generación de valor, como los son licencias, infraestructura, equipos, personal, entre otros. Todo lleva consigo un costo que la empresa debe asumir y que es importante conocer, de modo de evitar fugas y poder estimar correctamente las ganancias.

Propuesta de mejora: Para este caso, se propone la utilización de economías escala mediante la compra de equipos y licencias centralizadas en aquellas empresas que requieran disminuir sus costos de compra y administración.

En la figura 22, Modelo de negocio Sigma y sus mejoras, se visualiza el modelo de negocio propuesto de Sigma.

⁷ Para mayor detalle dirigirse a capítulo 2.2.1










<p>Alianzas Claves</p> <p>-Empresas complementarias -Nuevas redes comerciales -Creación de sinergias y apalancamientos</p>  <p>Mejora: Ampliar a otras organizaciones, Nuevas oportunidades de crecimiento, Nuevas certificaciones</p>	<p>Actividades Claves</p> <p>Actividades principales visualizadas a través de la cadena de valor. Consultoría, infraestructura e ingeniería, proyectos de integración, Project Manager Office (PMO), data center, soporte remoto y mesa de ayuda</p>  <p>Mejora: Agilizar procesos de cotización y evaluación de requerimientos</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>No refleja lo que propone</p>  <p>Mejora: “Proporcionar soluciones integrales de tecnología manteniendo la confidencialidad, integridad y disponibilidad a su información”</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>-Directo y presencial -Web - mail -Mesa de Servicio</p>  <p>Mejora: Visitas en terreno a ejecutivos más frecuentes.</p>	<p>Segmento de Clientes</p> <p>Empresas privadas medianas y grandes sobre 100 empleados</p>  <p>Mejora: Considerando el resultado del análisis estratégico, el segmento debe ser extendido no sólo a clientes privados sino también a empresas del estado</p>
<p>Recursos Claves</p> <p>-RRHH e intelectuales -Tecnológicos -Infraestructura -Financieros</p>  <p>Mejora: Potenciar el desarrollo personal del RRHH, Fuerza de ventas, Capacitar</p>		<p>Canales</p> <p>-Oficina general -Agente de ventas -Pagina web y -Servicio de call center</p>  <p>Mejora: Utilizar otros medios de comunicación externa y fomentar espacios de comunicación interna</p>		
<p>Estructura de Costos</p> <p>-Gastos Directos -Gastos Indirectos -Personal especializado</p>  <p>Mejora: Utilización de economías escala para compra de equipos, licencias y centralización de productos</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>-Venta directa de hardwares, softwares, licencias. -Venta directa de Servicios de consultoría, ERP, asesorías, hosting, housing, data center, modelamiento de procesos de negocio, almacenamiento, mantención, desarrollo e integración de sistemas, soporte de aplicaciones, mesa de servicio, otros.</p>  <p>Mejora: Plan de facturación estándar</p>		

Figura 22, Modelo de negocio Sigma y sus propuestas de mejoras

Fuente: Elaboración propia

3.2. Mapa estratégico

Con la identificación de una serie de elementos vistos en los capítulos anterior, tales como ejes estratégicos, modelo de negocio, análisis FODA, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procede a la construcción del mapa estratégico de la compañía, el cual no es más que una poderosa herramienta que permite alinear a todos miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos agregando valor al negocio.

Este mapa estratégico permite a la empresa y a sus integrantes concentrar, a modo de hoja de ruta, en un sólo documento lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, facilitando así el entendimiento y compromiso de sus miembros y, por consiguiente, el desarrollo de las estrategias de manera precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

El mapa estratégico se elabora estructuradamente bajo cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), presentando en cada una de ellas los objetivos estratégicos a alcanzar por la compañía mediante relaciones de causa y efectos generados en cada proceso.

Perspectiva financiera: Incumbe a aquellos objetivos que permiten a la compañía incrementar la rentabilidad del negocio, ya sea mediante la disminución de costos, el aumento de los volúmenes de venta, etc., los que deberán ser cuantificables y medibles.

Perspectiva de clientes: Se refiere a los objetivos que buscan satisfacer las necesidades de los clientes mediante la venta de productos, prestación de servicios, etc., generando valor en ellos, permitiendo a la compañía alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera.

Perspectiva de procesos internos: Son aquellos objetivos que tienen relación con las mejoras, la eficiencia, el desarrollo, la innovación, la calidad, etc., que ayudan a la organización a definir los actos a seguir, de modo de cumplir el compromiso hacia el cliente, y generar valor y rentabilidad para la compañía.

Perspectiva de recursos y crecimiento: Se asocian a objetivos tales como la tecnología, los recursos humanos, la competencia, las habilidades, el clima organizacional, entre otros, los cuales inciden directamente en los procesos operativos y nos permiten cumplir con la

perspectiva de procesos internos, siendo estos recursos la base de la operación de la compañía.

Como se señaló anteriormente, las dos primeras perspectivas (financiera y cliente) son aquellas encargadas de mostrar los resultados esperados de la estrategia, no así las dos últimas (procesos internos y recursos y crecimiento), que impulsan la obtención de dichos resultados.

En general, lo que persigue el mapa estratégico es poder comunicar a toda la organización cómo, a través de relaciones causa y efecto, se logra aterrizar y dar cumplimiento a la estrategia de la compañía.

Se presenta el mapa estratégico Sigma, utilizando para ello los objetivos específicos a alcanzar, indicado en los ejes estratégicos definidos anteriormente (para mayor información, ver Anexo VII, Cuadro análisis Causa Efecto:

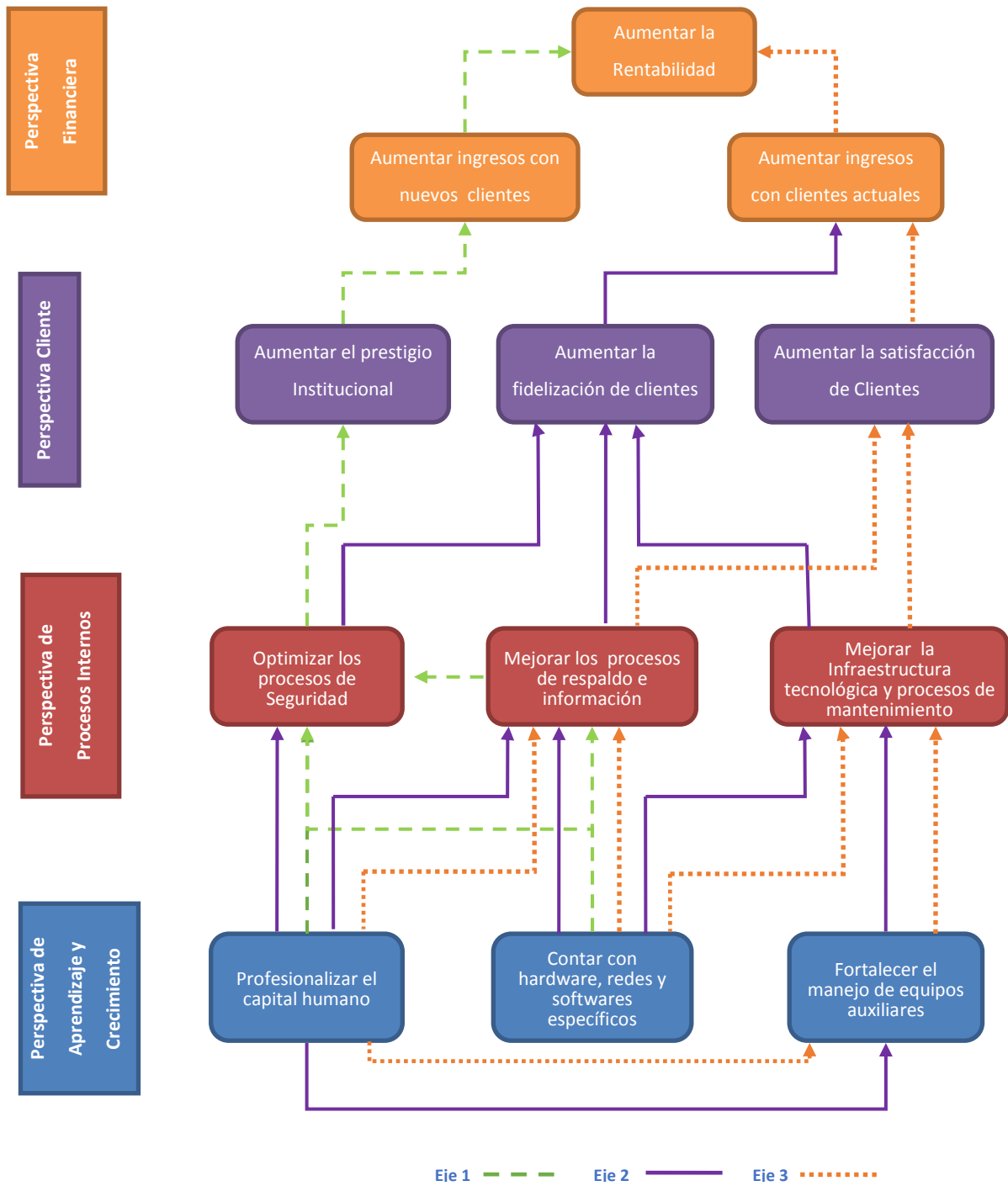


Figura 23, Mapa estratégico de la compañía

Fuente: Elaboración propia

3.3. Cuadro de Mando Integral

Retomando el mapa estratégico, ahora corresponde la elaboración del tablero de control de nivel corporativo, en donde se incluyen los diferentes indicadores y metas por cada objetivo estratégico. En relación con lo anterior, Niven (2003) determina que por cada perspectiva se requiere de un indicador de carácter pasado y dos de carácter futuro, sin embargo, este dependerá de las características propias de los objetivos identificados en cada una de las perspectivas. Es por eso que expertos en el tema han planteado que la definición de indicadores dependerá de la perspectiva con la que se trate.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral Corporativo de Sigma:

	Objetivos	Cód	Indicador		Línea base	Meta	Periodo	Iniciativa
			Indicador	Fórmula				
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	CR01	Disminución de gastos en traslados	$(\text{Total gastos traslados año pasado} / \text{Total gastos traslados año actual}) * 100$	1	Tasa > = 10	Anual	N/A
	Aumentar ingresos con nuevos clientes	CR02	Generar negocios clientes nuevos	$\frac{\sum_i^N \text{Ing cliente nuevo}_i^t}{\sum_i^N \text{Ing cliente nuevo}_{i-1}^t} > 1$	1	Cantidad > 1	Anual	N/A
	Aumentar ingresos con clientes actuales	CR40	Generar nuevos negocios clientes actuales	$\frac{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_i^t}{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_{i-1}^t} > 1$	1	Cantidad > 1	Anual	N/A
PERSPECTIVA CLIENTE	Prestigio Institucional	CR03	Encuesta de satisfacción de cliente empresa	Resultado encuesta de satisfacción de cliente empresa > 85%	80%	Mayor a 85%	Anual	Mejorar la cercanía con clientes
	Aumentar fidelización de cliente	CR21	Aumentar ventas o servicios de las mismas empresas	$(\text{N}^\circ \text{ de ventas} + \text{servicios año actual}) / (\text{N}^\circ \text{ de ventas} + \text{servicios año pasado}) * 100\%$	1%	Mayor a 15%	Anual	Mejorar la cercanía con clientes
	Aumentar satisfacción del cliente	CR41	Encuesta de satisfacción de cliente	Resultado encuesta de satisfacción de cliente > 85%	80%	Mayor a 85%	Anual	Mejorar la cercanía con clientes
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos de Seguridad	CP01	Cumplimiento de actividades de seguridad	$1 - \frac{t \text{ proc. semestre actual}}{t \text{ proc. semestre pasado}} > 0$	0	Mayor a 0,05	Semestral	Mejorar tiempo en proceso de seguridad de datos de clientes
		CP02	Cumplimiento en registros de acceso a bases del sistema	$1 - \frac{t \text{ reg. semestre actual}}{t \text{ reg. semestre pasado}} > 0$	0	Mayor 0,05	Semestral	Generar consciencia en personal en acceso a registros en base de sistemas
		CP03	% de vulneración a los sistemas	$(\text{N}^\circ \text{ de sistemas vulnerados} / \text{N}^\circ \text{ de sistemas totales}) * 100$	3	0% vulneración	Mensual	Crear consciencia en personal involucrado

	Mejorar los procesos de respaldo e información	CP04	% Cumplimiento de actividades de respaldo según procedimientos internos	(N° de respaldos realizados / N° de sistemas activos) totales * 100	98	100% Cumplimiento	Mensual	Crear consciencia en personal involucrado	
		CP05	Disminución en tiempos de respaldos	(Tiempo respaldo mes anterior) – (Tiempo respaldos mes actual)	4,5	100% Cumplimiento	Mensual	Crear consciencia en personal involucrado	
	Mejorar los procesos de respaldo	CP40	Disminución en tiempos de entrega de respaldos	(Tiempo de entrega de respaldo actual) / (Tiempo de entrega de respaldo promedio semestre anterior) x 100	1	Al menos un 5%	Semestral	Crear consciencia en personal involucrado	
	Mejorar los procesos de información	CP22	Creación de procedimientos que aseguren la integridad de la información	(Procedimientos nuevos) - procedimientos anteriores ≥ 3	1	Al menos 3	Mensual	Crear consciencia en personal involucrado	
	Mejorar la infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento	CP23	Renovación de infraestructura, de acuerdo a plan de renovación	(Tiempo de avance / tiempo planificado) * 100	95	100% Cumplimiento	Anual	Crear consciencia en personal involucrado 2. Apoyar la toma de decisiones	
		CP42	Aumentar la utilización de la infraestructura	$80 \leq$ (Tasa de utilización de equipo actual) ≤ 90	65	Al menos un 80% con tope 90%	Anual	Crear consciencia en personal involucrado	
		CP43	Realización de auditorías internas	Número de auditorías internas de disponibilidad de información ≥ 4	2	Cada 3 meses	Trimestral	Crear consciencia en personal involucrado	
	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Profesionalizar el capital humano	CA01	Aprobación en cursos de perfeccionamiento	(N° de cursos aprobados) / N° de cursos realizados * 100	85	100% Cumplimientos	Trimestral	Crear consciencia en personal involucrado
			CA02	Traspasar información de cursos realizados a sus compañeros	Por cada curso realizado se deberá transmitir la información a al menos 3 personas	0	Al menos 3	Trimestral	Crear consciencia en personal involucrado para que traspase con el mayor detalle posible el conocimiento adquirido
		Contar con hardware, redes y Softwares específicos	CA22	Búsqueda de softwares que ayuden a mantener la integridad de la información	Número de SW detectados ≥ 3	1	Al menos 3	Anual	Crear consciencia en personal involucrado
CA23			Revisión de la red	Número de revisiones ≥ 2	1	Al menos 2 veces	Semestral	Crear consciencia en personal involucrado	
CA41			Revisión de licencias de Softwares	N° de revisión de licencias de la compañía ≥ 4	2	Al menos 4 veces al año	Trimestral	Crear consciencia en personal involucrado.	
CA42			Actualización de licencias de Softwares	N° actualizaciones de SO de servidores de Base de datos ≥ 2	1	Al menos cada 3 meses	Semestral	Crear consciencia en personal involucrado	

Contar con softwares específicos	CA03	Búsqueda de nuevos softwares que ayuden a mantener la confidencialidad en los sistemas	Número de SW detectados ≥ 3	1	Al menos 3	Anual	Crear consciencia en personal involucrado
	CA04	Búsqueda de hardwares que ayuden a mantener la confidencialidad en los sistemas	N° de HW detectados ≥ 3	1	Al menos 3	Anual	Crear consciencia en personal involucrado
Fortalecer el manejo de equipos auxiliares	CA24	Capacitación en operación de equipos de aire acondicionado	N° de capacitaciones ≥ 2	1	Al menos 2 personas	Anual	Crear consciencia en personal involucrado
	CA25	Capacitación en operación de equipos de grupo electrógeno	N° de capacitaciones ≥ 2	1	Al menos 2 personas	Anual	Crear consciencia en personal involucrado
	CA26	Capacitación en operación e instalación de equipos UPS	N° de capacitaciones ≥ 2	1	Al menos 2 personas	Anual	Crear consciencia en personal involucrado
	CA43	Probar equipo de contingencia para disponibilidad de información	N° de pruebas de equipos principal de contingencia ≥ 2	1	Al menos 2 veces al año	Semestral	Crear consciencia en personal involucrado.
	CA44	Disminuir fallas en equipos	(N° de detenciones año actual) < (N° de detenciones año anterior)	5	Cantidad ≤ 3	Anual	Crear consciencia en personal involucrado.

3.4. Tableros de gestión y de control (Proceso de Cascada)

Al realizar la elaboración del mapa estratégico de la compañía, da inicio al proceso de implementación de la estrategia a niveles más bajos de la organización, es decir, más operativos, lo que se traduce en un despliegue del mapa en forma de cascada haciendo que esta sea conocida, entendida, aplicada y desarrollada por todos los miembros de la organización.

Esta técnica conocida como cascada, permite finalmente alinear a toda la organización en el logro de la estrategia.

De acuerdo a lo planteado por el autor Niven (2013), “La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa.

Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.”

Para llevar a cabo esta aplicación en cascada al interior de la compañía, la idea es la definición de indicadores propios para cada nivel, pero siempre en relación a alcanzar las metas definidas por la organización.

3.4.1. Tablero de gestión

Los tableros de gestión son la expresión del mapa estratégico de aquel nivel inferior que ha recibido la obligación y responsabilidad para efectuar una serie de actividades que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, visualizando así cuáles serán los lineamientos generales que permitirán direccionar los esfuerzos para implementar y desarrollar la estrategia.

Se presentan tres tableros de gestión de acuerdo con la valoración del cliente, identificado en la propuesta de valor:

Tablero de gestión – Gerencia de Consultoría y Servicios

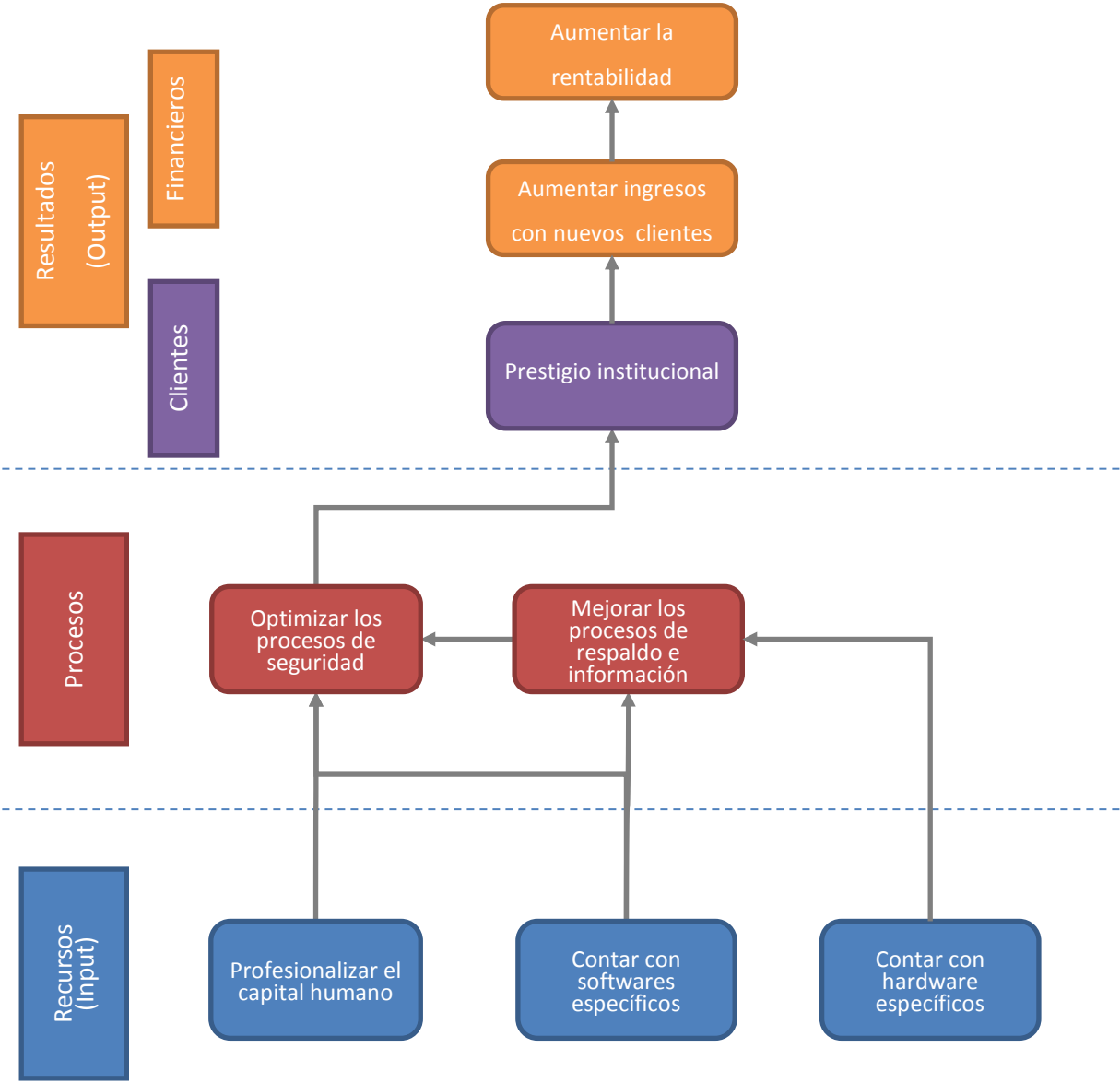


Figura 24, Tablero de gestión, Gerencia de Consultoría y Servicios

Fuente: Elaboración propia

Tablero de gestión – Gerencia de Infraestructura y servicios

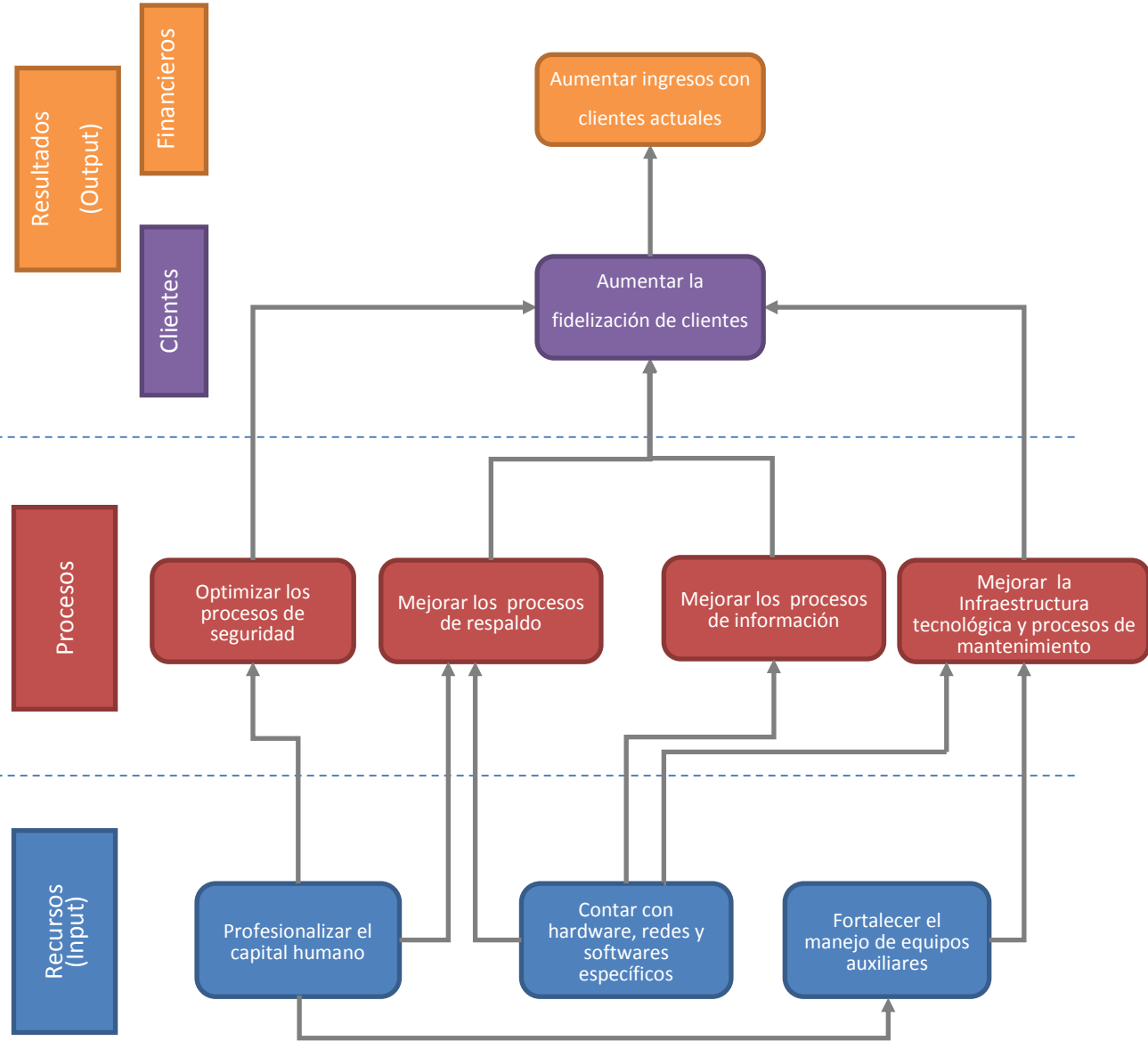


Figura 25, Tablero de gestión, Gerencia de Infraestructura y Servicios
 Fuente: Elaboración propia

Tablero de gestión – Gerencia de Infraestructura y servicios

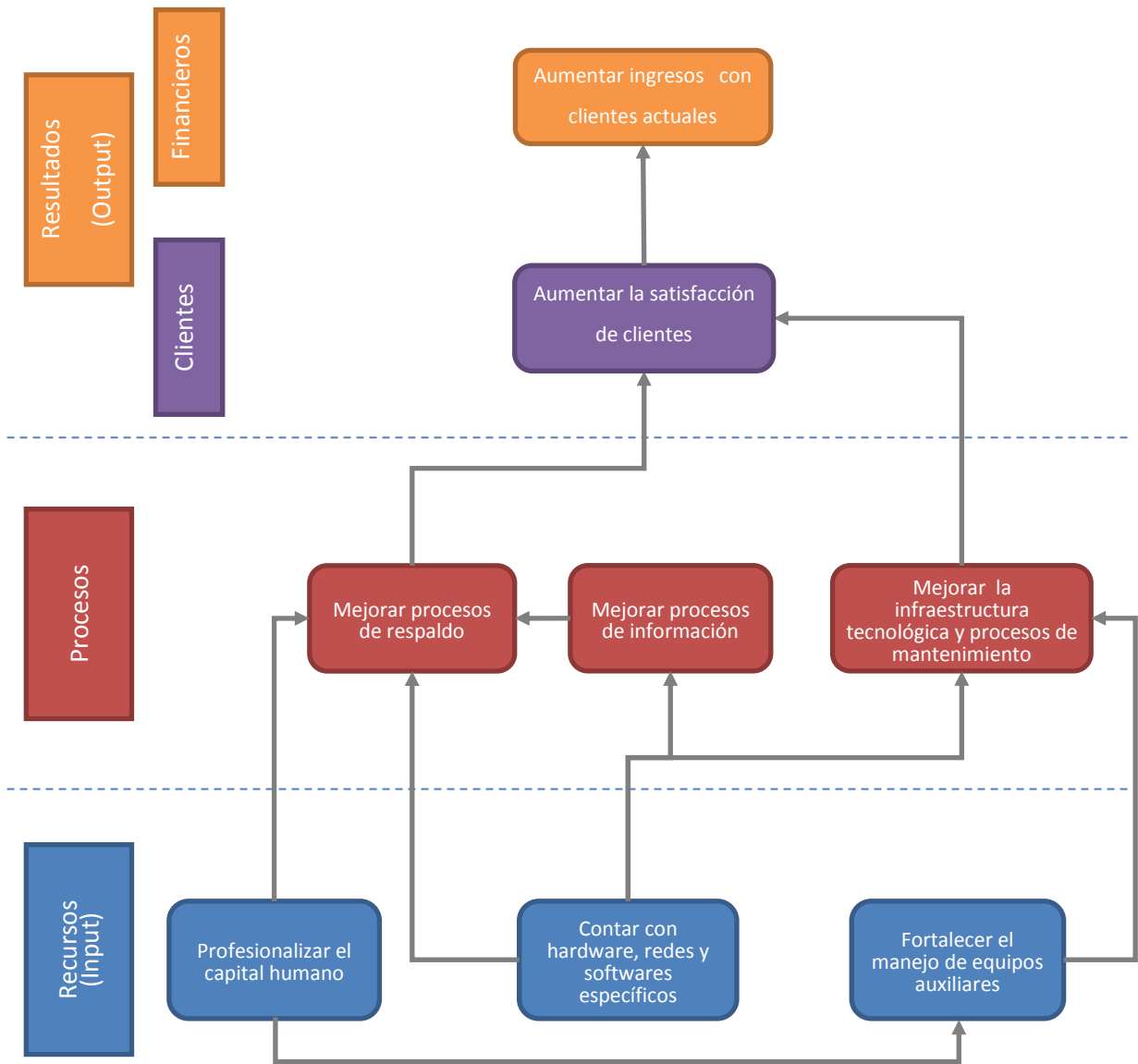


Figura 26, Tablero de gestión, Gerencia de Infraestructura y Servicios (Adm. y soporte)

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Tablero de control

Al tener claro los objetivos indicados en los tableros de gestión, se procede a elaborar los tableros de control, en donde se señala cuáles serán los indicadores con los que serán medidos y controlados dichos objetivos y las metas a alcanzar.

Tablero de control para la unidad de Consultoría y Servicios

		Objetivos	Código	Indicador	Meta
RESULTADOS (OUTPUT)	FINANCIEROS	Aumentar la rentabilidad	CR01	(Total gastos traslados año pasado / Total gastos traslados año actual) * 100	Tasa \geq 10%
		Aumentar ingresos con nuevos clientes	CR02	$\frac{\sum_i^N Ing\ cliente\ nuevo_i^t}{\sum_i^N Ing\ cliente\ nuevo_i^{t-1}} > 1$	Cantidad > 1
	CLIENTES	Prestigio Institucional	CR03	Resultado encuesta de satisfacción de cliente empresa > 85%	Mayor a 85%

		Objetivos	Código	Indicador	Meta
PROCESOS	Optimizar los procesos de seguridad		CP01	$1 - \frac{\frac{t\ proc.\ semestre\ actual}{N\ proc.\ semestre\ actual}}{\frac{t\ proc.\ semestre\ pasado}{N\ proc.\ semestre\ pasado}} > 0$	Mayor a 0,05
			CP02	$1 - \frac{\frac{t\ reg.\ semestre\ actual}{N\ reg.\ semestre\ actual}}{\frac{t\ reg.\ semestre\ pasado}{N\ reg.\ semestre\ pasado}} > 0$	Mayor a 0,05
			CP03	% de vulneración a los sistemas	0% vulneración
	Mejorar los procesos de respaldo e información		CP04	(N° de respaldos realizados / N° de sistemas activos totales) * 100	100% Cumplimiento
			CP05	(Tiempo respaldo mes anterior) – (Tiempo respaldos mes actual)	100% Cumplimiento

		Objetivos	Código	Indicador	Meta
RECURSOS (INPUT)	Profesionalizar el capital humano		CA01	(N° de cursos aprobados / N° de cursos realizados) * 100	100% Cumplimientos
			CA02	Por cada curso realizado se deberá transmitir la información a al menos 3 personas	Al menos 3
	Contar con softwares específicos	CA03	N° de SW detectados ≥ 3	Al menos 3	
	Contar con hardware específicos	CA04	N° de HW detectados ≥ 3	Al menos 3	

Tablero de control para la unidad de Infraestructura y Servicios

		Objetivos	Código	Indicador	Meta
RESULTADOS (OUTPUT)	FINANCIEROS	Aumentar ingresos con clientes actuales	CR40	$\frac{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_i^t}{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_i^{t-1}} > 1$	Cantidad > 1
	CLIENTES	Aumentar la Fidelización de Cliente	CR21	(N° de ventas + servicios año actual) / (N° de ventas + servicios año actual) x 100%	Mayor a 15%

		Objetivos	Código	Indicador	Meta
PROCESOS		Optimizar los procesos de seguridad	CP20	(N° de procesos realizados / N° de procesos a ejecutar) * 100	100% Cumplimiento
		Mejorar los procesos de respaldo	CP21	(Tiempo de respaldo actual / Tiempo de respaldo mes anterior) * 100	100% Cumplimiento
		Mejorar los procesos de información	CP22	(Procedimientos nuevos - procedimientos anteriores) ≥ 3	Al menos 3

	Mejorar la Infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento	CP23	(Tiempo de avance / tiempo planificado) * 100	100% Cumplimiento
--	--	------	---	-------------------

	Objetivos	Código	Indicador	Meta
RECURSOS (INPUT)	Profesionalizar el capital humano	CA20	(N° de cursos aprobados / N° de cursos realizados) * 100	100% Cumplimientos
		CA21	(N° de cursos realizados) = N° de capacitación x 3 personas (mínimo)	Al menos 3
	Contar con hardware, redes y softwares específicos	CA22	N° de SW detectados ≥ 3	Al menos 3
		CA23	N° de revisiones ≥ 2	Al menos 2 veces
	Fortalecer el manejo de equipos auxiliares	CA24	N° de capacitaciones ≥ 2	Al menos 2 personas
		CA25	N° de capacitaciones ≥ 2	Al menos 2 personas
		CA26	N° de capacitaciones ≥ 2	Al menos 2 personas

Tablero de control para la unidad de Administración y Soporte

	Objetivos	Código	Indicador	Meta
RESULTADOS (OUTPUT)	Aumentar ingresos con clientes actuales	CR40	$\frac{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_i^t}{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_i^{t-1}} > 1$	Cantidad > 1
CLIENTES	Aumentar satisfacción del cliente	CR41	Resultado encuesta de satisfacción de cliente > 85%	Mayor al 85%

	Objetivos	Código	Indicador	Meta
PROCESOS	Mejorar los procesos de respaldo	CP40	(Tiempo de entrega de respaldo actual / Tiempo de entrega de respaldo promedio semestre anterior) * 100	Al menos un 5%
	Mejorar los procesos de información	CP41	Número de veces de cinta utilizada ≤ 3	Máximo 5 veces
	Mejorar la infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento	CP42	$80 \leq$ (Tasa de utilización de equipo actual) ≤ 90	Al menos un 80% con tope 90%
		CP43	Número de auditorías internas de disponibilidad de información ≥ 4	Cada 3 meses

	Objetivos	Código	Indicador	Meta
RECURSOS (INPUT)	Profesionalizar el capital humano	CA40	(N° de cursos aprobados / N° de cursos realizados) * 100	100% Cumplimientos
	Contar con hardware, redes y softwares específicos	CA41	N° de revisión de licencias de la compañía ≥ 4	Al menos 4 veces al año
		CA42	N° actualizaciones de SO de servidores de Base de datos ≥ 2	Al menos cada 3 meses
	Fortalecer el manejo de equipos auxiliares	CA43	Número de pruebas de equipos principal de contingencia ≥ 2	Al menos 2 veces al año
		CA44	(N° de detenciones año actual) < (N° de detenciones año anterior)	Al menos en un 90

3.4.3. Diccionario de indicadores

A continuación se describen los diccionarios de indicadores, en los que se detalla cada uno de los indicadores definidos para el logro de los objetivos estratégicos.

Este diccionario de indicadores permite en la práctica llevar a efecto la implementación de la estrategia, dado que en este se delegan las tareas, se direccionan los esfuerzos, se identifican los responsables y los tiempos de cumplimiento.

Además, es importante señalar que se deben elaborar tantos diccionarios como indicadores existan, que para este caso se encuentra compuesta por:

- Recursos (Input): 16
- Procesos: 13
- Resultados (Output)
 - Financieros: 4
 - Clientes: 3

A modo de ejemplo, se presenta un diccionario por cada una de las perspectivas indicadas, las demás se encuentran en ANEXO VIII, Diccionario de indicadores.

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP01 / Cumplimiento de actividades de seguridad		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Optimizar los procesos de Seguridad		
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el número de procesos realizados de acuerdo a procedimientos internos en el período de tiempo analizado.					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos de seguridad		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula:					
$1 - \frac{\frac{t \text{ proc. semestre actual}}{N \text{ proc. semestre actual}}}{\frac{t \text{ proc. semestre pasado}}{N \text{ proc. semestre pasado}}} > 0$					

Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de Seguridad	
Calidad de los datos: Media_ realizado según protocolo de seguridad	Recolector de datos: Jefe Área Seguridad de la información
Línea de base: 0	Meta: Mayor a 0,05
Razonamiento meta: En la medida en que se optimicen los procesos de seguridad, aumentará la confidencialidad de la información de los clientes	
Iniciativas:	1. Mejorar tiempo en proceso de seguridad de datos de clientes

Perspectiva: PROCESOS	Número / nombre indicador: CP02 / Cumplimiento en registros de acceso a bases del sistema	Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios	
Estrategia: Confidencialidad		Objetivo: Optimizar los procesos de Seguridad	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el número de registros completados de acuerdo a procedimientos internos en el período de tiempo analizado.			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos de seguridad	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $1 - \frac{t \text{ reg. semestre actual}}{N \text{ reg. semestre actual}} > 0$			
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de Seguridad			
Calidad de los datos: Media_ realizado según protocolo de acceso – seguridad		Recolector de datos: Jefe Área Seguridad de la información	
Línea de base: 0		Meta: Mayor 0,05	
Razonamiento meta: En la medida en que se cumpla con el registro de acceso a sistemas, se podrá detectar aquellos sistemas que fueron más vulnerables para realizar las acciones que correspondan			
Iniciativas:	1. Generar consciencia en personal en acceso a registros en base de sistemas		

4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.1. Esquema de incentivos (situación actual)

Desde los orígenes de la humanidad, el hombre, por su naturaleza racional, siempre ha necesitado de elementos que motiven su actuar. Es por esta razón que antes de proponer un esquema de incentivos, es necesario explicar cuáles son aquellos articuladores que motivan a la compañía en su día a día.

En lo que respecta a los esquemas de incentivos, Sigma, pese a que posee un alineamiento organizacional basado en objetivos estratégicos, los que descienden a los niveles de la organización, instancia en la que cada área realiza los esfuerzos que sean necesarios para que se cumpla el objetivo de la compañía, cuenta con factores que dificultan la implementación de la estrategia, como la cultura organizacional, pues los empleados de cargos medios (como jefaturas de áreas) y aquellos de último nivel no tienen las directrices requeridas para aportar con los objetivos estratégicos de la compañía, perjudicando además la comunicación de la estrategia en las distintas áreas. En otras palabras, se produce un alineamiento operacional no global que afecta a la compañía.

En la actualidad, existen dos tipos de incentivos, económicos y no económicos, dentro de los cuales se tienen:

4.1.1 Incentivos económicos

El bono anual es un incentivo que está sujeto a una evaluación de desempeño por parte del psicólogo laboral y el jefe directo, en la que se consideran cuatro aspectos:

1. Desempeño.
2. Características personales.
3. Integración a empresa y grupo.
4. Disciplina.

Criterios que son evaluados con valores entre I (insuficiente) y MB (Muy Bueno), como se aprecia en la tabla 11, Evaluación de desempeño.

Tabla 11, Tabla evaluación de desempeño

		Calificación	Puntos	Observaciones
1.	Desempeño			
1.1	Calidad del trabajo realizado	B		
1.2	Cumplimiento de fechas planificadas	B		
1.3	Contribuciones directas al esfuerzo de reducir costos	B		
1.4	Actitud de servicio (con usuarios)	N		
	TOTAL		0	
2	Características Personales			
2.1	Juicio y madurez	N		
2.2	Iniciativa y autonomía	B		
2.3	Responsabilidad	B		
2.4	Capacidad de trabajo bajo presión	MB		
2.5	Actitud hacia la importancia de mantener lo programado	B		
2.6	Capacidad para tomar decisiones	B		
2.7	Confianza para delegarle cosas	B		
	TOTAL		0	
3	Integración a empresa y grupo			
3.1	Colaboración y participación	B		
3.2	Relaciones con el grupo otras áreas y usuarios	N		
	TOTAL		0	
4	Disciplina			
4.1	Respeto por objetivos, políticas, normas, y procedimientos de la empresa	B		
4.2	Orden y organización del trabajo	B		
4.3	Reserva y confidencialidad	B		
	TOTAL		0	
	PUNTAJE TOTAL		0	Esta evaluación fue presentada y explicada al evaluado

0,0

Año anterior

MB: Muy bueno (7 puntos)

B: Bueno (6 puntos)

N: Normal (5 puntos)

R: Regular (3 puntos)

I: Insuficiente (2 punto)

NA: No aplicable

Evaluado

Jefe Directo

Jefe Superior

Fuente: Reglamento interno Sigma (2007)

En la tabla 11 se puede apreciar la existencia de una serie de falencias que denotan irregularidades en su aplicación:

- Si bien, según el reglamento interno, es obligación que cada uno de los empleados sea evaluado al menos una vez al año, existen empleados que no presentan ninguna evaluación anual y sí reciben parte del bono de acuerdo a lo que su gerencia estime.
- Las evaluaciones de desempeño presentan subjetividad en los resultados, ya que en algunos casos se confunde la amistad o empatía entre el evaluador y el evaluado.
- Si bien a simple vista existe una transparencia al momento de presentar la evaluación referente al cumplimiento de los objetivos, muchas veces el bono se encuentra sujeto a resultados económicos generales de la compañía, los cuales no se encuentran estipulados.

Además, existen otros tipos de incentivos económicos para empleados, con contrato del tipo indefinido, que han sido heredados de negociaciones colectivas entre los trabajadores y el empleador tales como:

- Bonos de Fiestas Patrias.
- Bonos de Navidad.
- Bonos por escolaridad, diferenciados para niños en jardín, enseñanza básica y media y universitaria.
- Bonos de vacaciones.
- Bonos por fallecimiento de familiar directo.

4.1.2 Incentivos no económicos (reconocimiento)

Anualmente, Sigma premia y reconoce la permanencia de los trabajadores en la compañía. El valor del bono está en directa relación con el número de años de servicio, partiendo desde los 10 años, aumentando de cinco en cinco hasta los 35 años.

También, la compañía entrega capacitación a aquellos empleados que por sus labores necesiten perfeccionar y/o actualizar sus conocimientos de acuerdo a lo que establezca cada gerencia, sin existir una definición previa.

4.2 Propuestas para un esquema de incentivos

Es importante señalar que de acuerdo con los atributos de la propuesta de valor, participan principalmente dos Gerencias, la Gerencia de Desarrollo y Consultoría y la Gerencia de Infraestructura y Servicio, con un total de 110 personas, para lo cual se propone un nuevo esquema de incentivos que considere cinco puntos⁸: empresa, desempeño, características personales, integración a empresa y grupo y disciplina, de modo que promueva el alineamiento organizacional en el que participen todos los empleados.

Dichos criterios de evaluación serán calificados desde I (insuficiente) a MB (Muy Bueno), como se aprecia en la tabla 12, Evaluación de desempeño.

⁸ Mayor información en Anexo IX: Dimensiones y escalas de análisis

Tabla 12, Nueva evaluación de desempeño

Periodo mm aaaa - mm aaaa

NOMBRE EVALUADO	CARGO EVALUADO	FECHA EVALUACIÓN

NOMBRE EVALUADOR	CARGO EVALUADOR

CONCEPTO	DEFINICIÓN	NOTA	PUNTAJE	OBSERVACIONES
1 Empresa				
1.1 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Orientar las acciones hacia el apoyo de los objetivos de la Organización, sintiéndolos como propios y actuando de manera intachable en relación a las obligaciones, promesas y compromisos personales y profesionales, alineados con la Visión y Misión de Sigma.	NO APLICA	0	
1.2 INICIATIVA	Tomar decisiones y/o acciones oportunas y responsables con independencia, actuando por voluntad personal ante la búsqueda de mejoras a los procedimientos, procesos, pensando no solo en el futuro inmediato sino que en el largo plazo, en beneficio de la organización y de las funciones que desarrollan en su interior.	NO APLICA	0	
1.3 TRABAJO EN EQUIPO	Comprometerse con el cumplimiento de las metas establecidas al equipo de trabajo, favoreciendo y promoviendo la interacción, participación y coordinación de los miembros del equipo, generando un ambiente de trabajo positivo que favorezca las buenas relaciones interpersonales y el llegar a acuerdos y consensos que apoyen el éxito de las acciones del equipo.	NO APLICA	0	
1.4 ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Cooperar y servir a otros, reconociendo y comprendiendo sus necesidades, haciendo esfuerzos activos por satisfacerlas, de modo que el cliente (tanto interno como externo) obtenga el producto en el momento, lugar y con la calidad esperada.	NO APLICA	0	
Subtotal Puntaje			0	

2 Desempeño				
2.1 EFICIENCIA EN EL TRABAJO	Realizar sus actividades y tareas con alta calidad, comprometiéndose por hacerlas bien en cada una de las etapas del proceso de su responsabilidad.	NO APLICA	0	
2.2 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Distribuir adecuadamente los tiempos asignados preocupándose por el cumplimiento de las fechas planificadas.	NO APLICA	0	
2.3 GESTIÓN DE RECURSOS	Mantener un adecuado control eficiente y eficaz de los recursos de la Organización con el fin de alcanzar un alto nivel de productividad en las tareas y actividades que desarrolla.	NO APLICA	0	
2.4 SERVICIO DE CALIDAD	Entregar un servicio de calidad y excelencia acorde a las necesidades del cliente, tanto interno como externo, con una permanente actitud que busque superar las expectativas de éste.	NO APLICA	0	
Subtotal Puntaje			0	

Tabla 12 (Continuación), Nueva evaluación de desempeño

3		Características personales		
3.1	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Evaluar oportunamente la información y/o problemas recurrentes, nuevos o mal estructurados, sopesando su importancia, las consecuencias y resultados, y entregando soluciones acordes a las necesidades planteadas.	NO APLICA	0
3.2	AUTONOMÍA EN EL TRABAJO	Tomar decisiones y/o acciones creándose oportunidades y asumiendo responsabilidades con un alto grado de independencia, realizándolas sin que exista un requerimiento externo que lo empuje y asumiendo las consecuencias de ellas.	NO APLICA	0
3.3	RESPONSABILIDAD	Comprometerse con las funciones y tareas realizadas, logrando resultados dentro de los plazos y tiempos estipulados, haciéndose cargo de las consecuencias de sus acciones, demostrando permanentemente a sus Jefes que es una persona confiable para delegarle tareas y actividades.	NO APLICA	0
3.4	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Actuar y responder con eficacia y un alto desempeño en situaciones que involucren presiones de tiempo, plazos y requisitos, como asimismo frente a la adversidad, al desacuerdo u oposición que pueda producirse.	NO APLICA	0
3.6	TOMA DECISIONES	Actuar con presteza y eficiencia, analizando las situaciones y decidiendo el mejor curso de acción de acuerdo a las circunstancias.	NO APLICA	0
Subtotal Puntaje				0

4		Integración a empresa y grupo		
4.1	COLABORACIÓN CON EL GRUPO	Equilibrar entre las necesidades de establecer relaciones amistosas y el cumplimiento de las tareas, fomentando un ambiente cooperativo gracias al intercambio de planes, prácticas, información y recursos.	NO APLICA	0
4.2	RELACIONES INTERGRUPALES	Establecer y mantener relaciones sociales y laborales que ayuden a crear un clima de respeto y cordialidad, generando una red de contactos que faciliten el trabajo en común.	NO APLICA	0
Subtotal Puntaje				0

5		Disciplina		
5.1	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Mantener y responsabilizarse por el cumplimiento de las normas y políticas de la Organización, ajustándose estrictamente a la legislación vigente y proponiendo mejoras a los procedimientos según las necesidades.	NO APLICA	0
5.2	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Establecer y conducir proyectos de trabajo para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos involucrados, estableciendo prioridades de acción conforme a los requerimientos del área y de sus actividades diarias, de modo de responder satisfactoriamente a ellos.	NO APLICA	0
5.3	CONFIDENCIALIDAD	Manejar con discreción la información exclusiva, privada o estratégica de las personas, de su Unidad y de la Organización, mostrando cuidado y esmero en sus acciones y preocupándose por proteger el prestigio de la empresa y quienes las integran ante terceros.	NO APLICA	0
Subtotal Puntaje				0
Esta evaluación fue presentada y explicada al evaluado				NOTA FINAL
				0
				FALSO
PUNTAJE FINAL				0
				CRÍTICO

Jefe Superior

Evaluado

Gerente ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

FECHA PRESENTACIÓN EVALUADO

Tabla 12 (Continuación), Nueva evaluación de desempeño

Escala de calificaciones			NOTA
MB	MUY BUENO	Su desempeño excede de modo considerable los niveles esperados para el Cargo. Destaca por un desempeño sobresaliente, es un modelo para la Organización. En el desarrollo de sus funciones y responsabilidades es un elemento que la Organización debe cuidar y evitar su alejamiento de la Empresa.	5
B	BUENO	Su desempeño supera los niveles esperados para el Cargo. Supera permanentemente varios aspectos en el desempeño de las funciones y actividades, lo que le permite destacar sobre los demás. Debe considerarse el desarrollo de otras habilidades, competencias y responsabilidades para incentivar su desarrollo profesional dentro de la Organización.	4
N	NORMAL	Su desempeño cumple con los niveles esperados para el ejercicio del Cargo, cumpliendo los estándares por los cuales ocupa el cargo. Puede mejorar algunos aspectos para un desempeño eficiente.	3
R	DEFICIENTE	Su desempeño esta bajo los niveles necesarios. Su desempeño es Deficiente en varios aspectos de sus funciones y necesita rápidas mejoras en aspectos técnicos y en el desarrollo de habilidades blandas. La permanencia en el Cargo esta condicionada a la mejora de dichos aspectos.	2
I	CRÍTICO	Su nivel esta muy por debajo de los niveles mínimos necesarios. Su nivel de desempeño es Crítico y necesita urgentes mejoras en aspectos técnicos y en el desarrollo de habilidades. Debe evaluarse la permanencia en el Cargo.	1
NA	NO APLICA	No es posible medir su desempeño en este aspecto porque su permanencia en la Organización varía entre 6 meses y 1 año y aún no ha tenido la oportunidad de demostrar dicha habilidad o competencia.	0

Máximo puntaje 90

Fuente: Elaboración Propia, basado en documento de trabajo interno de Sigma (2012)

Para mayor información, ver anexo IX, Dimensiones y escala de análisis.

Por otra parte, dada la naturaleza de las personas que integran la organización donde cerca del 60% del total de los funcionarios posee una edad superior a los 46 años⁹ y un 53% posee una antigüedad laboral superior a los 5 años¹⁰, de los cuales un 60% supera los 15 años de servicio en la compañía, se ha decidido realizar lo siguiente:

Para el caso de Gerentes de área y Jefes de áreas, dado que poseen mayor antigüedad en la compañía la mejor forma de motivar a estas personas es mediante un incentivo económico, no así, el caso de Supervisores y Personal que por su antigüedad laboral,

⁹ Figura 12, Edad empleados empresa según rango de edad

¹⁰ Figura 13, Antigüedad laboral de empleados empresa según rango de edad

aspiraciones y naturaleza de sus actividades se ha decidido realizar incentivos del tipo económico y beneficio

4.2.1 Esquema de incentivos para gerentes

Dado que los gerentes son los únicos que tienen directa injerencia en los resultados de la compañía, a través de las diferentes decisiones de inversión, otorgamiento de beneficios, nuevos negocios, entre otros, se propone que, en caso de existir excedentes en el periodo del año anterior, se entregue un bono en dinero de acuerdo a un porcentaje establecido por los directores de la compañía, el cual dependerá de la nueva evaluación de desempeño, en la que deberá obtener a lo menos 62 puntos¹¹ (equivalente a un 15% superior a lo normal solicitado) y ninguna nota inferior a 3.

4.2.2 Esquema de incentivos para supervisores, jefes de áreas y empleados

Para obtener un bono equivalente al 100% del sueldo bruto, supervisores, jefes de áreas y empleados deben obtener, como mínimo, 62 puntos (equivalente a un 15% superior a lo normal solicitado) y ninguna nota inferior a 3, de la nueva propuesta de evaluación de desempeño. Por otra parte, para la obtención de un bono equivalente a un 50% sueldo bruto, el funcionario debe tener entre 54 y 59 puntos

En aquellos casos en donde la puntuación sea superior a 67 puntos, el empleado recibirá además un reconocimiento especial entregado por el Gerente General.

De la misma manera, es posible la ejecución de otros beneficios, siempre y cuando cumplan con lo indicado en la tabla 13, Incentivos para personal de la Gerencia de Desarrollo y Consultoría y tabla14, Incentivos para personal de la Gerencia de Infraestructura y Servicio, respectivamente.

¹¹ Tabla 12, Nueva evaluación de desempeño

Tabla 13, Incentivos para personal de la Gerencia de Desarrollo y Consultoría

	Objetivos	Resp	Indicador		Meta	Periodo	Incentivo	Articulador
			Indicador	Fórmula				
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	GA	Disminución de gastos en traslados	$(\text{Total gastos trasladados año pasado} / \text{Total gastos trasladados año actual}) * 100$	Tasa > = 10	Anual	Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
	Aumentar ingresos con nuevos clientes	GA	Generar negocios clientes nuevos	$\frac{\sum_i^N \text{Ing cliente nuevo}_i^t}{\sum_i^N \text{Ing cliente nuevo}_{i-1}^t} > 1$	Cantidad > 1	Anual	Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
PERSPECTIVA CLIENTE	Prestigio Institucional	JA	Encuesta de satisfacción de cliente empresa	Resultado encuesta de satisfacción de cliente empresa > 85%	Mayor a 85%	Anual	Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
		S					Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos de Seguridad	S	Cumplimiento de actividades de seguridad	$1 - \frac{t \text{ proc. semestre actual}}{N \text{ proc. semestre actual}} > 0$	Mayor a 0,05	Sem	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)
		P					Económico	Bono anual (30% del sueldo bruto)
		P	Cumplimiento en registros de acceso a bases del sistema	$1 - \frac{t \text{ reg. semestre actual}}{N \text{ reg. semestre actual}} > 0$	Mayor 0,05	Sem	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)
		S	% de vulneración a los sistemas	$(\text{N}^\circ \text{ de sistemas vulnerados} / \text{N}^\circ \text{ de sistemas totales}) * 100$	0% vulneración	Mens	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)
	P	Beneficio					Capacitación externa	
	Mejorar los procesos de respaldo e información	P	% Cumplimiento de actividades de respaldo según procedimientos internos	$(\text{N}^\circ \text{ de respaldos realizados} / \text{N}^\circ \text{ de sistemas activos}) \text{ totales} * 100$	100% Cumplimiento	Mens	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)
P		Disminución en tiempos de respaldos	$(\text{Tiempo respaldo mes anterior}) - (\text{Tiempo respaldos mes actual})$	100% Cumplimiento	Mens	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Profesionalizar el capital humano	JA	Aprobación en cursos de perfeccionamiento	$(\text{N}^\circ \text{ de cursos aprobados}) / \text{N}^\circ \text{ de cursos realizados} * 100$	100% Cumplimientos	Trim	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)
		P					Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
	P	Traspasar información de cursos realizados a sus compañeros	Por cada curso realizado se deberá transmitir la información a al menos 3 personas	Al menos 3	Trim	Beneficio	Capacitación externa	
Contar con softwares específicos	P	Búsqueda de nuevos softwares que ayuden a mantener la confidencialidad en los sistemas	Número de SW detectados ≥ 3	Al menos 3	Anual	Beneficio	Capacitación externa	

	Contar con hardware específicos	P	Búsqueda de hardwares que ayuden a mantener la confidencialidad en los sistemas	N° de HW detectados \geq 3	Al menos 3	Anual	Beneficio	Capacitación externa
--	---------------------------------	---	---	------------------------------	------------	-------	-----------	----------------------

GA: Gerente área

JA: Jefe de área

S: Supervisor

P: Personal

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Tabla 14, Incentivos para personal de la Gerencia de Infraestructura y Servicio

	Objetivos	Resp	Indicador		Meta	Periodo	Incentivo	Articulador
			Indicador	Fórmula				
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar ingresos con clientes actuales	GA	Generar nuevos negocios clientes actuales	$\frac{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_i}{\sum_i^N \text{Ing cliente actual}_{i-1}} > 1$	Cantidad > 1	Anual	Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
PERSPECTIVA CLIENTE	Aumentar fidelización de cliente	GA	Aumentar ventas o servicios de las mismas empresas	$(\text{N}^\circ \text{ de ventas} + \text{servicios año actual}) / (\text{N}^\circ \text{ de ventas} + \text{servicios año actual}) \times 100\%$	Mayor a 15%	Anual	Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
		JF					Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos de Seguridad	P	Cumplimiento de actividades de seguridad	$1 - \frac{t \text{ proc. semestre actual}}{N \text{ proc. semestre actual}} > 0$	Mayor a 0,05	Sem	Económico	Bono anual (10% del sueldo bruto, por cumplimiento de todas las actividades)
		P	Cumplimiento en registros de acceso a bases del sistema	$1 - \frac{t \text{ reg. semestre actual}}{N \text{ reg. semestre actual}} > 0$	Mayor 0,05	Sem		
		JF	% de vulneración a los sistemas	$(\text{N}^\circ \text{ de sistemas vulnerados} / \text{N}^\circ \text{ de sistemas totales}) * 100$	0% vulneración	Mens	Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
		S					Económico	Bono anual (50% del sueldo bruto)
		P					Beneficio	Capacitación externa
Mejorar los procesos de respaldo	P	Disminución en tiempos de entrega de respaldos	$(\text{Tiempo de entrega de respaldo actual}) / (\text{Tiempo de entrega de respaldo promedio semestre anterior}) \times 100$	Al menos un 5%	Sem	Beneficio	Capacitación externa	

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar los procesos de información	P	Creación de procedimientos que aseguren la integridad de la información	(Procedimientos nuevos) - procedimientos anteriores ≥ 3	Al menos 3	Men	Beneficio	Capacitación externa
	Mejorar la infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento	P	Renovación de infraestructura, de acuerdo a plan de renovación	(Tiempo de avance / tiempo planificado) * 100	100% Cumplimiento	Anual	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)
		P	Aumentar la utilización de la infraestructura	$80 \leq$ (Tasa de utilización de equipo actual) ≤ 90	Al menos un 80% con tope 90%	Anual	Beneficio	Capacitación externa
		P	Realización de auditorías internas	Número de auditorías internas de disponibilidad de información ≥ 4	Cada 3 meses	Trim	Económico	Bono anual (10% del sueldo bruto)
	Profesionalizar el capital humano	P	Aprobación en cursos de perfeccionamiento	(N° de cursos aprobados) / N° de cursos realizados * 100	100% Cumplimientos	Trim	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)
		P	Traspasar información de cursos realizados a sus compañeros	Por cada curso realizado se deberá transmitir la información a al menos 3 personas	Al menos 3	Trim	Beneficio	Capacitación externa
	Contar con hardware, redes y Softwares específicos	P	Búsqueda de softwares que ayuden a mantener la integridad de la información	Número de SW detectados ≥ 3	Al menos 3	Anual	Económico	Bono anual (5% del sueldo bruto)
		P	Revisión de licencias de Softwares	N° de revisión de licencias de la compañía ≥ 4	Al menos 4 veces al año	Trim	Económico	Bono anual (5% del sueldo bruto)
		P	Revisión de la red	Número de revisiones ≥ 2	Al menos 2 veces	Sem	Económico	Bono anual (10% del sueldo bruto, por cumplimiento de todas las actividades)
		P	Actualización de licencias de Softwares	N° actualizaciones de SO de servidores de Base de datos ≥ 2	Al menos cada 3 meses	Sem		
	Fortalecer el manejo de equipos auxiliares	P	Capacitación en operación de equipos de aire acondicionado	N° de capacitaciones ≥ 2	Al menos 2 personas	Anual	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto, por cumplimiento de todas las actividades)
		P	Capacitación en operación de equipos de grupo electrógeno	N° de capacitaciones ≥ 2	Al menos 2 personas	Anual		
		P	Capacitación en operación e instalación de equipos UPS	N° de capacitaciones ≥ 2	Al menos 2 personas	Anual		
		P	Probar equipo de contingencia para disponibilidad de información	N° de pruebas de equipos principal de contingencia ≥ 2	Al menos 2 veces al año	Sem	Económico	Bono anual (20% del sueldo bruto)

Fortalecer el manejo de equipos auxiliares	P	Disminuir fallas en equipos	(N° de detenciones año actual) < (N° de detenciones año anterior)	Cantidad ≤ 3	Anual	Beneficio	Capacitación externa
--	---	-----------------------------	---	--------------	-------	-----------	----------------------

GA: Gerente área

JA: Jefe de área

S: Supervisor

P: Personal

Fuente: [Elaboración Propia \(2014\)](#)

5 CONCLUSIÓN

En el desarrollo de este trabajo de investigación que ha dado lugar a la presente tesis, el objetivo general estipulado al inicio se ha alcanzado de manera exitosa, pues se *diseñó e implementó un sistema de control para Sigma S.A.*, reconocida empresa de soluciones tecnológicas, sustentado en un detallado marco conceptual y práctico, necesario para el esbozo claro de las estrategias que le permitirán a la compañía obtener sus metas.

Del mismo modo, se han alcanzado los objetivos específicos inicialmente planteados, pues Sigma S.A., como Unidad Estratégica de Negocio, *fue analizada desde la perspectiva de un plan estratégico*, comenzando con evaluaciones críticas sobre la misión, visión y valores de la compañía, fruto del cual se propusieron nuevas definiciones para cada una de ellas, más exhaustivas y acordes a la realidad tanto de la compañía como del mercado en el que se inserta.

Asimismo, contando con los antecedentes apropiados, *se efectuó un análisis externo e interno de la corporación*, en el que se logró identificar, mediante matrices de relaciones, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que proporcionó las primeras señales por donde los esfuerzos deben ser orientados.

De igual manera, como parte de los resultados obtenidos, *se definió la propuesta de valor*, la que, como parte de este proyecto, constituye un aporte significativo para Sigma S.A., ya que, con ello se identifica indudablemente el negocio que se debe seguir y se crea una propuesta de valor (a la fecha inexistente) en la que los atributos sean claros y permitan enfocar los esfuerzos de la organización.

Además, *se desarrolló y mejoró el modelo de negocio de la compañía y se creó un modelo de cuadro de mando integral*, en donde se desarrollaron los mapas estratégicos, tanto a nivel corporativo como a nivel de departamentos (cascada), tableros de control y de gestión respectivamente. A partir de los resultados obtenidos en el trabajo previo, fue necesaria la realización de un trabajo de alineamiento organizacional, utilizando para ello un esquema de incentivos, en el que se consideró tanto a gerentes, jefes de áreas, supervisores y personal.

En resumen, lograr llevar a cabo la implementación de un sistema de control de gestión no es una tarea fácil, ya que, sin duda, existirán factores internos y/o externos ajenos a nuestro conocimiento que dificultarán la implementación de este, no obstante, el diseño e implementación de nuestra propuesta no solo ha sido un aporte para Sigma S.A., desde una perspectiva académica y de aplicación, ha colaborado en el fortalecimiento de su estrategia de negocio, otorgando una base sólida sobre la cual la empresa puede ir modificando sus propuestas en la medida en que el contexto cambie o las necesidades de la compañía lo ameriten.

6 BIBLIOGRAFIA – FUENTES DE CONSULTAS

LIBROS

AMAT, O. (2009). *EVA - Un Nuevo Enfoque para Optimizar la Gestión, Motivar y Crear Valor*. SANTIAGO - CHILE: EDITORIAL PLANETA CHILENA S.A.

ANTHONY, R., Y GOVINDARAJAN, V. (2007). *Sistemas de control de gestión*. MÉXICO: MCGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.

BRAVO, J. (2005). *Gestión de procesos - Con Responsabilidad Social*. SANTIAGO - CHILE: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

CLARK, T. (2012). *Tu modelo de negocios*. BARCELONA - ESPAÑA: EDITORIAL DE CENTRO DE LIBROS PAPP.

FERRADA, C. (2004). *Mejora continua de sistema de gestión*. SANTIAGO - CHILE: EDICIONES DNV CHILE.

FRANCÉS, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. NAUCALPAN DE JUÁREZ - MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

HILL, C., Y JONES, G. (2005). *Administración estratégica - Un Enfoque Integrado*. MEXICO: MCGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.

HITT, IRELAN Y HOSKISSON (2008). *Administración estratégica*. CENGAGE Learning, séptima edición.

JOAN MAGRETTA (2002), *Why Business Models Matter*, HARVARD BUSINESS REVIEW

KAPLAN, R., Y NORTON, D. (2008). *The execution premiun - Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas*. BARCELONA - ESPAÑA: EDICIONES DEUSTO.

KOVACEVIC, A., Y REYNOSO, Á. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Santiago - Chile: AGUILAR CHILENA DE EDICIONES S.A.

LORINO, P. (1996). *El control de gestión estratégico - La Gestión por Actividades*. BOGOTÁ - COLOMBIA: ALFOMEGA S.A.

NIVEN, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. BARCELONA: EDICIONES GESTIÓN 2000 S.A.

PONCE, H. (2006). La matriz FODA: Una Alternativa para Realizar Diagnósticos y Determinar Estrategias de Intervención en las Organizaciones Productivas y Sociales. *CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA*, 1 - 16.

PORTER, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia? *HARVARD BUSINESS REVIEW – América Latina*, 3 - 21.

RICART, J. (2009). Modelo de negocios: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 12 - 25.

SÁNCHEZ, J. (2011). *Control de gestión del desempeño de los recursos humanos*. SANTIAGO - CHILE: THOMSON REUTERS PUNTOLEX.

SERRA, V., ET AL. (2005). *Sistemas de control de gestión - Metodología para su Diseño e Implementación*. BARCELONA - ESPAÑA: EDICIONES GESTIÓN 2000.

SIGMA S.A, *SOLUCIONES TECNOLÓGICAS (2012, 2013)*. Documento de trabajo interno.

THOMPSON, A., ET AL. (2008). *Administración estratégica - teorías y casos*. MÉXICO: MCGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.

THOMPSON, A., ET AL. (2012). *Administración estratégica*. MÉXICO: MCGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO (2013), RANKING GRUPOS ECONÓMICOS EN CHILE, Centro de Estudios en Economía y Negocios.

7 ANEXOS - TABLAS

ANEXO I, Porcentaje ingreso por cliente empresa

CLIENTES	% INGRESOS X EMPRESA	OTROS CLIENTES
CDS VIDA	21%	ROYAL SUN ALLIANCE
ORIZON	15%	COLOSO
CDS CB	10%	IR CONSULTING
CORPESCA	12%	EXCELSYS
CDS AGF	5%	FARASAT
CDS HIPOTECARIA	3%	PGB ABOGADOS
CDS CAPITAL	3%	MASGARANTIA
SERCOR	3%	ARAUCO
HLCM	2%	CONDOMINIO ISIDORA
SYNAPSIS	2%	EPERVA
IMA INDUSTRIAL	2%	MARIN ORREGO
PREGO	2%	REAL ESTATE MANAGEMENT SERVICES S.A.
GOLDEN OMEGA	2%	CWT
OLIDATA	1%	IGEMAR
SERENOR	1%	BENEFICIOS SALUD
EMPRESAS		ARAUCO BLOOMBERG
COPEC	1%	INVERSIONES ANGELINI
ANTARCHILE	1%	COPEC BLOOMBERG
COPEC REUTERS	1%	MOVISTAR / ENTELPCS
COLMENA	1%	AACH
ASTILLEROS		INVERSIONES CDS
ARICA	1%	INVERSIONES SIEMEL
HOCHTIEF	1%	
ENTEL	1%	
TOTAL	91%	OTROS 9%

ANEXO II, Capacitación últimos 5 años

	2009	2010	2011	2012	2013
Directivo/Ejecutivos	3	4	3	6	5
Profesionales	12	15	16	19	21
Técnicos	15	13	25	22	19
Personal administrativo	1	1	2	1	1
TOTAL	31	33	46	48	46

ANEXO III, Encuesta servicio clientes

Estimado cliente, le invitamos a participar con su opinión a mejorar nuestro servicio.

Empresa:

Nombre del Encuestado:

Evalúe los siguientes ítems con una X, donde **0** es **Nunca** y **10** es **Siempre**

Marque su opción en cada casillero con una X	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento de los plazos, horarios y compromisos.											
Tiempo de respuesta.											
Habilidades y competencias del personal.											
Disposición y trato del personal que lo atiente.											
Rol de Sigma como socio tecnológico.											
Calidad del servicio.											
Relación calidad/ precio de nuestros servicios / productos.											
Recomendaría a Sigma a otra empresa.											

Comentarios Adicionales

¿Desea aportar algún comentario?

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO IV, Encuesta satisfacción laboral

	2010	2011	2012	2013
Muestra	146	138	136	135
% Participación Empresa	96.7%	90.8%	94.4%	91.8%

1	¿En cuál de las siguientes Gerencias trabaja usted actualmente?	
	Gerencia de administración y finanzas	
	Gerencia Sigma	
	Gerencia Comercial	
	Gerencia Sigma	
	Comité Ejecutivo o Jefaturas	
2	¿Cuál es su antigüedad en Sigma?	
	Menos de 6 meses	
	Entre 6 meses a 2 años	
	Entre 2 a 5 años	
	Entre 5 a 10 años	
	Más de 10 años	
3	El mobiliario que ocupo es cómodo, en buen estado y estético.	Condiciones lugar de trabajo
4	Recomendaría a Sigma como empresa para trabajar.	Satisfacción con la Empresa
5	A veces pienso en buscar trabajo en otra empresa.	Satisfacción con la Empresa
6	Mi lugar de trabajo cuenta con la iluminación adecuada.	Condiciones lugar de trabajo
7	Mi trabajo me permite mantener en equilibrio mi vida profesional y privada.	Bienestar y beneficios
8	Estoy orgulloso de trabajar en Sigma.	Satisfacción con la Empresa
9	El control de la temperatura de mi lugar de trabajo, es agradable.	Condiciones lugar de trabajo
10	Estoy conforme con los beneficios que entrega Sigma.	Bienestar y beneficios
11	En mi lugar de trabajo, los ruidos que dificultan mi concentración y el desarrollo del trabajo provienen de la música ambiental.	Condiciones lugar de trabajo

12	Sigma es una empresa comprometida con la seguridad y bienestar de sus trabajadores.	Bienestar y beneficios
13	Lo que explica la limpieza de los baños es el buen uso que les dan las personas que los utilizan.	Condiciones lugar de trabajo
14	Mi espacio de trabajo es confortable y grato.	Condiciones lugar de trabajo
15	Estoy satisfecho con Sigma, como lugar de trabajo.	Satisfacción con la Empresa
16	Los baños siempre se mantienen limpios e higiénicos.	Condiciones lugar de trabajo
17	Me han informado oportunamente de los beneficios y convenios con la empresa cuenta.	Bienestar y beneficios
18	Los ruidos, en mi puesto, que dificultan mi concentración y el desarrollo del trabajo provienen de las conversaciones de mis compañeros.	Condiciones lugar de trabajo

ANEXO V, Cuadro de relación entre Fortalezas, Debilidades v/s Oportunidades

		OPORTUNIDADES - EXTERNO					OPORTUNIDADES EXTERNO
		Política crediticia favorable	Tecnología al alcance de su mano	Bajos costos de operación	Mercado en crecimiento	Alianzas estratégicas con empresas de tecnología	
		O1	O2	O3	O4	O5	
FORTALEZAS - INTERNO							
Tecnología de última generación	F1	4	4	1	4	3	16
Recursos humanos capacitados	F2	1	2	1	4	4	12
Disponibilidad de recursos económicos (liquidez)	F3	4	2	1	3	4	14
Buena relación con clientes	F4	2	2	1	3	3	11
Poseer estados contables al día	F5	3	2	1	2	4	12
Planificación y control adecuados	F6	0	1	2	3	1	7
Cómodo ambiente laboral	F7	0	0	1	0	1	2
Bajo nivel de endeudamiento	F8	3	1	1	3	3	11
Economías escala	F9	2	1	4	3	3	13
Ser parte de uno de los grupos económicos más importante del país	F10	4	3	2	2	4	15
Cartera de Clientes cautivos	F11	3	1	3	2	2	11
Experiencia en el medio	F12	1	3	3	3	3	13
SUMA		27	22	21	32	35	
DEBILIDADES - INTERNO							
Recurso humano Limitado	D1	0	2	1	2	1	6
Personal mayor sin motivación	D2	0	2	2	3	1	8
Retención de personal	D3	0	3	3	2	1	9
Entrega de productos incompletos	D4	0	1	3	3	1	8
Productos con bajo posicionamiento en el mercado	D5	3	2	2	3	3	13
Falta de Control Interno.	D6	1	1	2	3	1	8
Marketing - Publicidad	D7	1	2	1	4	3	11
SUMA		5	13	14	20	11	

ANEXO VI, Cuadro de relación entre Fortalezas, Debilidades v/s Amenazas

		AMENAZAS - EXTERNO			AMENAZAS EXTERNO
		Ingreso de nuevos competidores al sector.	Rápida obsolescencia de tecnología	Gran cantidad de competidores	
		A1	A2	A3	
FORTALEZAS - INTERNO					
Tecnología de última generación	F1	4	3	3	10
Recursos humanos capacitados	F2	4	0	0	4
Disponibilidad de recursos económicos (liquidez)	F3	3	3	3	9
Buena relación con clientes	F4	4	2	2	8
Poseer estados contables al día	F5	2	2	2	6
Planificación y control adecuados	F6	2	3	3	8
Cómodo ambiente laboral	F7	1	0	0	1
Bajo nivel de endeudamiento	F8	3	3	3	9
Economías escala	F9	3	2	2	7
Ser parte de uno de los grupos económicos más importante del país	F10	2	2	2	6
Cartera de Clientes cautivos	F11	2	2	2	6
Experiencia en el medio	F12	3	2	2	7
SUMA		33	24	24	
DEBILIDADES - INTERNO					0
Recurso humano Limitado	D1	3	0	0	3
Personal mayor sin motivación	D2	3	0	0	3
Retención de personal	D3	3	0	0	3
Entrega de productos incompletos	D4	3	0	0	3
Productos con bajo posicionamiento en el mercado	D5	3	1	1	5
Falta de Control Interno.	D6	1	0	0	1
Marketing - Publicidad	D7	3	1	1	5
SUMA		19	2	2	

ANEXO VII, Cuadro análisis causa-efecto

	Causa	Efecto	Explicación
PERSPECTIVA DE RECURSOS Y APRENDIZAJE	Profesionalizar el capital humano.	Optimizar los procesos de seguridad.	Al realizar la profesionalización del capital humano de la empresa, en el proceso de seguridad de la información de la compañía, este permite que el personal se encuentre mejor preparado para repeler eventuales ataques de jacker, virus u otro sistema que afecten los sistemas.
		Mejorar los procesos de respaldo e información.	La profesionalización del personal, ayudará a mejorar los procesos de respaldos de la información dado que permitirá contar con nuevas herramientas que ayuden a la optimización de los recursos.
		Fortalecer el manejo de equipos auxiliares.	La capacitación del personal involucrado en el manejo de recursos auxiliares permitirá una mayor uso de operación de estos equipos (aire acondicionado, ventilación, grupos electrógenos, etc.)
	Contar con hardware, redes y softwares específicos.	Optimizar los procesos de seguridad.	Al contar con nuevas tecnologías permitirá la optimización de los distintos procesos que afecten la seguridad de la información de la

			compañía.
		Mejorar los procesos de respaldo e información.	La utilización de nuevas tecnologías permitirá mejorar los proceso de respaldos de la información al hacerlos de manera las eficiente y rápida.
		Mejorar la infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento.	Al contar con equipos específicos estos permitirá una optimización de los recursos empleados para la mantención de las diversas tecnologías utilizadas.
	Fortalecer el manejo de equipos auxiliares.	Mejorar la infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento.	Al contar con personal con mayor nivel de profesionalismo, permitirá aportar mejores ideas que ayuden a alargar la vida útil de la infraestructura instalada.

	Causa	Efecto	Explicación
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos de seguridad.	Prestigio institucional.	Con la optimización de los procesos de seguridad de la compañía, se busca reducir la vulnerabilidad de los distintos sistemas, traduciéndose en un aumento en el prestigio de la compañía.
		Aumentar la idealización del cliente.	Con la optimización de los procesos de seguridad, se pretende aumentar la conciencia en la importancia que tiene el cliente, haciéndolos sentir

			parte importante para la compañía.
Mejorar los procesos de respaldos e información.	Prestigio institucional.		Dado que cada vez los clientes son más exigentes, lo que se pretende con la mejora de los procesos de respaldos e información es reducir los tiempos de recuperación de los distintos sistemas y bases de datos de los clientes, traduciéndose en un aumento en el prestigio de la institución.
	Aumentar la satisfacción de clientes.	la de	Al mejorar y optimizar los procesos de respaldo de la información, ayuda a aumentar la disponibilidad al hacer que todos los involucrados tengan acceso a la información y a sus recursos, cada vez que se requiera, aumentando así la satisfacción de los clientes.
Mejorar la infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento.	Aumentar la satisfacción de clientes.	la de	Al mejorar los procesos de infraestructura tecnológica y procesos de mantenimiento de equipos auxiliares (aire acondicionado, grupos electrógenos, etc.), se logra una mayor disponibilidad de la información aumentando así la satisfacción de los clientes al mejorar los tiempos de respuestas y tiempos de entrega de información.

	Causa	Efecto	Explicación
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Prestigio institucional.	Aumentar ingresos con nuevos clientes.	Al mantener la totalidad y exactitud de la información de los clientes, como también la confidencialidad de la información, hace que los clientes estos sientan que están con personas comprometidas con sus actividades lo que se traduce en la generación de nuevos negocios
	Aumentar la fidelización del cliente.	Aumentar ingresos con clientes actuales.	Al contar con clientes fidelizados, y al conocer sus necesidades, es posible la generación de nuevos negocios que ayuden a aumentar los ingresos de la compañía.
	Aumentar la satisfacción de clientes.	Aumentar ingresos con clientes actuales.	Al contar con una disponibilidad de la información en más de un 99,9% hace que los clientes se sientan satisfechos con los servicios entregados por la compañía, traduciéndose en la generación de nuevos negocios.

	Causa	Efecto	Explicación
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar ingresos con nuevos clientes.	Aumentar la rentabilidad.	Con la generación de nuevos negocios se produce un aumento en los ingresos de la compañía, lo que genera aumentos en la rentabilidad.
	Aumentar ingresos con clientes actuales.	Aumentar la rentabilidad.	Con la generación de nuevos clientes – nuevos negocios, se logra un aumento en la rentabilidad de la compañía, dado el aprovechamiento de economías escala en los distintos procesos.

ANEXO VIII, Diccionario de indicadores

Perspectiva: RESULTADO		Número / nombre indicador: CR01 / Disminución de gastos en traslados	Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Aumentar la rentabilidad			Objetivo: Aumentar rentabilidad	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega la reducción de costos por concepto de traslados en relación al año anterior.				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (Total gastos traslados año pasado / Total gastos traslado año actual) *100				
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de contabilidad				
Calidad de los datos: Alta			Recolector de datos: Jefe de Área de Consultoría	
Línea de base: 1		Meta: Tasa > =10		
Razonamiento meta: En la medida en que se reduzcan los costos de traslados actuales aumentará la rentabilidad del negocio				
Iniciativas:	1. Mejorar proceso de seguridad de datos de clientes			

Perspectiva: RESULTADO		Número / nombre indicador: CR02 / Generar negocios clientes nuevos	Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Aumentar los ingresos			Objetivo: Aumentar ingresos con nuevos clientes	
Descripción: El indicador corresponde al total de los ingresos de los nuevos clientes año actual, en relación al total de los ingresos de nuevos clientes del año anterior.				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Cantidad de negocio		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $\frac{\sum_i^N \text{Ing cliente nuevo}_i^t}{\sum_i^N \text{Ing cliente nuevo}_i^{t-1}} > 1$				
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área Comercial				
Calidad de los datos: Alta_ realizado según cartera de clientes			Recolector de datos: Jefe Área de Consultoría y Servicio	
Línea de base: 1		Meta: Cantidad >1		
Razonamiento meta: En la medida en que se generen nuevos negocios, será posible aumentar los ingresos				
Iniciativas:	1. Mejorar los procesos de administración y atención de clientes			

Perspectiva: PROCESOS	Número / nombre indicador: CR03 / Encuesta de satisfacción de cliente empresa	Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad		Objetivo: Prestigio Institucional	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el resultado de la satisfacción del cliente ante los servicios recibidos de acuerdo a procedimientos internos en el período de tiempo analizado.			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos cliente	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: Resultado encuesta de satisfacción de cliente empresa > 85%			
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Servicio			
Calidad de los datos: Alta_ realizado según sicólogo		Recolector de datos: Jefe Área Consultoría y Servicio	
Línea de base: 80%		Meta: Tasa > 85%	
Razonamiento meta: En la medida en que se aumente el resultado de la encuesta, aumentará la satisfacción del cliente el prestigio institucional			
Iniciativas:	1. Mejorar la cercanía con clientes		

Perspectiva: PROCESOS	Número / nombre indicador: CP01 / Cumplimiento de actividades de seguridad	Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios	
Estrategia: Confidencialidad		Objetivo: Optimizar los procesos de Seguridad	
Descripción: El indicador es un valor, que indica el tiempo promedio de proceso de acceso actual, respecto al tiempo promedio de proceso de acceso de periodo anterior			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos de seguridad	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $1 - \frac{\frac{t \text{ proc. semestre actual}}{N \text{ proc. semestre actual}}}{\frac{t \text{ proc. semestre pasado}}{N \text{ proc. semestre pasado}}} > 0$			
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de Seguridad			
Calidad de los datos: Media_ realizado según protocolo de seguridad		Recolector de datos: Jefe Área Seguridad de la información	
Línea de base: 0		Meta: Mayor a 0,05	
Razonamiento meta: En la medida en que se optimicen los procesos de seguridad, aumentará la confidencialidad de la información de los clientes			
Iniciativas:	1. Mejorar tiempo en proceso de seguridad de datos de clientes		

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP02 / Cumplimiento en registros de acceso a bases del sistema		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Optimizar los procesos de Seguridad		
Descripción: El indicador es un valor, que indica el tiempo promedio de registro de acceso actual, respecto al tiempo promedio de registro de acceso de periodo anterior					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos de seguridad		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: $1 - \frac{\frac{t \text{ reg. semestre actual}}{N \text{ reg. semestre actual}}}{\frac{t \text{ reg. semestre pasado}}{N \text{ reg. semestre pasado}}} > 0$					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de Seguridad					
Calidad de los datos: Media_ realizado según protocolo de acceso – seguridad				Recolector de datos: Jefe Área Seguridad de la información	
Línea de base: 0			Meta: Mayor 0,05		
Razonamiento meta: En la medida en que se cumpla con el registro de acceso a sistemas, se podrá detectar aquellos sistemas que fueron más vulnerables para realizar las acciones que correspondan					
Iniciativas:		1. Generar conciencia en personal en acceso a registros en base de sistemas			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP03 / % de vulneración a los sistemas		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Optimizar los procesos de Seguridad		
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el número de servicios que han sido vulnerados en el tiempo analizado.					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Tasa en sistemas vulnerados		Polaridad: Valores bajos son buenos
Fórmula: (Nº de sistemas vulnerados)/Nº de sistemas totales*100					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de Seguridad					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según incidentes detectados por vulneración				Recolector de datos: Jefe Área infraestructura y Servicio	
Línea de base: 3			Meta: Tasa = 0		
Razonamiento meta: En la medida en que se reduzcan las vulneración a los sistemas, aumenta la confidencialidad y la satisfacción de los clientes y así realizar las acciones correctivas					
Iniciativas:		1. Crear conciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP04 / % Cumplimiento de actividades de respaldo según procedimientos internos		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Mejorar los procesos de Respaldo e información		
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el cumplimiento en las actividades de respaldos realizadas, dado lo indicado en procedimientos internos.					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Mensual		Tipo de unidad: Tasa en cumplimientos de respaldo	
Polaridad: Valores altos son buenos					
Fórmula: (Nº de respaldos realizados/Nº de sistemas activos totales)*100					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de Seguridad					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según lista de actividades de respaldos				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 98			Meta: Tasa = 100		
Razonamiento meta: En la medida en que se cumpla con la totalidad de los respaldos en los tiempos acordados, se logra la satisfacción de los clientes					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP05 / Disminución en tiempos de respaldos		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Mejorar los procesos de Respaldo e información		
Descripción: El indicador es una valor que entrega el tiempo en la realización de respaldos agendados					
Pasado/Futuro: Pasado		Frecuencia: Mensual		Tipo de unidad: Cumplimientos en tiempos de respaldo en horas	
Polaridad: Valores bajos son buenos					
Fórmula: (Tiempo respaldo mes anterior) – (Tiempo respaldos mes actual)					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de operaciones					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según lista de actividades de respaldos				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 4.5			Meta: 4		
Razonamiento meta: En la medida en que se reduzcan los tiempos de respaldo, hace que el personal se enfoque en otras actividades que aumenten la confidencialidad de la información de los clientes					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA01 / Aprobación en cursos de perfeccionamiento		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Profesionalizar el Capital humano		
Descripción: El indicador es una taza que entrega el número de cursos aprobados					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Trimestral		Tipo de unidad: Cumplimientos en taza de cursos aprobados	
Polaridad: Valores altos son buenos					
Fórmula: (N° de cursos aprobados / N° de cursos realizados) * 100					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Personal					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según lista de cursos de capacitación				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 85			Meta: Tasa = 100		
Razonamiento meta: En la medida en que se logre un aumento en la aprobación de los distintos cursos asistidos, se logra un mayor profesionalismo y conocimiento del personal para el manejo de la información					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA02 / Traspasar información de cursos realizados a sus compañeros		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Profesionalizar el Capital humano		
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de personas a las cual se les traspasa el conocimiento del curso realizado					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Trimestral		Tipo de unidad: Número de personas a las que se le traspasa el conocimiento	
Polaridad: Valores altos son buenos					
Fórmula: Por cada curso realizado se deberá transmitir la información a al menos 3 personas					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Personal					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según lista de cursos de capacitación				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 3		
Razonamiento meta: En la medida en que se realicen cursos de capacitación, estos deberán traspasar el conocimiento al menos a 3 integrantes de la gerencia, logrando así un mayor profesionalismo en las tareas que se realizan					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado para que traspase con el mayor detalle posible el conocimiento adquirido			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA03 / Búsqueda de nuevos softwares que ayuden a mantener la confidencialidad en los sistemas		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad				Objetivo: Contar Softwares específicos	
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de softwares detectados que ayuden a mantener la confidencialidad de los sistemas					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Número de SW detectados		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: Número de SW detectados \geq 3					
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área Administración y soporte					
Calidad de los datos: Media_ realizado según metas personales y de la empresa para el personal del área				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 3		
Razonamiento meta: En la medida en que se encuentren nuevos softwares que faciliten y aseguren la confidencialidad de la información, ayudará a reducir tiempos en los procesos y aumentar la calidad y seguridad de la información, además de reducción de costos.					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA04 / Búsqueda de hardware que ayuden a mantener la confidencialidad en los sistemas		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad				Objetivo: Contar con hardware específicos	
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de hardware que ayuden a mantener la confidencialidad de los sistemas					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Número de HW detectados		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: Número de HW detectados \geq 3					
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área Administración y soporte					
Calidad de los datos: Media_ realizado según metas personales y de la empresa para el personal del área				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 3		
Razonamiento meta: En la medida en que se encuentren nuevos hardware o reestructuración de los existentes, además de reducción de costos, ayudará a reducir tiempos en los procesos y aumentar la calidad y seguridad de la información.					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: RESULTADO		Número / nombre indicador: CR20 / Disminución en consumos de energía	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Disminuir costos			Objetivo: Disminuir costos de operación	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega costos de energía en el período de tiempo analizado.				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de costos		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (Costos de energía semestre anterior/ Costos de energía semestre actual) *100				
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área Contabilidad				
Calidad de los datos: Alta_ realizado según protocolo interno			Recolector de datos: Jefe Área de Infraestructura y Servicio	
Línea de base: 1		Meta: Tasa > 5		
Razonamiento meta: En la medida en que se optimicen la utilización de los equipos en los distintos procesos, disminuirán los costos operativos				
Iniciativas:		1. Revisión de equipos en funcionamientos que no sean productivos		

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CR21 / Aumento en las ventas o servicios de las mismas empresas.	Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Aumentar fidelización de Cliente	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el aumento en las ventas o contrataciones de servicios realizadas por empresas clientes de acuerdo al período de tiempo analizado.				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos cliente		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de ventas + servicios año actual / N° de ventas + servicios año actual) x 100%				
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Servicio				
Calidad de los datos: Alta_ realizado según sicólogo			Recolector de datos: Jefe Área Consultoría y Servicio	
Línea de base: 1%		Meta: Tasa > 15%		
Razonamiento meta: En la medida en que se aumente el resultado de la encuesta, aumentará la satisfacción del cliente el prestigio institucional				
Iniciativas:		1. Mejorar la cercanía con clientes		

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP20 / % Cumplimientos en métodos de procesamiento	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Optimizar los procesos de Seguridad	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el número de procesos realizados de acuerdo a procedimientos internos en el período de tiempo analizado.				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos de seguridad		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (Nº de procesos realizados/Nº de procesos a ejecutar)*100				
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Área de Seguridad				
Calidad de los datos: Media_ realizado según protocolo de seguridad			Recolector de datos: Personal área de Administración y Soporte	
Línea de base: 90			Meta: Tasa > 95	
Razonamiento meta: En la medida en que se cumplan con los métodos de procesamiento establecidos por la compañía, hará que la información de los clientes sea integra				
Iniciativas:	1. Mejorar proceso de seguridad de datos de clientes			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP21 / Disminución en tiempos de respaldos	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Mejorar los procesos de Respaldo	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el tiempo de los respaldos actuales con relación a los del mes anterior				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Tasa en cumplimientos de respaldo		Polaridad: Valores bajos son buenos
Fórmula: (Tiempo de respaldo actual / Tiempo de respaldo mes anterior) *100				
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Operaciones de la empresa				
Calidad de los datos: Alta_ realizado según información de respaldos diarios			Recolector de datos: Jefe Área Operaciones	
Línea de base: 100			Meta: Tasa ≤ 95	
Razonamiento meta: En la medida en que se cumpla con la totalidad de los respaldos en los tiempos acordados, se logra la satisfacción de los clientes, pero si son reducidos tienen un valor adicional para la compañía				
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP22 / Creación de procedimientos que aseguren la integridad de la información		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Mejorar los procesos de información		
Descripción: El indicador es valor que indica el número de procedimientos creados que ayuden a asegurar la integridad de la información de los clientes					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Mensual	Tipo de unidad: Cantidad de procedimientos		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (Procedimientos nuevos – procedimientos anteriores) \geq 3					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Jefe área de operaciones					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según información de respaldos diarios				Recolector de datos: Personal Área Operaciones	
Línea de base: 1			Meta: \geq 3		
Razonamiento meta: En la medida en que se generen nuevos procedimientos que aseguren la integridad de la información y así agilizar los procesos involucrados para cada cliente					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP23 / Renovación de infraestructura, de acuerdo a plan de renovación		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Mejorar la Infraestructura Tecnológica y procesos de mantenimiento		
Descripción: El indicador es valor que indica el cumplimiento de la actividad a ejecutar de acuerdo al plan de renovación de la compañía					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Tasa de cumplimiento		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (Tiempo de avance / tiempo planificado) * 100					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el Jefe área de Infraestructura y servicio					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según información de respaldos diarios				Recolector de datos: Personal Área de infraestructura	
Línea de base: 95			Meta: 100		
Razonamiento meta: En la medida en que se avance de acuerdo al plan de renovación, es posible asegurar la integridad de la información, además de provocar una disminución en los tiempos de procesamiento dado la nueva capacidad de la maquinaria					
Iniciativas:		<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear consciencia en personal involucrado. 2. Apoyar la toma de decisiones. 			

Perspectiva: RECURSOS	Número / nombre indicador: CA20 / Aprobación en cursos de perfeccionamiento	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad		Objetivo: Profesionalizar el Capital humano	
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el número de cursos aprobados			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Trimestral	Tipo de unidad: Cumplimientos en tasa de cursos aprobados	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de cursos aprobados / N° de cursos realizados) * 100			
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Personal			
Calidad de los datos: Alta_ realizado según lista de cursos de capacitación		Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 85		Meta: Tasa = 100	
Razonamiento meta: En la medida en que se logre un aumento en la aprobación de los distintos cursos relacionado con la integridad de la información, se logra un mayor profesionalismo y conocimiento del personal			
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado.		

Perspectiva: RECURSOS	Número / nombre indicador: CA21 / Traspasar información de cursos realizados a sus compañeros	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad		Objetivo: Profesionalizar el Capital humano	
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de personas a las cual se les traspasa el conocimiento del curso realizado			
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Trimestral	Tipo de unidad: Número de personas a las que se le traspasa el conocimiento	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de cursos realizados) = N° de capacitación x 3 personas (mínimo)			
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Personal			
Calidad de los datos: Alta_ realizado según lista de cursos de capacitación		Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1		Meta: Al menos 3	
Razonamiento meta: En la medida en que se realicen cursos de capacitación, estos deberán traspasar el conocimiento al menos a 3 integrantes de la gerencia, logrando así un mayor profesionalismo en las tareas de integridad de la información de los clientes			
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado para que traspase con el mayor detalle posible el conocimiento adquirido		

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA22 / Búsqueda de softwares que ayuden a mantener la integridad de la información		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Contar con hardware, redes y Softwares específicos		
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de softwares detectados que ayuden a mantener la confidencialidad de los sistemas					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Número de SW detectados		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: Número de SW detectados \geq 3					
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de Administración y soporte					
Calidad de los datos: Media_ realizado según metas personales y de la empresa para el personal del área				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 3		
Razonamiento meta: En la medida en que se encuentren nuevos softwares que faciliten y aseguren la integridad de la información, ayudará a reducir tiempos en los procesos y aumentar la calidad y seguridad de la misma, además de reducción de costos.					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA23 / Revisión de redes		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Contar con hardware, redes y Softwares específicos		
Descripción: El indicador es un valor que indica el número que se ha revisado la red interna que provee los distintos servicios a los clientes					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Número de revisiones		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: Número de revisiones \geq 2					
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de infraestructura y servicios					
Calidad de los datos: Media_ realizado según metas personales y de la empresa para el personal del área				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 2		
Razonamiento meta: En la medida en que se encuentren nuevos softwares que faciliten y aseguren la integridad de la información, ayudará a reducir tiempos en los procesos, aumentar la calidad y seguridad de la misma y reducir los costos.					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA24 / Capacitación en operación de equipos de Aire Acondicionado	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Fortalecer el manejo de equipos auxiliares	
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de personas que ha sido capacitado en la operación de equipos auxiliares de aire acondicionado				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Número de personas	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: Número de capacitaciones ≥ 2				
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de infraestructura y servicios				
Calidad de los datos: Alta_ de acuerdo a información entregada por el área de personal de la compañía			Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 2	
Razonamiento meta: En la medida en que el personal se encuentre capacitado en la correcta operación y mantención básica del aire acondicionado, reducirá los cortes y bajas de rendimientos de los distintos equipos				
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA25 / Capacitación en operación de equipos de grupo electrógeno	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Fortalecer el manejo de equipos auxiliares	
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de personas que ha sido capacitado en la operación de equipos auxiliares de grupo electrógeno				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Número de personas	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: Número de capacitaciones ≥ 2				
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de infraestructura y servicios				
Calidad de los datos: Alta_ de acuerdo a información entregada por el área de personal de la compañía			Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 2	
Razonamiento meta: En la medida en que el personal se encuentre capacitado en la correcta operación y mantención básica de los equipos de generación de energía, reducirá las detenciones de los servicios, aumentando así la satisfacción de los clientes				
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA26 / Capacitación en operación e instalación de equipos UPS		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Infraestructura y Servicio)	
Estrategia: Integridad			Objetivo: Fortalecer el manejo de equipos auxiliares		
Descripción: El indicador es un valor que indica el número de personas que ha sido capacitado en la operación de equipos auxiliares de grupo electrógeno					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Anual		Tipo de unidad: Número de personas	
Polaridad: Valores altos son buenos					
Fórmula: Número de capacitaciones \geq 2					
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de infraestructura y servicios					
Calidad de los datos: Alta_ de acuerdo a información entregada por el área de personal de la compañía				Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 1			Meta: Al menos 2		
Razonamiento meta: En la medida en que el personal se encuentre capacitado en la correcta operación y mantención básica de los equipos UPS, reducirá los cortes de los distintos servicios, aumentando así la satisfacción de los clientes					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CR41 / Encuesta de satisfacción de cliente		Propietario: Gerencia de Consultoría y Servicios (Unidad Consultoría y Servicio)	
Estrategia: Confidencialidad			Objetivo: Aumentar satisfacción del cliente		
Descripción: El indicador es una tasa que entrega el resultado de la satisfacción del cliente ante los servicios recibidos de acuerdo a procedimientos internos en el período de tiempo analizado.					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Anual		Tipo de unidad: Tasa en cumplimiento de procesos cliente	
Polaridad: Valores altos son buenos					
Fórmula: Resultado encuesta de satisfacción de cliente > 85%					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Servicio					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según psicólogo				Recolector de datos: Jefe Área Consultoría y Servicio	
Línea de base: 80%			Meta: Tasa > 85%		
Razonamiento meta: En la medida en que se aumente el resultado de la encuesta, aumentará la satisfacción del cliente el prestigio institucional					
Iniciativas:		1. Mejorar la cercanía con clientes			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP40 / Disminución en tiempos de entrega de respaldos	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo Mejorar los procesos de Respaldo	
Descripción: El indicador corresponde a una tasa en relación a los tiempos involucrados en la realización de respaldos que ayuden a reponer la información de los clientes				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Tasa de acuerdo a disminución de tiempos		Polaridad: Valores bajos son buenos
Fórmula: (Tiempo de entrega de respaldo actual / Tiempo de entrega de respaldo promedio semestre anterior) * 100				
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de Operaciones				
Calidad de los datos: Alta_ de acuerdo a información entregada por el área de personal de la compañía			Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 100			Meta: ≤ 95	
Razonamiento meta: En la medida en que se produzca una disminución en la recuperación de los respaldos, sin disminuir la calidad de los mismos, aumenta la satisfacción de los clientes				
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP41 / Utilización de cintas de respaldo	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo Mejorar los procesos de información	
Descripción: El indicador corresponde al número de veces que ha sido utilizado la cinta de respaldo de la información de los clientes				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Número de veces de utilización		Polaridad: Valores bajos son buenos
Fórmula: (Número de veces utilizada) ≤3				
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de Operaciones				
Calidad de los datos: Alta_ de acuerdo a información entregada por el área de personal de la compañía			Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 4			Meta: ≤ 3	
Razonamiento meta: En la medida en que las cintas de respaldo de información de los clientes sean utilizadas en menor cantidad, asegura que la disponibilidad de la calidad de la información aumente				
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP42 / Aumentar la utilización de la infraestructura	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo Mejorar la Infraestructura Tecnológica y procesos de mantenimiento	
Descripción: El indicador corresponde a la tasa de utilización de los equipos existentes				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Anual	Tipo de unidad: Tasa de utilización	Polaridad: Valores altos son buenos con tope 90%	
Fórmula: $80 \leq (\text{Tasa de utilización de equipo actual}) \leq 90$				
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de Operaciones				
Calidad de los datos: Alta, de acuerdo a información entregada por personal del área de operaciones de la compañía			Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 65			Meta: ≥ 80	
Razonamiento meta: En la medida en que aumente la utilización de la infraestructura existente, se produce una disminución en los costos, dado que se tiene un menor número que equipos que administrar				
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: PROCESOS		Número / nombre indicador: CP43 / Realización de auditorías internas	Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo Mejorar la Infraestructura Tecnológica y procesos de mantenimiento	
Descripción: El indicador corresponde al número de auditorías realizadas				
Pasado/Futuro: Futuro	Frecuencia: Trimestral	Tipo de unidad: Cantidad	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: Número de auditorías internas de disponibilidad de información ≥ 4				
Fuente de datos: Los datos los proporciona personal del Área de infraestructura y servicios, de acuerdo a planilla de control de auditorías				
Calidad de los datos: Alta_ de acuerdo a información entregada por personal del área de infraestructura y servicios			Recolector de datos: Jefe Área Administración y soporte	
Línea de base: 2			Meta: = 4	
Razonamiento meta: En la medida en que aumenten y mejoren las auditorías interna de sistemas, se detectarán aquellos procesos que afectan la disponibilidad de la información de los clientes				
Iniciativas:	1. Crear consciencia en personal involucrado			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA40 / Aprobación en cursos de perfeccionamiento		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo: Profesionalizar el Capital humano		
Descripción: El indicador es una taza que entrega el número de cursos aprobados					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Trimestral		Tipo de unidad: Cumplimientos en taza de cursos aprobados	
Polaridad: Valores altos son buenos					
Fórmula: (N° de cursos aprobados / N° de cursos realizados) * 100					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Personal					
Calidad de los datos: Alta_ realizado según lista de cursos de capacitación				Recolector de datos: Jefe Área Infraestructura y Servicios	
Línea de base: 85			Meta: Tasa = 100		
Razonamiento meta: En la medida en que se logre un aumento en la aprobación de los distintos cursos relacionado con la disponibilidad de la información, se logra un mayor profesionalismo del personal, disminuyendo los tiempos de recuperación de la información					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA41 / Revisión de licencias de Softwares		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo: Contar con hardware, redes y Softwares específicos		
Descripción: El indicador es una valor correspondiente al número de revisiones realizadas de softwares utilizados					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Trimestral		Tipo de unidad: Número de revisiones	
Polaridad: Valores altos son buenos					
Fórmula: N° de revisión de licencias de la compañía \geq 4					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de administración de licencias					
Calidad de los datos: Media_ realizado según listado de licencias activas				Recolector de datos: Jefe Área Infraestructura y Servicios	
Línea de base: 2			Meta: Al menos 4 veces al año		
Razonamiento meta: En la medida en que se logre un mayor control en el número de licencias utilizadas, se logra una disminución de costos por concepto de multas. Además permite identificar la utilización de SW no autorizados por la compañía.					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA42 / Actualización de licencias de Softwares		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo: Contar con hardware, redes y Softwares específicos		
Descripción: El indicador, es una valor correspondiente al número de actualizaciones de softwares utilizados					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Número de revisiones		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: N° actualizaciones de SO de servidores de Base de datos ≥ 2					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de administración de licencias					
Calidad de los datos: Media_ realizado según lista de licencias de equipos claves para la disponibilidad de la información				Recolector de datos: Jefe Área Infraestructura y Servicios	
Línea de base: 1			Meta: Al menos cada 3 meses		
Razonamiento meta: En la medida en que se actualicen los sistemas principales que involucren la disponibilidad de la información, se evitan demoras en la entrega del servicio, aumentando la satisfacción del cliente					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA43 / Probar equipo de contingencia para disponibilidad de información		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo: Fortalecer el manejo de equipos auxiliares		
Descripción: El indicador, es una valor correspondiente al número de veces que son probados los equipos de contingencia					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Semestral	Tipo de unidad: Número de pruebas		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: Número de pruebas de equipos principal de contingencia ≥ 2					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Operaciones e Infraestructura y servicios					
Calidad de los datos: Media_ de acuerdo a listado de pruebas programadas anualmente				Recolector de datos: Jefe Área de Operaciones	
Línea de base: 1			Meta: Tasa ≥ 2		
Razonamiento meta: En la medida en que se realicen pruebas controladas de operatividad de los servicios, se logra la detección de posible fallas que pudiesen ocurrir frente a determinadas contingencias					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

Perspectiva: RECURSOS		Número / nombre indicador: CA44 / Disminuir fallas en equipos		Propietario: Gerencia de Infraestructura y Servicios (unidad Administración y Soporte)	
Estrategia: Disponibilidad			Objetivo: Fortalecer el manejo de equipos auxiliares		
Descripción: El indicador, es una valor correspondiente al número de veces en que los equipos presenta algún tipo de detención no programada					
Pasado/Futuro: Futuro		Frecuencia: Anual		Tipo de unidad: Tasa correspondiente al número de detenciones no programadas	
Polaridad: Valores bajos son buenos					
Fórmula: (N° de detenciones año actual) < (N° de detenciones año anterior)					
Fuente de datos: Los datos los proporciona el área de Operaciones e Infraestructura y servicios					
Calidad de los datos: Alta_ de acuerdo a listado de incidentes de la compañía				Recolector de datos: Jefe Área de Operaciones	
Línea de base: 5			Meta: Cantidad \leq 3		
Razonamiento meta: En la medida en que disminuyan las fallas en equipos, se logra una mayor disponibilidad de los sistemas					
Iniciativas:		1. Crear consciencia en personal involucrado.			

ANEXO IX, Dimensiones y escala de análisis

INVENTARIO DE CONDUCTAS

A continuación se presenta un **Inventario de Conductas** por cada una de las Dimensiones del Instrumento de Evaluación de Desempeño (Parte A General) que le ayudarán a tener una visión común de lo que debe medir en cada aspecto.

NO es un instrumento exhaustivo, por tanto, tómelo sólo como una **guía y apoyo** en la decisión de la nota que debe asignar a su Evaluado. Usted puede pensar en otro conjunto distinto de conductas de las aquí descritas igualmente válidas.

DIMENSIÓN	NOMBRE	ACCIONES ASOCIADAS: EJEMPLOS
EMPRESA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Anticipa los cambios tecnológicos, del mercado y los retos que debe enfrentar la organización.
		Busca activamente nuevos conocimientos que le permitan alcanzar los objetivos personales y organizacionales.
		Conoce y acepta las metas, fines y obligaciones planteados por la Jefatura.
		Conoce y alinea sus conductas y opiniones al modelo de gestión de SIGMA.
		Coopera, incluso en forma anónima, al logro de los objetivos organizacionales.
		Es capaz de realizar sacrificios personales en pos de un objetivo general del área o la Organización.
		Guía su actuar laboral por los valores que caracterizan a la Organización.
		Modela valores personales y profesionales en quienes le rodean.
		Orienta sus acciones en búsqueda de una organización efectiva y eficiente, anticipándose a los permanentes cambios tecnológicos y de los mercados.
		Participa en las actividades que le soliciten colaboración otras personas o áreas.
		Posee una visión integral de la Organización, en todos sus aspectos, preocupándose por apoyar que las labores se realicen con eficiencia y productividad.
		Presenta permanente disponibilidad al diálogo y la colaboración.
		Procura que el ambiente de trabajo sea propicio para un trabajo comprometido.
		Propone mejoras a quienes corresponda, aun cuando no sea su responsabilidad directa.
		Refleja compromiso y lealtad hacia la Organización en cada una de sus acciones
		Responde positivamente ante nuevos requerimientos de la jefatura que impliquen tiempo o labores extras.
Utiliza para su actuación pautas y políticas establecidas por la Organización.		
Vela por la excelencia y calidad profesional propias y de quienes le rodean.		

		Aborda, con actitud proactiva, oportunidades o problemas del momento para darles una solución.
		Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
		Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
		Aplica distintas formas de trabajo con una visión de corto, mediano y largo plazo.
		Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales.
		Elabora planes de contingencia ante situaciones repetitivas.
	INICIATIVA	Es promotor de ideas innovadoras.
		Evalúa las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.
		Marca el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras, concretando decisiones tomadas en el pasado o busca nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
		Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
		Se adelanta permanentemente a los demás en su accionar.
		Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.
		Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir.
		Comparte información, trabajando cooperativa y respetuosamente con sus compañeros.
		Comprende que su trabajo impacta en el proceso productivo de otros.
		Compromete al personal a su cargo con el trabajo que realizan.
		Conoce el Core Business de la compañía en sus distintas actividades.
		Coordina con su equipo de trabajo la definición de responsabilidades para cada uno.
		Coordina con sus superiores de manera de definir la planificación de los nuevos proyectos a realizar.
		Demuestra capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos del grupo y la Organización.
	TRABAJO EN EQUIPO	Desarrolla un sentido de cooperación y colaboración para mejorar el desempeño y establecer metas colectivas.
		Entrega y organiza un plan de trabajo, que posteriormente va supervisando y evaluando para corregir posibles falencias
		Forma, desarrolla y administra equipos de trabajo en forma eficiente (a través de reuniones permanentes, estableciendo metas, midiendo los resultados alcanzados, reconociendo logros, etc.).
		Genera instancias de comunicación, efectiva y personal, que facilitan que el grupo esté atento a resolver los problemas.
		Genera reuniones con el fin de informar acerca de actividades realizadas y por realizar.
		Identifica, en conjunto con sus colegas, posibles problemas comunes, proponiendo soluciones consensuadas.

	<p>Integra los diversos estilos y habilidades existentes con objeto de alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>Involucra a los demás en la toma de decisiones, delegando responsabilidades, construyendo soluciones consensuadas cuando es oportuno, haciendo que las personas a su cargo se sientan capaces y motivadas.</p> <p>Mantiene informado a los involucrados acerca de los avances de los proyectos iniciados.</p> <p>Mantiene informados a los miembros del grupo acerca de las tareas y plazos estipulados acerca de los proyectos asignados.</p> <p>Mantiene relación directa con Gerentes de Área, Jefes y Supervisores de departamentos apoyándose en ellos para la correcta ejecución de los proyectos.</p> <p>Mantiene un equipo humano comprometido e informado acerca de las funciones y actividades del área.</p> <p>Mantiene una actitud de escucha y comprensión de los sentimientos y pensamientos de los demás.</p> <p>Muestra capacidad para explicar los problemas surgidos, asumiendo responsablemente los fracasos o situaciones adversas.</p> <p>Negocia y desarrolla alianzas con otros grupos de trabajo, buscando beneficios mutuos.</p> <p>Organiza y coordina su quehacer junto a las personas involucradas.</p> <p>Planifica con el equipo de trabajo las actividades a realizar, de manera de delimitar funciones y entregar un servicio más especializado y eficaz.</p> <p>Procura dar solución a los problemas que se presentan de manera conjunta con las personas involucradas, tomando en cuenta las diversas opiniones y propuestas de solución.</p> <p>Promociona y alienta la comunicación como herramienta integradora para alcanzar las metas comunes.</p> <p>Reconoce las fortalezas y debilidades de las personas con las que trabaja, administrando sus funciones cuando debe actuar como líder.</p> <p>Responde proactivamente a las necesidades del equipo.</p> <p>Se comunica de manera constante y comprende el impacto mutuo que genera tanto el trabajo propio como el de los demás en los proyectos.</p> <p>Se relaciona con personal interno y externo del Área para coordinar planes de acción y plazos a cumplir.</p> <p>Trabaja relacionándose con las distintas áreas de la compañía atendiendo a sus requerimientos para la contratación de servicios y proveedores.</p> <p>Trata con respeto a las personas con quienes trabaja.</p>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<p>Actúa para dar una rápida solución a las necesidades o problemas manifestados por los clientes internos o externos.</p> <p>Administra los procesos establecidos eficientemente para que contribuyan con la consecución de los resultados.</p> <p>Busca formas de optimizar los procesos, resguardando los recursos disponibles con el objetivo de entregar al cliente un servicio de calidad.</p> <p>Ejecuta las labores encomendadas de acuerdo a los estándares establecidos.</p>

		<p>Se esfuerza por cumplir los compromisos asumidos con los clientes internos o externos.</p> <p>Se informa de los planes de acción comprometidos con el Cliente y actuando en consonancia con ellos.</p> <p>Se muestra receptivo a las necesidades o problemas expresados por los clientes internos o externos.</p>	
DESEMPEÑO	EFICIENCIA EN EL TRABAJO	<p>Administra información relevante de los proyectos, siendo capaz de resolver las dudas de manera rápida y eficiente.</p> <p>Comunica constantemente sus avances a sus jefes y pares respecto de los proyectos.</p> <p>Demuestra capacidad de responder con adaptabilidad a las condiciones del trabajo, viéndolas como una oportunidad de desarrollo y buscando las mejores soluciones posibles.</p> <p>Emprende acciones, mejora resultados y crea oportunidades.</p> <p>Maneja de manera eficiente y ordenada las bases de datos con información de los proyectos.</p> <p>Mantiene estabilidad en el desempeño en situaciones de alta exigencia y presión.</p> <p>Mantiene la información organizada, siendo metódico en la organización tanto de los documentos digitales como en papel.</p> <p>Muestra agilidad en la ejecución de sus tareas y actividades.</p> <p>Organiza su trabajo y jerarquiza sus prioridades, cumpliendo con los plazos establecidos.</p> <p>Realiza un trabajo donde los criterios de calidad y seguridad laboral son superiores al promedio.</p> <p>Remite informes a su Jefatura, manteniéndolo informado de las actividades y tareas realizadas.</p> <p>Responde de manera adaptativa a las condiciones del trabajo, viéndolas como una oportunidad de desarrollo y buscando las mejores soluciones.</p> <p>Tiene la habilidad de organizar su trabajo y jerarquizar sus prioridades, cumpliendo con los plazos establecidos.</p> <p>Vela por el buen uso y control de las instalaciones y equipamiento de su responsabilidad.</p>	
		ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	<p>Administra el tiempo de manera efectiva, para cumplir con los acuerdos.</p> <p>Coordina efectivamente las actividades, en unidades de tiempo, tal que permitan recuperar todas las funcionalidades de un Servicio impactado por un Incidente.</p> <p>Cumple con los compromisos y las promesas contraídas o avisa con tiempo suficiente cambios para cumplir los plazos y objetivos acordados.</p> <p>Distribuye el tiempo de modo efectivo, priorizando sus acciones, en un contexto de incidentes.</p> <p>Distribuye los tiempos de acuerdo a las programaciones.</p> <p>Hace buen uso del tiempo que dispone.</p> <p>Organiza sus deberes y tareas de manera de cumplir con los plazos requeridos.</p> <p>Programa, organiza y distribuye sus deberes y tareas de manera de cumplir con los plazos requeridos.</p>

	Vela por el cumplimiento de los acuerdos contraídos, avisando con el tiempo suficiente, cambios para cumplir con los plazos acordados.
GESTIÓN DE RECURSOS	Busca oportunidades para aumentar la productividad, reducir ineficiencias y controlar costos.
	Conoce los recursos humanos y materiales con los que dispone, adaptando sus actividades de acuerdo a estos.
	Contrata y asigna personal a cada proyecto, esto en el caso que no se contará con el profesional idóneo para ello.
	Discrimina entre las adquisiciones de mayor importancia, invirtiendo de manera adecuada el presupuesto para la compra de material.
	Dispone de los recursos de acuerdo a las necesidades de los miembros del Área.
	Evalúa las solicitudes y distribuye los recursos priorizando la satisfacción de acuerdo a la criticidad de las necesidades.
	Fomenta una política de austeridad entre sus colaboradores, subordinados y colegas.
	Informa de manera oportuna a su superior acerca de las actividades a realizar, con el propósito de obtener los recursos necesarios para estas.
	Mantiene los recursos en las mejores condiciones.
	Muestra preocupación por reducir los costos y austeridad en el uso de los recursos.
	Realiza informes especificando los recursos materiales que necesita para el desarrollo de las actividades.
	Reconoce necesidades e identifica el material o recursos que pudieran responder a ellas.
	Solicita los recursos anticipadamente para que estén disponibles en su momento.
	Utiliza eficientemente los recursos asignados, buscando métodos que permitan optimizar su provecho.
Utiliza las herramientas informáticas para planificar el uso de los recursos.	
SERVICIO DE CALIDAD	Actúa proactivamente en la solución de temas a fin de evitar que se constituyan en problemas mayores.
	Actúa, conforme a los acuerdos, para dar solución a los requerimientos evitando escalamientos y, con esto, reducir los tiempos de espera.
	Atiende consultas y requerimientos emanados de los procesos de su responsabilidad para asegurar la satisfacción con el servicio entregado.
	Busca trabajos rechazados y averigua el motivo.
	Conoce a cabalidad el funcionamiento de la Organización y la operación técnica de la plataforma y responde eficazmente ante los requerimientos e incidentes.
	Conoce el funcionamiento de la Organización para responder eficazmente ante los requerimientos solicitados.
	Controla que los productos cumplan los estándares.
	Detecta y reporta la ocurrencia de fallas en los procesos.
	Entrega soluciones integradas, rápidas, efectivas y de calidad a las necesidades del cliente.
	Es prolijo en la corrección a pesar de la premura de tiempo.
Evita hacer soluciones "parche".	

		<p>Manifiesta capacidad para adelantarse y satisfacer las necesidades del cliente, realizando el seguimiento correspondiente y documentando las acciones.</p> <p>Mantiene un desempeño orientado hacia la gestión de calidad de los procesos.</p> <p>Persevera en sus acciones y persiste en la exigencia a otros con el fin de cumplir los plazos y condiciones estipuladas con el cliente (externo e interno).</p> <p>Realiza las mejoras que garanticen y promuevan una optimización de los recursos y procesos.</p> <p>Verifica que su producto final cumpla con las normas de calidad aun cuando ellas no sean explícitas.</p>
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<p>Anticipa problemas, actúa en consecuencia.</p> <p>Aplica distintas soluciones y se adapta a las nuevas situaciones.</p> <p>Busca soluciones alternativas a los problemas, dentro de las definiciones y procedimientos de la Organización.</p> <p>Conoce una amplia gama de problemas que le permiten enfrentar las situaciones con mayor eficiencia.</p> <p>Da seguimiento a los problemas, aun cuando escapan a sus actividades directas.</p> <p>Es proactivo y busca resolver sus dudas de manera autónoma.</p> <p>Establece prácticas eficientes para solucionar los problemas cotidianos y comunes de los usuarios.</p> <p>Genera alternativas, intermedia y negocia soluciones.</p> <p>Identifica el problema principal, prioriza adecuadamente los asuntos a atender.</p> <p>Identifica y entiende problemas relacionados con ambiente informático en general.</p> <p>Informa acerca de las dificultades que se le presentan a su jefatura o colaboradores, buscando consensos en la solución.</p> <p>Informa acerca de las dificultades que se le presentan a su jefatura y pares, compartiendo las soluciones encontradas.</p> <p>Promueve un espacio de solución de los problemas que le manifiestan diferentes actores de la Organización.</p> <p>Reconoce las situaciones potencialmente conflictivas y propone las posibles soluciones.</p> <p>Reconoce los requerimientos del cliente que escapan a su nivel de solución y, por lo tanto, requieran ser escalados.</p> <p>Recopila información de diversas fuentes relacionadas con la situación.</p> <p>Resuelve dudas de manera rápida y efectiva, utilizando para ellos diversos métodos.</p> <p>Resuelve problemas que se le presentan en un corto tiempo, siendo ágil y asertivo en la toma de decisiones.</p> <p>Se preocupa de estar constantemente informado acerca de los procedimientos adecuados para el uso y estandarización de los problemas adaptándolos según las necesidades.</p> <p>Soluciona problemas de su área de manera flexible, adaptando los procedimientos.</p>

	<p>Toma en consideración las consecuencias de las acciones que realiza a corto, mediano y largo plazo, considerando los distintos escenarios en las que estas puedan ser realizadas.</p>
AUTONOMÍA EN EL TRABAJO	<p>Asume la responsabilidad por sus decisiones y acciones.</p>
	<p>Busca constantemente la posibilidad de desarrollar nuevas acciones.</p>
	<p>Distribuye sus horarios de trabajo en base a su propio criterio y las necesidades de la tarea.</p>
	<p>Entiende y empatiza con las necesidades e intereses de las personas de su área.</p>
	<p>Fija sus propias metas en base a los objetivos definidos para su labor.</p>
	<p>Resuelve situaciones de manera independiente, dentro de su rango de acción, informando posteriormente los resultados a los superiores.</p>
	<p>Se informa acerca de los requerimientos del entorno en cuanto a la realización de proyectos, elaborándolos de acuerdo a estas necesidades.</p>
	<p>Toma decisiones, dentro de su nivel de responsabilidad, sin necesidad de consultar a sus superiores.</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p>
	<p>Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprometer el resultado del conjunto.</p>
	<p>Cumple, con calidad y puntualidad, los compromisos adquiridos con nuestras acciones, decisiones y las obligaciones propias de nuestra función.</p>
	<p>Desarrolla y practica sistemas de control sofisticados para el seguimiento de sus compromisos.</p>
	<p>Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.</p>
	<p>Actúa en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo.</p>
	<p>Honra el concepto de "accountability" basado en responsabilidad social, imputabilidad, obligaciones y rendición de cuentas.</p>
	<p>Informa de manera sistemática y frecuente del avance de sus tareas, asumiendo los posibles incumplimientos como un aprendizaje para el futuro.</p>
	<p>No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.</p>
	<p>Se anticipa a las dificultades y las enfrenta con su equipo de trabajo si corresponde.</p>
	<p>Se compromete con las metas asignadas, asumiéndolas como un desafío personal independientemente de los controles que reciba.</p>
	<p>Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo.</p>
	<p>Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.</p>

		<p>Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios.</p> <p>Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.</p>
	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	<p>Atiende adecuadamente a clientes, jefaturas y colegas, aun en momentos de demanda pick.</p> <p>Da respuestas rápidas y efectivas, incluso en situaciones de mucha presión.</p> <p>Mantiene su desempeño en situaciones que requieren alta exigencia y precisión.</p> <p>Promueve la eficiencia en su área ante mayores demandas o requerimientos.</p> <p>Realiza todo el conjunto de tareas que caben dentro de su competencia, a fin de dar una respuesta integral a las situaciones que se le presentan.</p> <p>Responde eficazmente, dentro de los tiempos requeridos y con un alto desempeño.</p>
	TOMA DECISIONES	<p>Analiza el motivo de por qué de los errores o fallas que se le presentan.</p> <p>Analiza el problema detectado y decide cómo resolver.</p> <p>Busca las mejores alternativas posibles en la solución de problemas que enfrenta su Área o la Organización.</p> <p>Demuestra energía para iniciar actividades que buscan solucionar a los problemas.</p> <p>Recibe información de cualquier falla o problema.</p> <p>Toma decisiones propias con un alto nivel de seguridad y confianza en sí mismo y bajo normas de excelencia, integridad y responsabilidad.</p> <p>Visualiza concretamente las implicancias de corto y largo plazo de las decisiones que toma.</p>
INTEGRACIÓN A EMPRESA Y GRUPO	COLABORACIÓN CON EL GRUPO	<p>Coordina actividades con las diferentes áreas de la Gerencia o de la Organización.</p>
		<p>Facilita un clima amistoso y cooperativo que contribuye al logro de los objetivos.</p>
		<p>Mantiene relaciones de compañerismo con quienes le rodean pero sin afectar su desempeño.</p>
		<p>Mantiene un contacto amistoso con las personas que contribuyen al logro de los objetivos personales, del área y de la organización, generando un ambiente de confianza.</p>
		<p>Muestra interés y preocupación por cooperar y apoyar en la solución de problemas, incluso si no pertenecen a su ámbito específico de trabajo, pero que influyen en el logro de los objetivos de su área.</p>
	RELACIONES INTERGRUPALES	<p>Actúa de manera colaborativa con el total del personal de la organización.</p>
		<p>Atiende las consultas de las personas en un clima de respeto y preocupación por el otro.</p>
		<p>Colabora en la mantención de un ambiente de trabajo cercano y colaborativo.</p>
		<p>Contribuir a la solución pacífica de conflictos, así como con nuestras obligaciones ciudadanas.</p>
		<p>Establece y mantiene relaciones laborales de cordialidad y compañerismo con su equipo de trabajo, su área y con la empresa en</p>

		<p>general.</p> <p>Genera instancias de diálogo con los subordinados y los directivos de la Organización.</p> <p>Genera relaciones cordiales y reciprocidad, en particular a quienes reporta y con quienes se coordina.</p> <p>Implementa y mantiene redes de contactos que facilitan la realización de sus actividades.</p> <p>Maneja y controla de manera adecuada aspectos de índole personal, de manera de que estos no interfieran con sus actividades laborales.</p> <p>Mantiene un trato amable y cercano con sus pares.</p> <p>Mantiene un trato cercano y directo con sus clientes y supervisores, facilitando el correcto flujo de la información.</p> <p>Negocia y alcanza acuerdos que favorecen a todos siendo el nexo entre las diferentes demandas de las Áreas.</p> <p>Se comunica de manera clara y adecuada al contexto organizacional.</p> <p>Se comunica en todo momento de manera asertiva con sus compañeros de trabajo o jefaturas.</p> <p>Su trato es cordial y respetuoso con todos (superiores, subordinados, pares, clientes internos y externos).</p>
DISCIPLINA	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	<p>Analiza el funcionamiento de los procedimientos establecidos.</p> <p>Aplica y hace cumplir los procedimientos para asegurar la calidad y eficiencia de las actividades.</p> <p>Comprende la importancia de acatar los procedimientos establecidos.</p> <p>Conoce los procedimientos adecuados y esperados de su área, y actúa acorde a estos.</p> <p>Conoce y maneja el cuerpo legal vigente propio del dominio de su quehacer y del ámbito de su responsabilidad.</p> <p>Controla el cumplimiento de los procedimientos que se aplican a sus actividades y Área.</p> <p>Cumple con los horarios de entrada y salida.</p> <p>Detecta y corrige errores o desviaciones a los procedimientos establecidos y es capaz de proponer mejoras en las instancias correspondientes.</p> <p>Diseña los procesos y procedimientos necesarios para un adecuado manejo de la información, considerando la velocidad de respuesta ante los requerimientos.</p> <p>Ejecuta los procedimientos, considerando eventuales imprevistos y excepciones.</p> <p>Gestiona los proyectos en términos de acortar los plazos y establecer o seguir los procedimientos necesarios.</p> <p>Mantiene actualizada la base de datos de los documentos bajo su responsabilidad.</p> <p>Mantiene todos los procedimientos protocolizados y normados, facilitando la correcta realización de los mismos.</p> <p>Promueve que las diferentes áreas con que se relaciona utilicen los procedimientos definidos por la Organización.</p> <p>Supervisa y controla que se cumplan las normativas y reglamentos, velando que se apliquen de manera rigurosa.</p>

	Supervisa y controla que se ejecuten los procedimientos para cumplir con los SLA establecidos.
	Utiliza como guía de actuación los criterios, políticas y normativas dadas por la Organización.
	Utiliza como guía de actuación los procedimientos establecidos por Sigma y los clientes.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Actúa en base a pautas y procedimientos establecidos, disminuyendo la posibilidad de cometer errores.
	Acomoda la ejecución de las acciones de cada etapa a plazos preestablecidos.
	Administra y gestiona contratos, prestaciones y beneficios del personal o área a su cargo.
	Archiva documentación de respaldo de las actividades de control establecidas por la empresa.
	Archiva y distribuye la documentación interna de la organización.
	Clasifica los documentos archivados por temas comunes.
	Conoce y prioriza sus funciones organizando su actuar con el objetivo de cumplir eficientemente con las actividades a realizar.
	Desarrolla estadísticas acerca de la movilidad del personal, de manera de poder informar de manera eficiente en caso de que se lo soliciten.
	Elabora Informes de Gestión solicitados por la línea de supervisión respecto de variables de personal.
	Elabora informes o reportes de manera clara y precisa.
	Insta a las personas pertinentes para que le entreguen la información necesaria para cumplir con la planificación establecida.
	Mantiene en orden los diferentes documentos de los proyectos facilitando su búsqueda y consulta.
	Organiza sus deberes y tareas de manera de cumplir con los plazos requeridos.
	Registra la información de acuerdo a los formatos y procedimientos de análisis de información del área.
CONFIDENCIALIDAD	Actúa en consecuencia con sus valores y creencias, es para él un orgullo ser honrado y honesto y veraz en las relaciones con los demás, y con la organización.
	Actúa éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar.
	Actúa según sus valores, aunque no sea fácil, admitiendo públicamente que ha cometido un error.
	Actúa en consonancia con lo que se considera importante, comunicando las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y actuando honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos o internos, asumiendo sus consecuencias.
	Aun no siendo parte de sus atributos accede a información confidencial de la Empresa y/o de sus compañeros no divulgando su contenido, no obstante, representar un beneficio propio.
	Desarrolla sus labores con total discreción, manteniendo a resguardo la información que maneja.
	La información personal de los trabajadores de Sigma debe ser manejada con el debido cuidado y reserva con el objeto de proteger su privacidad.

		<p>La información que obtenga un trabajador en el ejercicio de sus funciones o con ocasión de su trabajo, debe ser tratada con discreción, conducta que debe ser mantenida incluso con posterioridad al término de su trabajo para la Empresa.</p>
		<p>La verdad está por sobre las relaciones de amistad o los beneficios personales.</p>
		<p>Los trabajadores deben dar a conocer a sus superiores toda información que sea, o pueda ser, relevante para la gestión, resultados o imagen de Sigma.</p>
		<p>Maneja información confidencial de manera apropiada y evitando su divulgación.</p>
		<p>Solicita oportunamente autorización para transmitir información confidencial a otros Ejecutivos o Empleados, siempre y cuando ello sea estrictamente necesario para el desempeño de sus funciones.</p>
		<p>Respeto la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizándola en beneficio propio.</p>
		<p>Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato o una acción, tanto de sus Jefes como de la Organización. Es un modelo de comportamiento ético y respeto a las personas, y un paladín de la conducta ética ante sus iguales y superiores.</p>
		<p>Trabaja según sus valores, aunque conlleve un importante costo o riesgo personal.</p>

ESCALA DE ANÁLISIS		
	Código	Significado
1	CRÍTICO	Su nivel está <i>muy por debajo</i> de los niveles mínimos necesarios. Su nivel de desempeño es Crítico y necesita urgentes mejoras en aspectos técnicos y en el desarrollo de habilidades. Debe evaluarse la permanencia en el Cargo.
2	DEFICIENTE	Su desempeño está <i>bajo los niveles necesarios</i> . Su desempeño es Deficiente en varios aspectos de sus funciones y necesita rápidas mejoras en aspectos técnicos y en el desarrollo de habilidades blandas. La permanencia en el Cargo está condicionada a la mejora de dichos aspectos.
3	NORMAL	Su desempeño <i>cumple con los niveles</i> esperados para el ejercicio del Cargo, cumpliendo los estándares por los cuales ocupa el cargo. Puede mejorar algunos aspectos para un desempeño eficiente.
4	BUENO	Su desempeño <i>supera los niveles esperados</i> para el cargo. Supera permanentemente varios aspectos en el desempeño de las funciones y actividades, lo que le permite destacar sobre los demás. Debe considerarse el desarrollo de otras habilidades, competencias y responsabilidades para incentivar su desarrollo profesional dentro de la Organización.
5	MUY BUENO	Su desempeño <i>excede de modo considerable</i> los niveles esperados para el cargo. Destaca por un desempeño sobresaliente, es un modelo para la Organización. En el desarrollo de sus funciones y responsabilidades es un elemento que la Organización debe cuidar y evitar su alejamiento de la Empresa.
0	NO APLICA	No es posible medir su desempeño en este aspecto porque su permanencia en la Organización varía entre 6 meses y 1 año y aún no ha tenido la oportunidad de demostrar dicha habilidad o competencia.

Objetivos y Metas

Nota	% Cumplimiento	Significado
1	0 -75	CRÍTICO
2	76 - 79	DEFICIENTE
3	80 - 89	NORMAL
4	90 - 94	BUENO
5	95 -100	MUY BUENO