

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Introducción -----	13
1.1.	Lugar de aplicación -----	13
1.2.	Clientes de la empresa consultora “Kimen” -----	14
1.3.	Servicios ofrecidos por la empresa consultora “Kimen” -----	14
1.4.	Problemática -----	15
1.5.	Diagnóstico de la situación actual -----	17
1.6.	Objetivos -----	19
1.6.1.	Objetivo General -----	19
1.6.2.	Objetivos Específicos -----	19
1.7.	Alcances y resultados esperados -----	19
2.	Marco Teórico -----	22
2.1.	Herramientas de diagnóstico -----	22
2.1.1.	Cuestionario SIGA -----	23
2.1.2.	Análisis FODA -----	23
2.1.3.	Matriz de Tows -----	24
2.2.	Diagrama de Flujo de Procesos -----	25
2.2.1.	Tipos de diagrama de flujo -----	25
2.3.	Indicadores Claves de Desempeño -----	26
2.4.	Balanced Scorecard -----	27
2.5.	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter -----	29
2.6.	Alternativas metodológicas de solución -----	31
2.6.1.	Planteamiento de la metodología de solución -----	31
3.	Formalización del Sistema Relevante -----	35
3.1.	Descripción del entorno -----	35
3.2.	Iniciativas que fomentan el emprendimiento -----	37
3.3.	Tamaño de las empresas según sus ventas en UF -----	38
3.4.	Competencia Directa -----	40
3.5.	Descripción de roles y funciones de los participantes en el programa emprendimiento local -----	41
3.6.	Descripción de la Empresa -----	46
3.7.	Servicio de consultoría ofrecidos -----	47
3.8.	Organigrama de la empresa “Kimen” -----	48
3.9.	Descripción de Cargos -----	49
3.10.	Análisis FODA -----	52
3.10.1.	Micro entorno -----	55
3.10.2.	Macro entorno -----	56
3.10.3.	Matriz de Tows -----	57

3.11.	Análisis de las 5 Fuerzas -----	59
3.12.	Manual del MET -----	62
4.	Desarrollo de la propuesta -----	65
4.1.	Diagnóstico de la situación actual mediante cuestionario SIGA -----	65
4.2.	Estructura organizacional para el proceso en particular -----	69
4.3.	Identificación y caracterización de los procesos que se llevan a cabo de acuerdo al proyecto PEL 70	
4.3.1.	Descripción de los procesos que se llevan a cabo en el programa emprendimiento local. ---	73
4.4.	Definición de controles específicos -----	81
4.5.	Descripción de las operaciones que realiza el recurso humano en la ejecución del proyecto.-----	83
4.6.	Redefinición de funciones y responsabilidades para el desarrollo de programa de emprendimiento local PEL-----	86
4.6.1.	Plan de Riesgos -----	87
4.7.	Implementación de nuevos procesos y métodos de trabajo-----	92
4.8.	Implementación de nuevos controles operacionales mediante la propuesta de indicadores basados en Balance Scorecard-----	96
4.8.1.	Objetivos Estratégicos-----	98
4.8.2.	Mapa estratégico -----	98
4.8.3.	Cuadro de mando integral -----	102
4.8.4.	Descripción de cada indicador propuesto -----	104
5.	Diseño del sistema de planificación del proyecto-----	124
5.2.	Requerimientos básicos del sistema de base de datos-----	124
5.3.	Descripción del prototipo de base de datos-----	124
5.3.1.	Ingresar a la base de datos microempresarios participantes del proyecto -----	124
5.3.2.	Generación plan de trabajo individual para microempresario -----	126
5.3.3.	Registro de profesionales requeridos para realizar las capacitaciones -----	128
5.3.5.	Calendario de actividades de microempresarios -----	132
5.3.6.	Calendario de actividades y seguimiento de profesionales -----	133
5.3.7.	Indicadores de desempeño -----	135
5.4.	Manual Prototipo -----	139
6.	Evaluación económica -----	141
6.2.	Costo del proyecto -----	141
6.2.1.	Costos de la empresa durante la duración del proyecto.-----	141
6.2.2.	Costo de implementación prototipo-----	142
	Fuente: Elaboración Propia. Utilizando datos obtenidos de www.ripley.cl -----	142
6.3.	Beneficio de la propuesta de mejoramiento. -----	143
	Conclusiones-----	145
	BIBLIOGRAFÍA-----	147
	Anexos -----	149

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Servicios ofrecidos por la empresa consultora “Kimen”	14
Ilustración 2: Productos del PEL.....	18
Ilustración 3: Resultados Tangibles del Proyecto.	20
Ilustración 4: Conceptos fundamentales en desarrollo del proyecto	22
Ilustración 5: Tipos de Diagrama de Flujos	25
Ilustración 6: Cuadro de Mando Integral	28
Ilustración 7: Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter	29
Ilustración 8: Total Empresas por tamaño de acuerdo a ventas.	36
Ilustración 9: Factores que fomentan el emprendimiento.....	37
Ilustración 10: Número de Empresas según tamaño 2006-2008-2010:.....	39
Ilustración 11: Distribución Empresas de la Región del Maule según ventas UF 2009.	39
Ilustración 12: Concentración de OTEC en la Región del Maule.	40
Ilustración 13: Distribución de Agentes intermediarios a nivel nacional.	42
Ilustración 14: Diagrama de flujo agentes participantes en el programa de emprendimiento local.	44
Ilustración 15: Formación de auditores internos en sistemas de gestión.....	48
Ilustración 16: Organigrama Consultora “Kimen”	48
Ilustración 17: Diagrama de las cinco fueras de Porter	59
Ilustración 18: Gráfico resultados diagnóstico SIGA.....	66
Ilustración 19: Organigrama Funcional Proyecto Emprendimiento Local.....	70
Ilustración 20: Diagrama de Flujo General Programa Emprendimiento Local	72
Ilustración 21: Diagrama proceso de diagnóstico PEL	74
Ilustración 22: Diagrama de Flujo Proceso Desarrollo PEL.....	76
Ilustración 23: Información a evaluar para los candidatos	84
Ilustración 24: Diagrama de Flujo Procesos Para Contratar Profesionales para realizar las capacitaciones. ...	85
Ilustración 25: Procesos de la administración de riesgo.....	87
Ilustración 26: Propuesta de actividades.....	93
Ilustración 27: Mapa estratégico Empresa Consultora “Kimen”	99
Ilustración 28: Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	100
Ilustración 29: Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes	101
Ilustración 30: Menú Principal Prototipo Base de datos.	125
Ilustración 31: Formulario Ingreso de datos microempresarios.....	125
Ilustración 32: Funcionamiento del sistema ingreso de datos microempresarios	126
Ilustración 33: Plan de Trabajo individual para cada microempresario	127
Ilustración 34: Selección del área del profesional.....	131
Ilustración 35: Calendario actividades microempresarios	132
Ilustración 36: Calendario actividades y seguimiento de profesionales.....	134
Ilustración 37: Menú Selección de Perspectivas del cuadro de mando integral	135
Ilustración 38: Indicadores Perspectiva financiera.....	136
Ilustración 39: Descripción de validación de los parámetros a ingresar para la perspectiva deseada.	137
Ilustración 40: Gráfico medición de resultados de indicadores	138
Ilustración 41: Manual Prototipo.....	139
Ilustración 42: Diagnóstico SIGA Criterio Liderazgo.....	150
Ilustración 43: Diagnóstico SIGA Criterio Clientes.....	150
Ilustración 44: Diagnóstico SIGA Criterio Personas.....	150
Ilustración 45: Diagnóstico SIGA Criterio Planificación estratégica	150
Ilustración 46: Diagnóstico SIGA Criterio Gestión de procesos	150

Ilustración 47: Diagnóstico SIGA Criterio Análisis de la información	150
Ilustración 48: Diagnóstico SIGA Criterio Responsabilidad Social	150
Ilustración 49: Diagnóstico SIGA Criterio Resultados	150
Ilustración 50: Salida Prototipo de la programación y seguimiento de los profesionales.....	150
Ilustración 51: Salida del Prototipo Correspondiente a la programación de actividades de los profesionales	150
Ilustración 52: Salida del prototipo correspondiente a la distribución de horas por actividad	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clientes de la empresa Consultora “Kimen”	14
Tabla 2: Servicios entregados por la empresa consultora “Kimen”	15
Tabla 3: Tamaño de las empresas según sus ventas en UF	38
Tabla 4: Matriz FODA Consultora “Kimen”	53
Tabla 5: Matriz FODA Consultora “Kimen”	54
Tabla 6: Matriz de Tows.....	57
Tabla 7: Resultados diagnóstico SIGA.....	65
Tabla 8: Actividades que se realizan en el proceso de diagnóstico del proyecto de emprendimiento local.	81
Tabla 9: Secuenciación de actividades que se realizan en la fase de desarrollo del proyecto de emprendimiento local.	82
Tabla 10: Matriz interesados, rol y riesgo asociado del proyecto.....	88
Tabla 11: Matriz de categorización de riesgo.	89
Tabla 12: Tabla causas de riesgo.....	90
Tabla 13: Tabla respuesta al riesgo	91
Tabla 14: Propuesta de plan de trabajo para ejecución de las capacitaciones.	95
Tabla 15: Objetivos estratégicos de la empresa consultora “Kimen”.....	98
Tabla 16: Cuadro de Mando Integral.....	103
Tabla 17: Descripción del indicador Rentabilidad del Proyecto, Perspectiva Financiera	105
Tabla 18: Descripción del indicador rentabilidad del cliente, perspectiva financiera.....	105
Tabla 19: Descripción del indicador generación de nuevo proyecto, perspectiva financiera.....	106
Tabla 20: Descripción del indicador facturación por persona proyecto, perspectiva financiera	107
Tabla 21: Descripción del indicador retención de clientes, perspectiva cliente	108
Tabla 22: Descripción del indicador N° de reasignaciones de visitas, perspectiva cliente	109
Tabla 23: Descripción del indicador grado de satisfacción del cliente por proyecto, perspectiva cliente	110
Tabla 24: Descripción del indicador grado de percepción de la marca, perspectiva cliente.	111
Tabla 25: Descripción del indicador porcentaje de licitaciones obtenidas durante el último mes, perspectiva cliente.....	112
Tabla 26: Descripción del indicador porcentaje de microempresarios que atienden las capacitaciones, perspectiva procesos internos.....	113
Tabla 27: Descripción del indicador porcentaje de horas asignadas a proyecto de los profesionales, perspectiva procesos internos.....	114
Tabla 28: Descripción del indicador cargabilidad, perspectiva procesos internos.	115
Tabla 29: Descripción del indicador eficiencia de los proyectos PEL, perspectiva procesos internos.	116
Tabla 30: Descripción del indicador porcentaje de metas cumplidas en la ejecución de los proyectos de emprendimiento, perspectiva procesos internos.	117
Tabla 31: Descripción del indicador porcentaje de éxito de ofertas presentadas, perspectiva procesos internos.	118

Tabla 32: Descripción del indicador posicionamiento de la empresa, perspectiva procesos de aprendizaje y crecimiento.....	119
Tabla 33: Descripción del indicador N° de horas formación por persona, perspectiva procesos de aprendizaje y crecimiento.....	120
Tabla 34: Descripción del indicador porcentaje de satisfacción del personal, perspectiva procesos de aprendizaje y crecimiento.	121
Tabla 35: Descripción del indicador Porcentaje de competencia, perspectiva procesos de aprendizaje y crecimiento.....	122
Tabla 36: Costos de la empresa durante la ejecución del proyecto de mejoramiento.....	141
Tabla 37: Requerimientos mínimos para Office 2010	142
Tabla 38: Descripción del costo por implementación de prototipo base de datos	143