

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SEDE VIÑA DEL MAR – JOSÉ MIGUEL CARRERA

MEJORA DE GESTIÓN INDUSTRIAL APLICADO A LA CONSTRUCCIÓN

Trabajo de titulación para optar al Título de
Ingeniero de Ejecución en Gestión Industrial

Estudiante: Margarita Aldana Sepúlveda.

Profesor Guía: Sr. Ing. Cristián Pavéz.

2023

RESUMEN

Se realizó un estudio de mejora en el sistema de gestión y ejecución en el área administrativa de una Constructora.

Este plan de mejora en el área administrativa puede ser aplicado a otra empresa constructora con la finalidad de que este proceso sea ordenado y no se generen costos adicionales por motivos de desorganización o valores impagos dentro de una fecha determinada, ya que, con esto, se asocian multas y los costos son mayores e innecesarios.

Este proceso se lleva cabo mediante una mejor en el proceso administrativo- financiero.

El lugar donde se desarrollará este trabajo es ubicado en una planta de Mejillones Antofagasta en la 2° Región de nuestro País, dentro del mismo, se prestarán servicios de Construcción asociados a Obras Civiles en: Copiapó, Antofagasta (Calama, Mejillones).

Para abordar los problemas de orden y logística dentro de la empresa Constructora, se propone realizar un orden en el área administrativa, con el fin de eliminar costos y gastos innecesarios, como multas, trabajar sin anticipos, comenzar una obra sin Orden de Compra o sin contrato firmado por ambas partes, (Cliente, empresa) para que se reduzcan los costos asociados al proyecto y de esta forma exista un margen mayor de utilidad lo cuál puede ser invertido en proyectos futuros y este ingreso pueda ser invertido.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 2

OBJETIVOS..... 5

GENERAL 5

OBJETIVOS ESPECIFICOS 6

CAPÍTULO 2: ORIGEN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONCEPTO..... 7

2. ESTRATEGIA 8

2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA..... 8

2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS..... 9

2.4 ¿QUÉ NO ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?..... 9

2.5 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 10

2.6 PROCESO Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL 10

2.7 SECTOR INDUSTRIAL..... 11

CAPÍTULO 3: ENTORNO GENERAL 13

3.1 MISIÓN Y VISIÓN 14

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 14

3.3 OBJETIVOS DE GESTIÓN Y PLAN DE ACCIÓN 14

3.4 DETERMINACIÓN DE METAS..... 14

3.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO 15

3.6 PROCESO DE RIESGO 15

3.7 DESARROLLO DE INDICADORES 15

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DEL CASO 17

4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN..... 18

4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, APLICACIÓN DE MEJORA 25

4.3 RESULTADOS ESPERADOS 26

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES 31

BIBLIOGRAFÍA..... 32

ANEXOS..... ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis FODA (Factores Internos) 11

Tabla 1.2 Análisis FODA (Factores Externos) 11

ÍNDICE DE FIGURAS

Certificado de cumplimiento de obligaciones laborales y previsionales	18
Imagen 1 “Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Laborales y Previsionales”	18
Imagen 2 “Certificado de Antecedentes Laborales y Previsionales”	19
Imagen 3 “Ejemplo pago de sueldos y/o anticipos elaboración propia”	20
Imagen 4 “Ejemplo finiquito elaboración propia”	21
Imagen 5 “Ejemplo Finiquito”	22
Imagen 6 “Ejemplo HH de un profesional, elaboración propia”	23
Imagen 7 “Ejemplo pago de impuestos”	23
Imagen 8 “Itemizado de la Propuesta de Mejora, elaboración propia”	25
Imagen 9 “Itemizado de la Propuesta de Mejora con valores, elaboración propia”	25
Imagen 10 “Evaluación económica, elaboración propia”	27
Imagen 11 “Implementación de la mejora en HH , elaboración propia”	28
Imagen 12 “Gráfico de la actualidad del sistema financiero, elaboración propia”	29
Imagen 13 “Gráfico de la mejora del sistema financiero, elaboración propia”	29

INTRODUCCIÓN

El hombre desde el inicio de los tiempos busca satisfacer las necesidades básicas para poder vivir, desde la búsqueda de desarrollo profesional hasta soluciones de ingeniería como, la creación de maquinarias que le permiten simplificar sus actividades cotidianas, o la implementación de minimizar costos y maximizar utilidades.

La mejora en el área administrativa de una empresa como tal, para la actividad humana, genera una menor cantidad de problemas financieros y que se puede reutilizar con otros propósitos.

Esto viene mayormente de sectores relacionados con las obras de Construcción (con giro otras instalaciones para obras de Construcción), o industrias, y se dedica al desarrollo de sus instalaciones.

El proceso cuenta con actividades, de obras civiles, siendo esta última en donde se centrará el proceso de mejora que se busca implementar a través de este proyecto.

Por dicho motivo, el trabajo se abordará en este proyecto de mejora para el área administrativa de la empresa Constructora.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de los Antecedentes Generales y Descripción del Problema se analizará la naturaleza de la empresa, sus respectivas misión, visión, la unidad de negocio en donde se desenvuelve, las estrategias organizacionales que tienen incorporados dentro de sus sistemas de gestión, sumado de los antecedentes necesarios para detectar el problema o necesidad de la organización que se pretende resolver con el proyecto de “Mejora de gestión Industrial aplicado a la Construcción”, también se lograrán identificar los objetivos generales y específicos del proyecto.

1.1 LA ORGANIZACIÓN

Constructora CYB SPA, Nace en el año 2012, con la convicción del Ingeniero Civil en Construcción Oscar Urrutia Berrios junto a la Sra. Cynthia Berrios Valderrama, Ingeniero Comercial, de entregar a las personas, Industria y Minería una solución global a sus necesidades de vivienda, movimiento de tierras, Obras Civiles en general, bajo la premisa de llegar a ser empresa líder en el mercado Regional y Nacional.

Sus principales objetivos han sido posicionarse como empresa con un alto desarrollo sustentable, alcanzando sus metas y crecimiento de la mano de sus trabajadores, crear conciencia en su autocuidado, haciendo todo bien a la primera y con calidad, respetar y preservar el medio ambiente.

1.2 POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Para Constructora CYB SpA, la seguridad es el valor más importante que refleja nuestra preocupación por la integridad de cada uno de nuestros colaboradores.

Por lo anterior, se establece:

“Integral, La salud y seguridad de los trabajadores de nuestra empresa es nuestra prioridad y por eso se ha desarrollado esta política para protegerlos.

Preventiva, somos y seremos proactivos en el tema de seguridad, eliminando o minimizando los riesgos, en cada una de nuestras operaciones salvaguardando la integridad de cada uno de nuestros trabajadores.

Formativa y participativa, nos comprometemos a estar informando constantemente informando las políticas de prevención, de manera que cada trabajador tenga desarrollada su capacidad de autocuidado. La empresa garantiza la participación activa de sus trabajadores.

En Constructora CYB SpA nos preocupamos por la salud y seguridad de todos y construir juntos una empresa con una sólida cultura preventiva”.

1.3 POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE

“Para Constructora CYB SpA la protección y el cuidado del Medio Ambiente es una preocupación constante, donde cada una de nuestras operaciones debe efectuarse con total armonía con la biodiversidad, comunidad, y patrimonio.

Por lo tanto, Constructora CYB SpA establece:

Aplicar el principio básico de Prevención de los impactos ambientales derivados de nuestras operaciones.

Fomentar entre nuestro personal el sentido de responsabilidad y protección al medio ambiente mediante la formación y promoción de las mejoras continuas a través de charlas, capacitaciones, inducciones.

Conservar los recursos naturales mediante la reutilización y reciclado de los materiales, instruyendo para el fiel cumplimiento de los requerimientos legales que establece nuestra normativa.

Respetar y cuidar las áreas protegidas y comunidades aldeanas a nuestras operaciones.

En Constructora CYB SpA entendemos que el cuidado que brindemos hoy por el medio ambiente quedará en nuestras futuras generaciones”.

1.4 POLÍTICA DE CALIDAD

“Para Constructora CYB SpA efectuar nuestros trabajos con calidad, es siempre nuestra preocupación, buscando la excelencia en cada una de nuestras actividades, por lo anterior, se establece lo siguiente:

Cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.

Cumplir con los compromisos establecidos en los servicios centrados en fechas que se cumplan.

Hay que asegurar que las condiciones de trabajo de las obras o servicios cumplen con los estándares de seguridad vigente.

Hay que asegurar que nuestro personal sea competente en base a una constante capacitación y profesionalización.

En Constructora CYB SpA nos preocupamos por la salud y seguridad de todos y construir juntos una empresa con una sólida cultura preventiva”.

1.5 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los proyectos de mejora parten a raíz de una necesidad observada dentro de un proceso, acción o condición o bien cuando se espera algo a cambio en el sistema de la organización, en la sección “Descripción del problema”, se podrá evaluar los antecedentes generales de la necesidad

evidenciada dentro de las instalaciones de la Empresa Constructora CYB SpA, específicamente en su proceso de administración. Los objetivos generales del proyecto de mejora establecido para dar solución a la necesidad identificada y sus respectivos objetivos específicos que ayudarán a determinar el alcance del proyecto.

1.6 ANTECEDENTES GENERALES

En Constructora CYB SpA como parte de su proceso se ha notado un cambio de planificación desde lo táctico hacia lo estratégico. Este enfoque tiene la diferencia fundamental de proyectar los desafíos de la empresa ya que en contraposición del enfoque táctico se preocupa de orientar la gestión del proyecto a un enfoque estratégico la cuál, alinea las directrices de la organización en un ámbito de mayor alcance en el largo plazo.

Este cambio se vuelve más urgente debido a los desafíos que se presentan en el medio, como la innovación tecnológica, capacitación en mano de obra, inversión en desarrollo de otros proyectos, las cuales se enfrentan a través de un planteamiento estratégico y proactivo de largo plazo.

La planificación da un renovado enfoque el cual está referido a la capacidad de observación y anticipación frente a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto en las condiciones externas a una organización, como las de realidad interna en la empresa.

1.7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Constructora presenta dificultades económicas en cuanto al desorden que existe dentro del área de administración, ya que no se puede invertir en otros proyectos debido al mal uso de los fondos por deudas anteriores, multas asociadas, pagos fuera de plazo que van de la mano con un interés y esto no permite sostener la inversión en el desarrollo continuo de la obra, transformando su financiamiento en un obstáculo.

OBJETIVOS

GENERAL

- Propuesta de Gestión de Costos mejorando el proceso financiero en Constructora CYB SpA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Propuesta de implementación de la Mejora en el sistema financiero
- Conocer las interferencias que se puedan presentar en el proceso y que se mantenga en el tiempo
- Evaluar los resultados de la propuesta de implementación de la mejora.

CAPÍTULO 2: ORIGEN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONCEPTO

2. ESTRATEGIA

2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Las empresas utilizan nuevos enfoques de orientar decisiones de alto nivel destinadas a proyectar eficientemente sus actividades hacia el futuro. Primeramente nació la Planificación Empresarial a Largo Plazo (PELP), que más adelante dio lugar a la Planificación Empresarial Corporativa, denominada más adelante como Planificación Estratégica. Esta concede una mayor influencia al comportamiento dinámico del entorno en la formulación de las estrategias de desarrollo de la empresa, lo cuál se diferencia de la de largo plazo.

Esta en el año 1960 se asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

La Planificación Estratégica como sistema, emerge de forma natural como resultado de la evolución de concepto de Planificación, lo cual se manifestaba del papel esencial de “gestión” que exigía la planificación de tareas que los empleados realizarían. (qué, cómo, cuándo, dónde ejecutar).

Los procesos de planificación e implementación ha dado enfoque a una dirección o administración estratégica. La Planificación Estratégica es una tarea ambiciosa que caracteriza a la Planificación Clásica (de los tiempos de Fayol, precursor de la Administración Moderna de la Empresa), ya que esta estaba restringida a las actividades de corto plazo, plazos limitados o normalmente en un año, y sólo a algunas funciones operacionales, en cambio, la Planificación Estratégica, representa un enfoque sistemático e integrado de toma de decisiones de una empresa que abarca un mayor plazo en las actividades de la organización y considera el comportamiento de su entorno .

2.2 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es la concepción anticipada y racional de que la empresa desee o quiera hacer o alcanzar en el futuro, debido a los recursos con lo que se cuenta y en relación al entorno que lo rodea y el periodo de tiempo determinado.

Otra definición dice que planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forma parte de una toma de decisiones y actos que, realizados de manera sistemática y ordenada, constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

Respondiendo a la interrogante para qué planificar, se determina lo siguiente:

- Para llevar los deseos a hechos reales.
- Para reducir los niveles de incertidumbre.
- Facilitar la lógica, eficiencia y economía de los objetivos.
- Llevar el control.
- Establecer la dirección a seguir de la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir diferentes alternativas posibles.
- Obtener mayor beneficio y menor riesgo.

Planificar es prever y decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro deseable.

Como definición de estrategia, se obtiene la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos necesarios para alcanzar la propuesta.

2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Michael Porter describió estrategia competitiva como acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición dentro de la industria, acciones que eran la respuesta de las 5 fuerzas competitivas, que como resultado busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Las estrategias genéricas que se pueden usar individual o en conjunto para crear valor a largo plazo son:

- Liderazgos en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Liderazgos en costos totales bajos fue muy usado según la curva de experiencia en los años 70. Esto con el fin de tener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. La posición de costo total bajo requiere una alta participación de mercado, (en relación con el competidor más importante), o el acceso a las materias primas. Esto puede apuntar a los segmentos más grandes de clientes para asegurar el volumen de ventas.

Además, implementar esta estrategia, implica una grande inversión de capital de tecnología, y reducir utilidad para lograr mayor participación en el mercado.

Diferenciación, la crea valor único al producto o servicio dentro de la industria, se usa como la barrera protectora dentro de la competencia, y debiera producir una menor sensibilidad en el precio. Esto significa sacrificar la participación del mercado, e involucrar actividades de investigación en el diseño del producto, imagen, material de alta calidad, red de distribución, tecnología e incrementar servicio al cliente.

Enfoque, se centra en un grupo específico de clientes, segmento de productos o mercado geográfico, la estrategia se basa en que la empresa está en condiciones de servir un objeto estratégico reducido de forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Atienden mejor las necesidades de un mercado objetivo específico.

2.4 ¿QUÉ NO ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

- Operaciones diarias o tácticas: La planificación estratégica no se centra en las tareas diarias o acciones a corto plazo. En cambio, se enfoca en la dirección a largo plazo de la organización siendo este evaluado constantemente.
- Detalles específicos de implementación: No se trata de planificar cada paso detallado para implementar una estrategia. En lugar de eso, establece la visión general y los objetivos, dejando los detalles de ejecución para planes operativos.
- Decisiones rutinarias: No abarca las decisiones comunes y recurrentes que se toman a diario en una organización. La planificación estratégica se enfoca en decisiones trascendentales que afectan el rumbo general de la empresa.
- Enfoque exclusivo en una sola área: No es simplemente la planificación para un solo aspecto de la empresa. Se trata de una perspectiva holística que considera todos los aspectos de la organización y cómo interactúan entre sí.
- En resumen, la planificación estratégica no se refiere a las acciones tácticas diarias ni a los detalles de implementación, sino a establecer una dirección a largo plazo y una visión general para la organización.

2.5 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A raíz de lo expuesto anteriormente, se puede identificar los beneficios que entrega el proceso de planificación

- Mantiene un enfoque en el presente y en el futuro
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Fomenta la planeación y comunicación interdisciplinaria
- Obliga a los profesionales a ver una perspectiva macro señalando los objetivos con el fin de lograrlos.
- Ayuda a balancear la misión de la organización, oportunidades y amenazas del medio externo y fortalezas y debilidades del medio interno, reconociendo las potencialidades, limitaciones y desafíos los cuales vienen con riesgos.

2.6 PROCESO Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Empresa Constructora CYB SpA acompaña su misión y visión de valores organizaciones los cuales buscan la excelencia en la práctica de su actividad, en equilibrio con el medio ambiente, apuesta por la iniciativa y el talento de las personas, se adapta a las necesidades del cliente y trabajan con el compromiso para crear valor.

El análisis FODA es una excelente herramienta para evaluar la gestión administrativa.

A través del análisis FODA en la tabla 2.1 y 2.2, se determina el contexto interno y externo relevante para las estrategias de la organización:

Tabla 2.1 Análisis FODA (Factores Internos)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia en Proyectos de construcción / Parques Fotovoltaicos en diferentes puntos de las regiones del norte de Chile con el mismo cliente.	Procesos administrativos poco eficientes
Personal capacitado con conocimientos técnicos y que se desenvuelven en el rubro.	Altos costos administrativos debido a desorden de logística de utilidades.
Relaciones sólidas con proveedores, contratistas, y cliente.	No existen departamentos segregados, por lo que se mezcla la información y entorpece la obra.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.2 Análisis FODA (Factores Externos)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demandas crecientes en el mercado de la construcción sostenible	Competencia fuerte en el mercado
	Fluctuaciones económicas que puedan afectar la demanda de proyectos
	Riesgos de incumplimientos de plazos y presupuestos en proyectos

Fuente: Elaboración Propia

2.7 SECTOR INDUSTRIAL

Un modelo para obtener información de la competencia en la industria es “Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia”, la cual describe la capacidad de la competencia dentro de un sector y determina la rentabilidad a largo plazo dentro de un mercado o de algún segmento.

Esto es importante para diagnosticar la situación del conjunto de competidores en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que permiten las ventajas competitivas a largo plazo.

- Rivalidad entre competidores existentes: Evalúa la intensidad de la competencia entre las empresas existentes en un mercado. Si la competencia es alta, los márgenes de ganancia tienden a ser más bajos ya que las empresas compiten entre sí.
- Amenaza de nuevos competidores: Examina la posibilidad y la facilidad con la que nuevas empresas podrían ingresar al mercado. Si es fácil para otras empresas entrar, la competencia aumenta, lo que puede afectar la rentabilidad de las empresas existentes.
- Poder de negociación de los compradores: Se refiere al poder que tienen los compradores para influir en los precios o condiciones de venta. Si los compradores tienen mucho poder, pueden presionar a las empresas para obtener precios más bajos o mejores condiciones.
- Poder de negociación de los proveedores: Analiza el poder que tienen los proveedores para influir en los precios o la calidad de los insumos. Si los proveedores tienen mucho poder, pueden imponer precios más altos o condiciones menos favorables a las empresas.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Considera la posibilidad de que otros productos o servicios puedan sustituir al que una empresa ofrece en el mercado. Si existen alternativas cercanas o mejores, puede reducir la demanda del producto o servicio de la empresa.

CAPÍTULO 3: ENTORNO GENERAL

3.1 MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

“Proveer servicios de calidad a todas las industrias y sectores mineros y productivos del país.

Resolver eficientemente las necesidades de nuestros clientes.

Contar con personal calificado y certificado para cada operación

Comprometernos con la seguridad, salud de nuestros trabajadores, y el cuidado al medio ambiente”.

VISIÓN

“Ser una empresa líder en el rubro de la Construcción y venta de Hormigones de calidad, con innovación tecnológica constante, orientada a satisfacer las necesidades globales de la industria y la minería a lo largo del país”.

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un tiempo determinado y debe ser coherente con la misión y en análisis interno y externo (FODA). Esto se debe como respuesta a lo que se debe lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la organización sea coherente con su misión.

Los objetivos deben ser flexibles, con posibilidad de ser modificados cuando surgen contingencias inesperadas, no inestable pero suficientemente firme para asegurar la dirección.

Los objetivos pueden ser planteados de acuerdo a una orientación estratégica pensando en los intereses del cliente, en este caso la empresa mandante, mejorando la imagen corporativa, la calidad de la empresa, que es lo que se quiere apuntar, adicionar recursos, mejorar la gestión, aumentar control interno, entre otros.

Los objetivos constituyen la agenda de la organización generados a partir del análisis previo, determina si los objetivos responden a los desafíos planteados en las evaluaciones del medio externo detectando oportunidades y amenazas y en el medio interno observando y detectando fortalezas y debilidades.

3.3 OBJETIVOS DE GESTIÓN Y PLAN DE ACCIÓN

A cada objetivo estratégico planteado se le definen objetivos de gestión de acuerdo a las metas que se desean lograr en la firma, para llevar a cabo los objetivos definidos, esto con el apoyo de profesionales capacitados para poder lograr un buen desarrollo de la obra, ser responsable y presentar su estado de avance.

3.4 DETERMINACIÓN DE METAS

Este tópico corresponde a la declaración concreta con periodos establecidos y cuantificables. El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar el proyecto en caso de ser necesario, y medir el impacto.

Estas metas pueden ser de producción o de gestión.

En producción es lo que se quiere alcanzar en productos o servicios.

Las metas de gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos o servicios.

La ejecución de este proyecto no está determinada por los recursos, sino por la capacidad de ejecución de las personas que pongan esta propuesta de mejora en marcha.

El éxito radica en el análisis de las variables críticas y en la capacidad de ejecución del mismo.

3.5 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Esta etapa plantea la vinculación de la planificación con la ejecución, si los objetivos estratégicos representan el programa de la organización, estos se convierten en las bases para el desarrollo de los sistemas de información de la organización. La formulación de los objetivos estratégicos contiene los temas críticos que enfrenta la organización para un desarrollo estratégico significativo que establece el marco para llevar a cabo el proceso de la planificación estratégica.

El control que se llevará a cabo requiere de capacidad analítica para identificar la capacidad creativa para darse indicadores eficientes que puedan medir lo que se necesita.

3.6 PROCESO DE RIESGO

Representado por “Cuello de botella”, o aquello que representa dificultades, en el desarrollo de la actividad esto se puede encontrar en tecnología, producto, mercado, competencia, persona, recursos financieros, entre otros.

Esto se puede encontrar oculto como poco importante o relevante, pero la práctica demuestra que se puede transformar en algo importante.

En esta actividad se puede identificar el proceso de riesgo principalmente a través de los antecedentes históricos. El diagnóstico que se hace para preparar la planificación estratégica mira con detención los procesos importantes, (los menos importantes también) ya que son significativos para el logro eficiente de los objetivos.

3.7 DESARROLLO DE INDICADORES

Expresión cuantitativa que permite analizar lo que se está administrando, en este caso la mejor del proyecto en la Constructora CYB SpA, es una manera de medir el cumplimiento del programa y su efectividad.

Los pasos para seguir en el desarrollo de esto son:

- Definición de objetivos, qué se quiere medir y por qué.
- Definición de factores determinantes que intervienen en el proceso de riesgo para establecer la forma de medir su comportamiento, identificando los factores que son controlables y lo que no son controlables, (externos).
- Periodicidad, cada cuánto tiempo se requiere efectuar una medición defendiendo la oportunidad efectiva del indicador.
- Designación de usuarios, destinatarios de la información que proporcionarán que el indicador debe estar claramente establecido para evitar mal uso de la información entregada.

Los indicadores son instrumentos de medición en las variables asociadas a las metas que pueden ser cualitativas o cuantitativas. El valor del indicador corresponde al resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación referido a su meta asociada.

**CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE LA EMPRESA,
ANÁLISIS DEL CASO**

4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Mejora en el proceso de Contratación: Si contrato en cualquier fecha del mes, se asocian unos costos como lo es (ayudante chileno) fuera de la zona:

\$3.000.- firmar ante notario

\$37.000 batería de exámenes preocupaciones básicos

\$1.200.000 traslado alimentación, hospedaje

\$650.000.- sueldo

Total, mensual: \$1.890.000.-

Si lo hago fuera de plazo de cierre de mes, este se asocia a multas debido a que no se ve reflejado su pago de cotizaciones en el pago F 30.

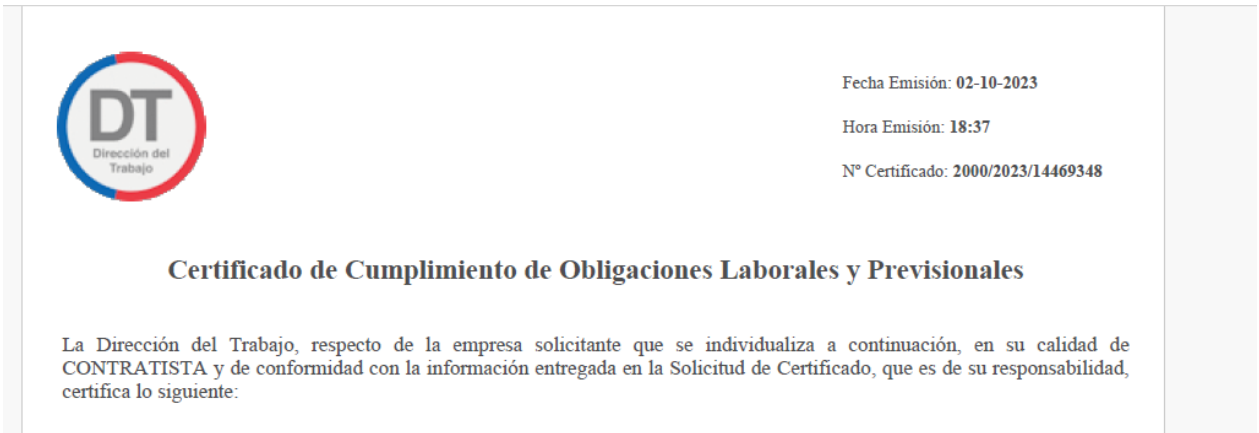
Certificado de cumplimiento de obligaciones laborales y previsionales
Permite acreditar que un empleador o empleadora ha cumplido con las obligaciones laborales y previsionales que tiene con sus trabajadores, incluidas las eventuales indemnizaciones legales asociadas al término de la relación laboral.

Si no pago el Certificado de cumplimiento de Obligaciones laborales y previsionales, esto puede estar sujeto a una multa de 0.75 UF. (a la fecha 03-12 es \$27.433,85) por trabajador.

En las siguientes imágenes 4.1, 4.2 se pueden observar los certificados de la dirección del trabajo, lo cuál, detalla el cumplimiento de Obligaciones o Antecedentes laborales y previsionales.

Pago de Cotizaciones Previsionales

Imagen 4.1 “Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Laborales y Previsionales”



3 - Periodos

Objetivo del Certificado	Institución Recaudadora
Cursar estado de pago	Previred

3.1 - Periodo : Agosto 2023

Trabajadores	Vigentes 18	Despedidos 0	
Cotizaciones Previsionales	Pagadas Si	Adjunta Nomina No	
Remuneraciones	Pagadas 18	No Pagadas 0	Monto Informado \$8.364.168
Indemnización Sustitutiva del Aviso Previo	Pagadas No Aplica	No Pagadas No Aplica	Monto Informado No Aplica
Indemnización por Año(s) de Servicio	Pagadas No Aplica	No Pagadas No Aplica	Monto Informado No Aplica

Imagen 4.2 “Certificado de Antecedentes Laborales y Previsionales”



Dirección del Trabajo

Gobierno de Chile

Nº: 2000 / 2023 / 800354

CERTIFICADO DE ANTECEDENTES LABORALES Y PREVISIONALES

La Dirección del Trabajo, CERTIFICA que, respecto de la empresa solicitante que se individualiza a continuación, se registran, en las bases informáticas de la Dirección del Trabajo, los antecedentes que se detallan en el presente:

1.- INDIVIDUALIZACIÓN DE LA EMPRESA SOLICITANTE:

RUT	RAZÓN SOCIAL / NOMBRE
76403094 9	EMPRESA CONSTRUCTORA CYB SPA

2.- ANTECEDENTES LABORALES Y PREVISIONALES DEL SOLICITANTE:

(Disponibles en Sistema Informático de la Dirección del Trabajo y Boletín de Infractores a la Legislación Laboral y Previsional.)

MULTAS EJECUTORIADAS - NO INCLUIDAS EN BOLETÍN DE INFRACTORES

N° MULTA	N° U.M.	UNIDAD MONETARIA	INSPECCIÓN	ESTADO
3487/23/078-1	0.67	INGRESOS MINIMOS MENSUALES	0201	Ejecutoriada

CANTIDAD TOTAL DE MULTAS EJECUTORIADAS: 1

DEUDA PREVISIONAL (BOLETIN DE INFRACTORES)

MOTIVO	INSTITUCIÓN	MONTO EN UTM	MONTO EN \$
DECLARACIONES SIN PAGO	ADM DE FONDOS DE CESANTIA (AFC)	5,68	373.281
IMPOSICIONES NO DECLARADAS	ADM DE FONDOS DE CESANTIA (AFC)	2,31	157.793
DECLARACIONES SIN PAGO	AFP PLANVITAL	4,06	259.441
DECLARACIONES SIN PAGO	AFP. CUPRUM	5,71	366.842

Página 1 de 2

DEUDA PREVISIONAL (BOLETIN DE INFRACTORES) (continuación)

MOTIVO	INSTITUCIÓN	MONTO EN UTM	MONTO EN \$
DECLARACIONES SIN PAGO	AFP. HABITAT	0,88	56.549
DECLARACIONES SIN PAGO	AFP. PROVIDA	14,46	925.196
DECLARACIONES SIN PAGO	I.P.S. (EX I.N.P)	6,58	432.991
DECLARACIONES SIN PAGO	ISAPRE CONSALUD S.A.	2,05	131.690

TOTAL DE REGISTROS: 8
DEUDA TOTAL EN UTM: 41,73
DEUDA TOTAL EN PESOS: 2.703.783

RESOLUCIONES DE MULTA (BOLETIN DE INFRACTORES)

N° RESOLUCIÓN	TIPO DE MULTA	MONTO EN \$
34872023781	MULTA EN IMM	190.025

TOTAL DE REGISTROS: 1
DEUDA TOTAL EN PESOS: 190.025

3.- PLAZO Y ÁMBITO DE VIGENCIA:

El presente Certificado tendrá vigencia hasta el 01/11/2023 , siendo válido en todo el territorio nacional.

Atraso de Sueldo y/o anticipo a la fecha

En la imagen 4.3 se detalla un Excel ejemplo con datos reales lo cual explica un sueldo de maestro y los costos asociados a este.

Imagen 4.3 “Ejemplo pago de sueldos y/o anticipos elaboración propia”

\$3.000.- firmar ante notario	
\$37.000 batería de exámenes preocupaciones básicos	
\$1.200.000 traslado alimentación, hospedaje	
\$650.000.- sueldo	
Total, mensual: \$1.890.000.-	

ITEMIZADO	VALOR
sueldo	\$ 650.000
examen	\$ 37.000
1 semana atraso (traslado alimentación hospedaje, epp)	\$ 300.000
proporcional vacaciones	\$ 22.386
TOTAL	\$ 359.386

Finiquitos

Si se paga fuera de la fecha, el costo asociado es un día de salario por cada día que se pague tarde.

Por ejemplo, en el sueldo de ayudante chileno que es \$650.000.- , su día laboral es de \$650.000.- /30, esto es, lo que ejemplifica en la imagen 4.4 :

Imagen 4.4 “Ejemplo finiquito elaboración propia”

suelo mensual	\$	650.000			días del mes	30	
suelo diario	\$	21.667					
si me atraso 5 días será	\$	108.333					

Más el proporcional de vacaciones itemizado en su finiquito

En la imagen 4.5 de un finiquito real, se observa el detalle del proporcional de vacaciones.

-----	-----
FIRMA Y RUT DEL TRABAJADOR	FIRMA Y RUT DEL REP.LEGAL
11.719.435-3	76.403.081-8

Un supuesto, por ejemplo, si a un proveedor se le deben \$10.000.000.- y este no ha sido pagado, se generan HH perdidas debido a la búsqueda de otro proveedor que siga abasteciendo las necesidades de la empresa.

Página 22 de 37

Imagen 4.6 “Ejemplo HH de un profesional, elaboración propia”

	HORA HH DE UN PROFESIONAL		
	Sueldo	\$	1.200.000
	día laboral	\$	40.000
	Hora laboral	\$	4.444
	Suponiendo que me demoro 4 horas en buscar un nuevo proveedor: (contacto, cotizar, enviar OC, entre otros)		
		\$	17.778

Esto además de un mal pasar con el proveedor, da lugar a restricción de término en los créditos, posiciona de mala manera a la empresa y no cuenta con una buena calidad de Organización como imagen frente a los trabajadores y al cliente.

Impuestos

En la imagen 4.7 existe un ejemplo del pago de impuestos con fecha septiembre, lo cuál se explica mejor en la imagen con los itemizados correspondientes.

Imagen 4.7 “Ejemplo pago de impuestos”

PreguntaID: 001.002.1851.006Fecha de Creación: 22/09/2004

¿Cuál es la multa por el atraso de un Pago Provisional Mensual (PPM)?

RespuestaFecha de Actualización: 09/08/2023

La multa que se aplica por el atraso en el pago de los PPM, según lo tipificado en el artículo 97 N° 11, del Código Tributario, reviste las siguientes situaciones:

- El retardo al enterar impuestos sujetos a retención o recargo tiene una multa equivalente al diez por ciento de los impuestos adeudados. Dicha multa aumentará en un dos por ciento por cada mes o fracción de mes de retardo, no pudiendo exceder en total el treinta por ciento de los impuestos adeudados.
- En aquellos casos en que la omisión de la declaración, en la totalidad o parte de los impuestos que se encuentren retenidos o recargados haya sido detectada por el SII en algún proceso de fiscalización, la multa prevista y su límite máximo será de veinte y sesenta por ciento en relación con el monto adeudado, respectivamente.

Adicionalmente el atraso de los PPM contempla intereses, los cuales se aplican según lo establecido en el artículo 53 del Código Tributario.

Puede obtener mayor información en el sitio web del SII, menú Normativa y legislación, Circulares, donde encontrará la [Circular N° 63 de 2001](#), que instruye sobre la materia.

Límite en caja Chica y rendición

No existe límite de caja chica mensual dentro del proyecto, por lo que se va rindiendo sin límites y el pago de esta rendición no es tampoco dentro del mes, por lo que desordena el mes siguiente con el dinero que está destinado hacia otra cosa.

Si se implementa un límite mensual de caja chica y la rendición se hace dentro del tiempo correspondiente, se ordenará sin mayor sacrificio las finanzas del proyecto y permitirá tener una mejor visual de los costos dentro de la obra y de esta misma manera, se podrá invertir las utilidades en un proyecto futuro o en lo que se estime conveniente.

4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, APLICACIÓN DE MEJORA

En la imagen 4.8 se detalla el itemizado de la propuesta de mejora que se quiere implementar.

Imagen 4.8 “Itemizado de la Propuesta de Mejora, elaboración propia”

ITEMIZADO			ACTUAL	MEJORA
CONTRATACIÓN			no existe fecha definida	del día 01 al día 20 del mes
COTIZACIONES PREVISIONALES			no existe fecha definida	pagarlas antes del 13 del mes siguiente
SUELDOS			si se atrasa, el personal no trabaja más	pagarlos el día 05 de cada mes
ANTICIPOS			si se atrasa, el personal no trabaja más	pagarlos el día 20 de cada mes
FINQUITOS			se paga el último día hábil o después	pagarlo dentro de los 10 días hábiles
PROVEEDORES			si se atrasa, el personal no trabaja más	pagar dentro de la fecha correspondiente para no tener que cambiar de proveedor
IMPUESTOS			si se atrasa, existen multas asociadas	se paga de más por algo que se puede evitar
LÍMITE EN CAJA CHICA Y RENDICIÓN			no existe límite	que exista límite para saber los costos de la obra y se pueda invertir la utilidad en otros proyectos

En la imagen 4.9 se muestra la tabla con la propuesta de mejora a implementar con sus valores de costos respectivos.

Imagen 4.9 “Itemizado de la Propuesta de Mejora con valores, elaboración propia”

[illegible]

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que con estos tópicos se pueda tomar conciencia de tener un orden financiero dentro de la empresa en los diferentes proyectos que se llevan a cabo en paralelo, ya que el único beneficiario sería el empresario. Además, se podría contar con recursos para unas próximas oportunidades y esto dará una mejor imagen en cuanto a la calidad de la Constructora.

De esta misma forma, se podrá sentir cómodo el personal al saber que existe un orden interno y prestigio dentro de los mismos trabajadores. A medida que se vaya implementando esto, se

proyectará una imagen diferente la cuál se podrá optar a otras licitaciones y creciendo en el mercado debido a una mejor gestión administrativa.

Según este estudio es conveniente ir implementándolo paulatinamente dentro de los meses entre abril y agosto, ya que es donde se está más estable económicamente y sería bueno un porcentaje del 20% mensual de aplicación de esta mejora.

4.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA E IMLEMENTACIÓN

Dentro de este ítem se considera a través de la siguiente tabla los días trabajados, las horas al día y las HH, (horas hombre) de la cuál se tomó en consideración para la realización del proyecto.

Cómo lo podemos observar en la figura a lo largo de los meses y el costo de realización del proyecto paralelamente considerando un sueldo base de \$1.200.000.-

En la imagen 4.10 se detalla una evaluación económica de la implementación de esta mejora.

Imagen 4.10 “Evaluación económica, elaboración propia”

SUELDO BASE	\$ 1.200.000					
SUELDO DIARIO	\$ 40.000					
SUELDO HORA	\$ 4.444					

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
DÍAS	23	21	23	3		
HORAS AL DÍA	3	2	1,5	5		
HH	69	42	34,5	15	160,5	HH TOTAL DE RECURSOS CLAVE

\$ 306.667	\$ 186.667	\$ 153.333	\$ 66.667	\$ 713.333	COSTO DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO
------------	------------	------------	-----------	------------	-----------------------------------

La proyección de implementación del proyecto se estima que puede ser aplicado dentro de los meses detallados debido a que hay menores gastos y más estabilidad económica dentro de la Constructora. Se sugiere que esto sea aplicado paulatinamente en un 20%, luego al mes siguiente 30% y finalmente al 50% debido a los costos que tomará llevar a cabo esta implementación.

En la parte final de la imagen se puede observar las HH totales de la implementación de la mejora que se separan en costo de reclutamiento de personal capacitado, lo cual irá disminuyendo con el pasar de los meses debido a que el personal ya tendrá el conocimiento de aplicabilidad de este.

Así sucesivamente con los datos de costos por inducción, costos de seguimiento y otros que vayan apareciendo durante la implementación

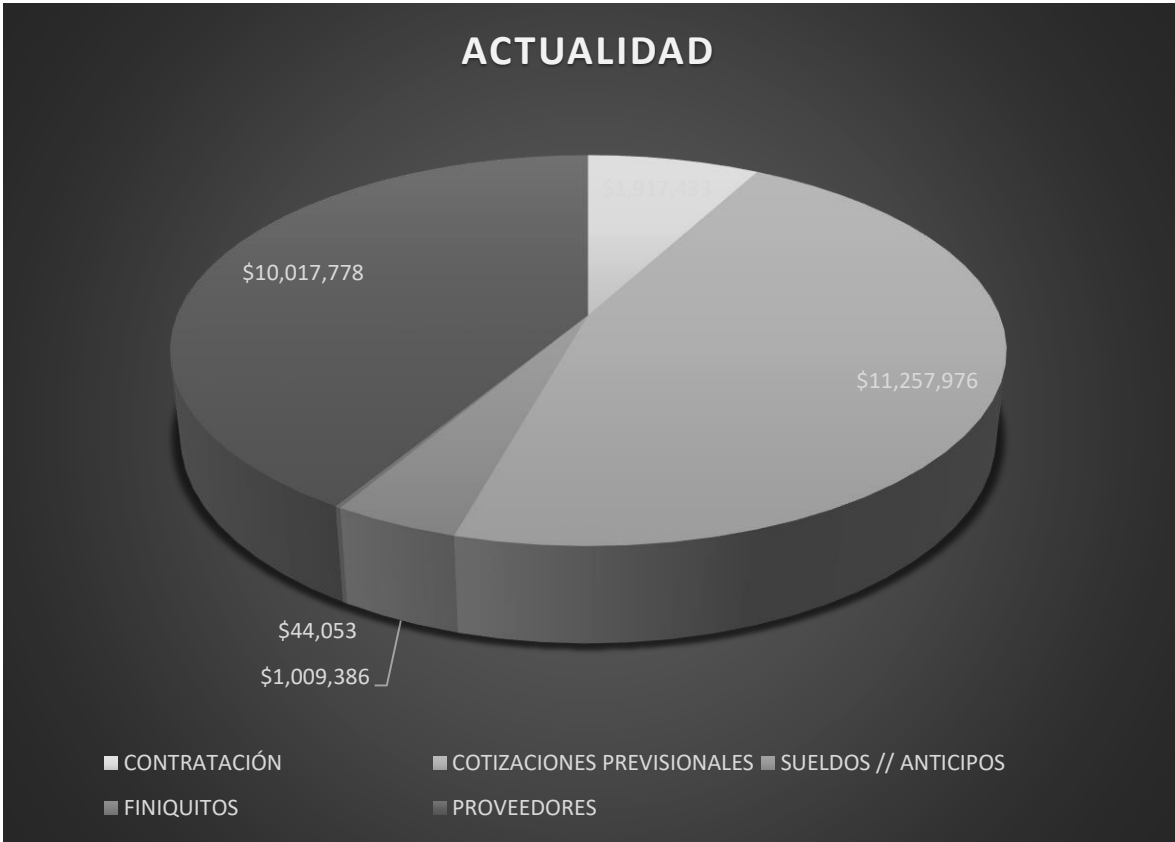
Dentro de la imagen 4.11 se detalla la implementación en Horas Hombres, lo cuál, en base a las HH de la persona o el cargo que se esté ocupando se puede proyectar un flujo de caja.

Imagen 4.11 “Implementación de la mejora en HH , elaboración propia”

IMPLEMENTACIÓN	20% ABRIL	30% MAYO	%50 JUNIO
COSTO RECLUTAMIENTO PERSONAL CAPACITADO	4	2	1
COSTO INDUCCIÓN	3	1	0,5
COSTO DE SEGUIMIENTO	3	3	3
HH TOTAL	10	6	4,5

En la imagen 4.12 donde hay un gráfico de torta explicado, se muestra el antes de la implementación del sistema financiero de la constructora.

Imagen 4.12 “Gráfico de la actualidad del sistema financiero, elaboración propia”

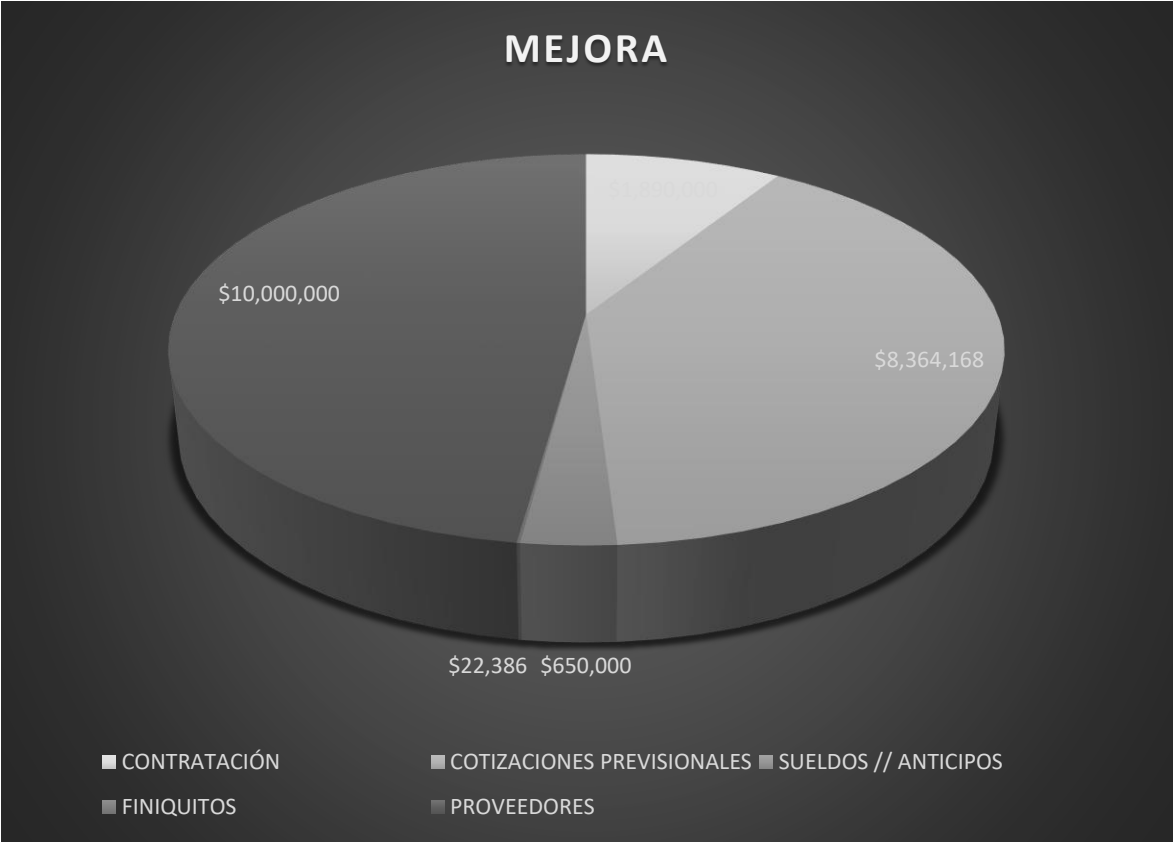


En este gráfico se puede observar la actualidad de la empresa en términos financieros, asociado a multas y cargos que pueden ser evitados.

En el gráfico siguiente, se puede observar una gráfica con la propuesta de mejora implementada en su totalidad.

En la imagen 4.13 se muestra el mismo gráfico de torta pero con la mejora implementada dentro de la constructora, esto aplicado de forma paulatina.

Imagen 4.13 “Gráfico de la mejora del sistema financiero, elaboración propia”



CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Este proyecto de progreso está enfocado a una mejora continua, la cual se aplica a todo sistema de gestión, el proyecto está orientado a la mejora en el proceso de gestión y ejecución de una buena administración en los recursos económicos que están a disposición, siendo esto importante para no tener gastos innecesarios asociados a la obra. El uso eficiente y responsable de los recursos permite a la organización ser más competitiva en el mercado, elementos claves para completar el éxito en una industria y en futuros proyectos que se quieran llevar a cabo con los recursos disponibles.

La ventaja cualitativa no medible en el proyecto está en el grado de satisfacción por parte de los dueños de la empresa, (más el administrador de contrato del proyecto y/o el gerente de operaciones, ya que es quién llevará un orden económico y se destinan los recursos para cada obra) de esta manera, no se tendrá que utilizar recursos destinados para otra cosa en gastos innecesarios realizados por una mala gestión administrativa la cual se puede mejorar.

La implementación del proyecto se alinea claramente con los objetivos del sistema de gestión y ejecución industrial, llevando a cabo el cumplimiento del Trabajo de Título como lo es la mejora en la administración económica de la empresa.

Respecto a la reducción de los costos de operación del sistema actual, el proyecto toma fuerza al sobrepasar los números deficientes a lo largo de la mejora

La recomendación del punto de vista costo/beneficio, se inclina claramente en la implementación en un corto plazo, es importante destacar que los indicadores se deben presentar en un informe detallado el cuál sea legible y de entendimiento transversal.

BIBLIOGRAFÍA

- Libro Generación de modelo de negocios: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores, Osterwalder, Alexander (actualizado hasta el 01-12-2023)
- <https://bibliotecadigital.usm.cl/info/generacion-de-modelos-de-negocios-un-manual-para-visionarios-revolucionarios-y-retadores-01208194> (actualizado hasta el 01-12-2023)
- <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-100359.html#:~:text=Permite%20acreditar%20que%20un%20empleador,t%C3%A9rmino%20de%20la%20relaci%C3%B3n%20laboral>. (actualizado hasta el 03-12-2023)
- [SUSESO: Compendio Seguridad Laboral - I. Pago atrasado, reajustes, intereses y multas](#) (actualizado hasta el 03-12-2023)
- https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_1851.htm#:~:text=El%20retardo%20al%20enterar%20impuestos,ciento%20de%20los%20impuestos%20adeudados. (actualizado hasta el 03-12-2023)