



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Implementación de tablero de control de gestión para
toma de decisiones en una empresa de servicios
generales**

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Katherine Lisett JARA RODRIGUEZ

ASESOR

Jorge Luis VERGIÚ CANTO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Jara, K. (2017). *Implementación de tablero de control de gestión para toma de decisiones en una empresa de servicios generales*. [Tesina de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

518



ACTA N°008-DAcad-FII-2017

SUSTENTACIÓN DE TESINA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **Jueves 06 de Abril de 2017**, a las 10:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesina:

“IMPLEMENTACIÓN DE TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES”

Que presenta la Bachiller:

JARA RODRIGUEZ KATHERINE LISETT

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial en la Modalidad: **Perfeccionamiento Profesional**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las...11:50 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADO por UNANIMIDAD con la calificación promedio 17 (DIECISIETE), lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 06 de Abril de 2017

MG. RAEZ GUEVARA LUIS ROLANDO
Presidente

ING. ARROYO SALAZAR JORGE HUGO OMAR
Miembro

MG. VERGIU CANTO JORGE LUIS
Asesor

El presente trabajo está dedicado a mis padres y hermana quienes me han brindado todo su apoyo a lo largo de mi vida.

Asimismo, hago extensivo mi agradecimiento a mi asesor, el Ing. Jorge Vergiú por sus acertados comentarios y sugerencias.

RESUMEN

El presente trabajo refleja la realidad de varias empresas pequeñas, las cuales inician sus actividades y con el paso del tiempo empiezan a crecer en forma desordenada, este es el caso de INTELEC PERU, la cual inició sus actividades y poco a poco fue abarcando mayor mercado ampliando sus unidades de negocio, es cuando incrementan las ventas y necesitan más personal, a su vez los costos se incrementan y es más difícil controlar la utilidad.

Es por ello que en la presente tesina se propone un tablero de control de gestión en el cual mediante la identificación de indicadores y una evaluación de la estructura organizacional se ha logrado reestructurar y replantear los flujos y actividades, así como un nuevo organigrama, de modo que cada área pueda desarrollar todo su potencial con los recursos asignados y se puedan calcular los indicadores que reflejarán la gestión realizada y así monitorear sus avances, lo que traerá como consecuencia el alcance de metas y utilidades deseadas.

ÍNDICE

RESUMEN	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE CUADROS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
INTRODUCCION	7
CAPITULO I: GENERALIDADES	9
1.1. Descripción de la empresa.....	10
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1 Identificación del problema	27
2.2. Hipótesis.....	31
2.3. Justificación	31
2.4. Diseño Metodológico	33
2.5 Definición de objetivos.....	34
CAPITULO III: MARCO TEORICO.....	35
3.1 Gestión de la Organización	35
3.2. Gestión de Procesos	36
3.3. Indicadores de Gestión.....	40
3.4 Tablero de Control.....	43
CAPITULO IV: SITUACION ACTUAL	53
4.1 Análisis del Organigrama Actual.....	53
4.2 Mapa de Procesos Actual de la Empresa.....	56
4.3 Evaluación del Problema	64

CAPITULO V: IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA	67
5.1 Plan de Trabajo para Implementación	67
5.2 Metodología de trabajo	68
5.3 Desarrollo de actividades del plan de Trabajo	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXO N° 1 – MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	96
ANEXO N° 2 – FORMACION DE COMITÉ DE TRABAJO	153
ANEXO N° 3 – FECHAS DE CAPACITACION DE COMITÉ	154
ANEXO N° 4 – INFORME PRESENTADO A GERENCIA	155

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.1 PRINCIPALES CLIENTES.....	23
CUADRO N° 2.1 PROYECTOS CON DESVIACION DE UTILIDAD.....	30
CUADRO N° 2.2 COMPARATIVO DE UTILIDAD PROYECTADA vs REAL....	30
CUADRO N° 4.1 OBSERVACIONES AL ORGANIGRAMA.....	56
CUADRO N° 4.2 FORMULACION DE ALTERNATIVAS.....	65
CUADRO N° 4.3 EVALUACION DE ALTERNATIVAS.....	66
CUADRO N° 5.1 PLAN DE TRABAJO.....	68
CUADRO N° 5.2 IDENTIFICACION DE INDICADORES.....	81

CUADRO N° 5.3 RESULTADOS ANTES Y DESPUES DE LA IMPLEMENTACION.....	85
CUADRO N° 5.4 TABLERO DE CONTROL.....	86
CUADRO N° 5.5 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1.1 EVOLUCION DE VENTAS POR UNIDAD DE NEGOCIO.....	16
FIGURA N° 1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	17
FIGURA N° 1.3 DIAGRAMA DE PARETO VENTAS vs CLIENTES.....	25
FIGURA N° 2.1 DESVIACION DE UTILIDAD DE PROYECTOS.....	29
FIGURA N° 3.1 GESTION DE PROCESOS.....	37
FIGURA N° 3.2 MAPA DE PROCESOS.....	40
FIGURA N° 4.1 ORGANIGRAMA ANTES DE IMPLEMENTACION.....	55
FIGURA N° 4.2 MAPA DE PROCESOS ANTES DE LA IMPLEMENTACION.....	57
FIGURA N° 4.3 FLUJOGRAMA ANTES DE IMPLEMENTACION.....	62
FIGURA N° 4.4 DIAGRAMA ISHIKAWA.....	64
FIGURA N° 5.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	72
FIGURA N° 5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	75
FIGURA N° 5.3 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO.....	78
FIGURA N° 5.4 FLUJOGRAMA PROPUESTO.....	79

INTRODUCCION

La conducción estratégica de una organización se ha vuelto un requisito indispensable en el mundo altamente competitivo.

Antes las organizaciones podían vivir prácticamente al día, afrontando y resolviendo los problemas conforme iban surgiendo, y con las expectativas limitadas a unos pocos meses o tal vez “hasta fin de año”.

Las condiciones de aquellos mercados permitían a los directivos pensar sólo en el “ahora y aquí”, dejando el “mañana y lejos” a que se resolviera cuando tuviera forzosamente que convertirse en “ahora y aquí”, esta situación cambió drásticamente en la segunda mitad del siglo XX, y sobre todo en las últimas décadas, los fenómenos sociales y económicos aparejados a la globalización, condenaron a la extinción a los directivos con pensamiento “ahora y aquí”.

El pensamiento “mañana y lejos” requiere de competencias estratégicas que permitan a los Directivos de Alto Rendimiento fincar los pies en la tierra (“ahora y aquí”), pero siempre con una visión de amplias expectativas y alcances.

Un directivo de alto rendimiento provee a las organizaciones de una visión, misión, valores y perfil estratégico capaces de consolidar su intención de crecimiento y desarrollo en el Plan Estratégico Maestro. Uno de los problemas que afecta a las organizaciones en su competitividad, es la brecha de incapacidad que existe entre la formulación del Plan Estratégico Maestro y su implantación en la práctica.

Desarrollar el plan con el soporte de la reflexión estratégica previa, constituye un reto considerable que sin embargo es insuficiente para llevar a la organización a la superación, a menos que se asuma el compromiso y la responsabilidad de trabajar para convertir el Plan en realidad.

CAPITULO I: GENERALIDADES

Antes de iniciar con la descripción de la empresa revisemos el concepto de servicio:

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades o requerimientos de un cliente.

Los servicios incluyen una diversidad de actividades organizadas desempeñadas por un gran número de personas (funcionarios, empleados, empresarios) a cargo de un líder, que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden

señalarse los servicios de electricidad, agua potable, limpieza, teléfono, transporte, educación, sanidad, asistencia social, etc.

Para brindar un servicio de calidad y ejecutar un proyecto exitoso se sugiere seguir los procesos y buenas prácticas recomendados por el PMI (En el libro PMBOK) así como contar con los recursos y las herramientas necesarias para llegar a la satisfacción del cliente.

1.1. Descripción de la empresa

INTELEC PERU SAC inició sus actividades hace 21 años con 2 unidades de negocio, electromecánica y telecomunicaciones, en un pequeño local alquilado en La Molina, fundada por ingenieros con experiencia en el campo de las instalaciones eléctricas, con el pasar de los años fueron ampliando su experiencia, brindando a sus clientes una amplia cartera de servicios.

1.1.1. Misión, Visión y valores

INTELEC PERÚ, es una empresa especializada en integrar soluciones corporativas de vanguardia, con experiencia e innovación para ofrecer una solución completa eficiente y segura. Desarrollando cada proyecto con mucha dedicación y calidad.

a) Misión

Contribuir al desarrollo del país, brindando soluciones integrales en los campos de ingeniería: implementación de obras civiles y arquitectura, Electromecánica, Telecomunicaciones, Tecnología de la Información y Seguridad electrónica, a través de un servicio de calidad y buscando el desarrollo de nuestros colaboradores para el crecimiento sostenible de nuestra compañía.

b) Visión

Ser el socio estratégico más fiable para nuestros clientes a través de un compromiso constante en la solución de sus necesidades.

c) Valores

Son valores y políticas intrínsecas fundamentales:

- **Compromiso**, el personal de Intelec Perú, se encuentra plenamente identificado con los objetivos de la empresa y vocación de servicio para satisfacción de nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo**, es de vital importancia la congruencia de las distintas áreas de trabajo con fines comunes para la realización de las metas trazadas.

- **Seriedad**, la relación cliente socio va más allá de los compromisos contractuales, buscamos ser socio estratégico a largo plazo aportando nuestros conocimientos y experiencia.
- **Respeto**, fomentamos la tolerancia en los distintos niveles de la empresa para una mejor comunicación y entendimiento de sus integrantes.
- **Servicio al cliente**, acudimos y cumplimos con profesionalismo los compromisos de negocios asumidos, la plena satisfacción de nuestros clientes es nuestra prioridad.

1.1.2. Servicios Brindados

Intelec Peru cuenta con 5 unidades de negocio:

a) Arquitectura y Obras Civiles menores:

Elaboración y ejecución de proyectos civiles, arquitectónicos y de acondicionamiento para oficinas corporativas, tiendas por departamento y locales comerciales.

Especialización en el área de diseño civil, arquitectónico y de mobiliario, construcción, remodelación y supervisión en excelentes tiempos y calidad de acabado.

Abarca los rubros de obras civiles en general, tabiquerías livianas, muros y techos en drywall, cielos rasos acústicos y entrepisos, diseño y asesoría en la implementación empresarial, estructuras especiales y aire acondicionado. Suministro e instalación de piso técnico.

b) Telecomunicaciones:

Diseño e instalación de cableado estructurado para voz, datos y video.

Implementación de redes (planta interna y externa), para cableado estructurado y telefonía.

Diseño, ingeniería e implementación de infraestructura para servidores y data centers.

c) Electromecánica:

Ingeniería, diseño e instalación de sistemas eléctricos de media y baja tensión en plantas industriales, edificios corporativos, tiendas comerciales, agencias bancarias y data centers.

Diseño e instalación de sistemas de puesta a tierra.

Diseño e instalación de tableros eléctricos y tableros de transferencia.

Suministro, instalación, configuración, y mantenimiento de sistemas de alimentación ininterrumpida (UPS), estabilizadores de potencia y transformadores de aislamiento.

Elaboración de proyectos para plantas industriales, edificios, centros comerciales, centros de cómputo, instalaciones militares, etc.

Instalación de Sub-Estaciones compactas en interior y exterior.

Automatización de plantas industriales y centros comerciales.

Suministro e instalación de grupos electrógenos.

Mantenimiento preventivo y correctivo de redes eléctricas industriales y de data centers.

d) Tecnología de Información:

Diseño e implementación de data center con tecnología de punta servidores HP tecnológicamente más avanzados en modelos Torre, para Rack, con herramientas que le permiten optimizar sus procesos.

Soluciones de almacenamiento centralizado para servidores de alta disponibilidad, con el mejor desempeño y flexibilidad.

Impulso de proyectos de ventas corporativas de portátiles HP con los mejores precios de venta y beneficios para sus trabajadores, docentes, colegios profesionales, etc.

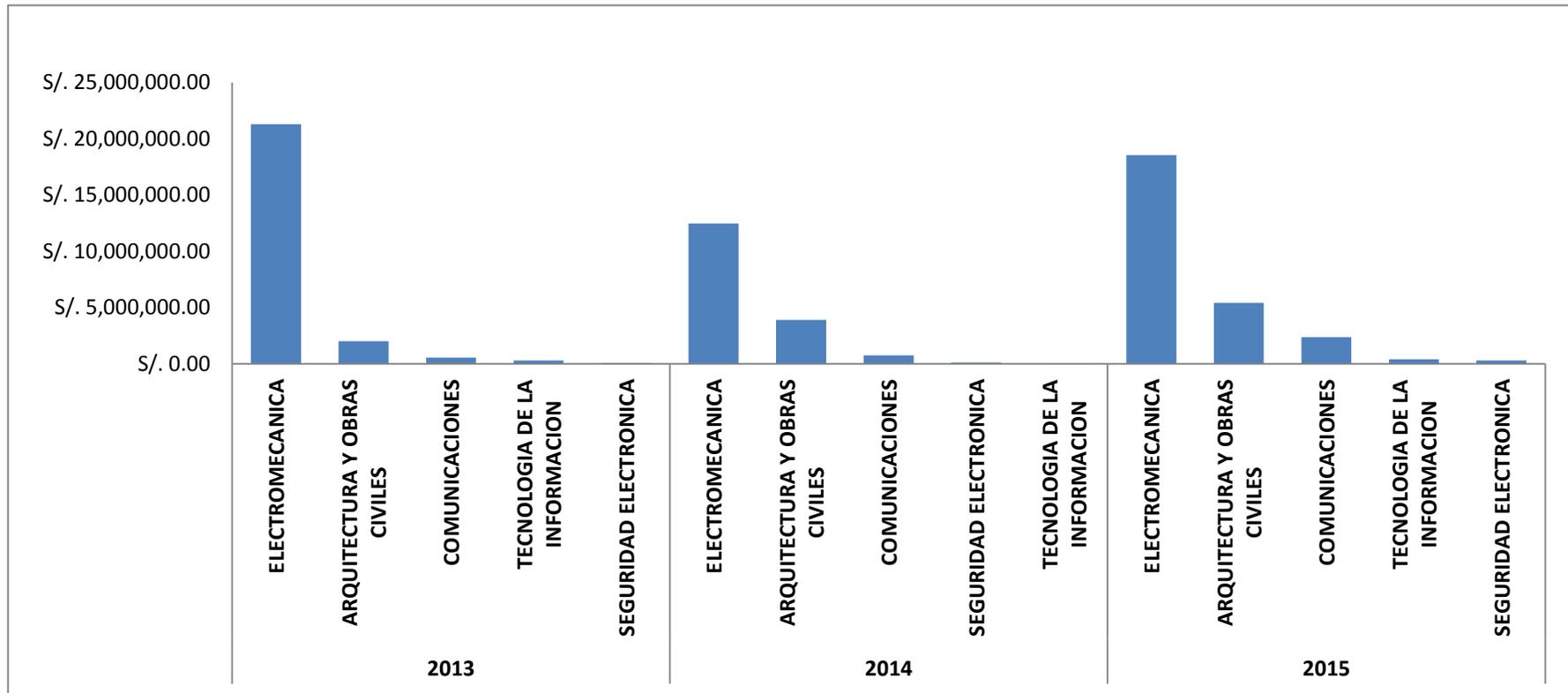
Diseño estratégico para optimizar la funcionalidad y el flujo operacional de las instituciones y de los sectores productivos de industria, comercio, educación, salud y banca.

d) Seguridad Electrónica:

Ingeniería, diseño e implementación de aplicaciones de Video IP: monitorización, video vigilancia y seguridad.

Implementación y suministro de equipos para soluciones basadas en Circuito Cerrado de Televisión Análogos con Grabadores de Video Digital (DVR) y cámaras de alto rendimiento y operación. Soluciones digitales con procesamiento de imágenes de alta resolución, sistemas mega píxel y video analítica en tiempo real y almacenamiento redundante.

FIGURA N° 1.1 EVOLUCION DE VENTAS POR UNIDAD DE NEGOCIO

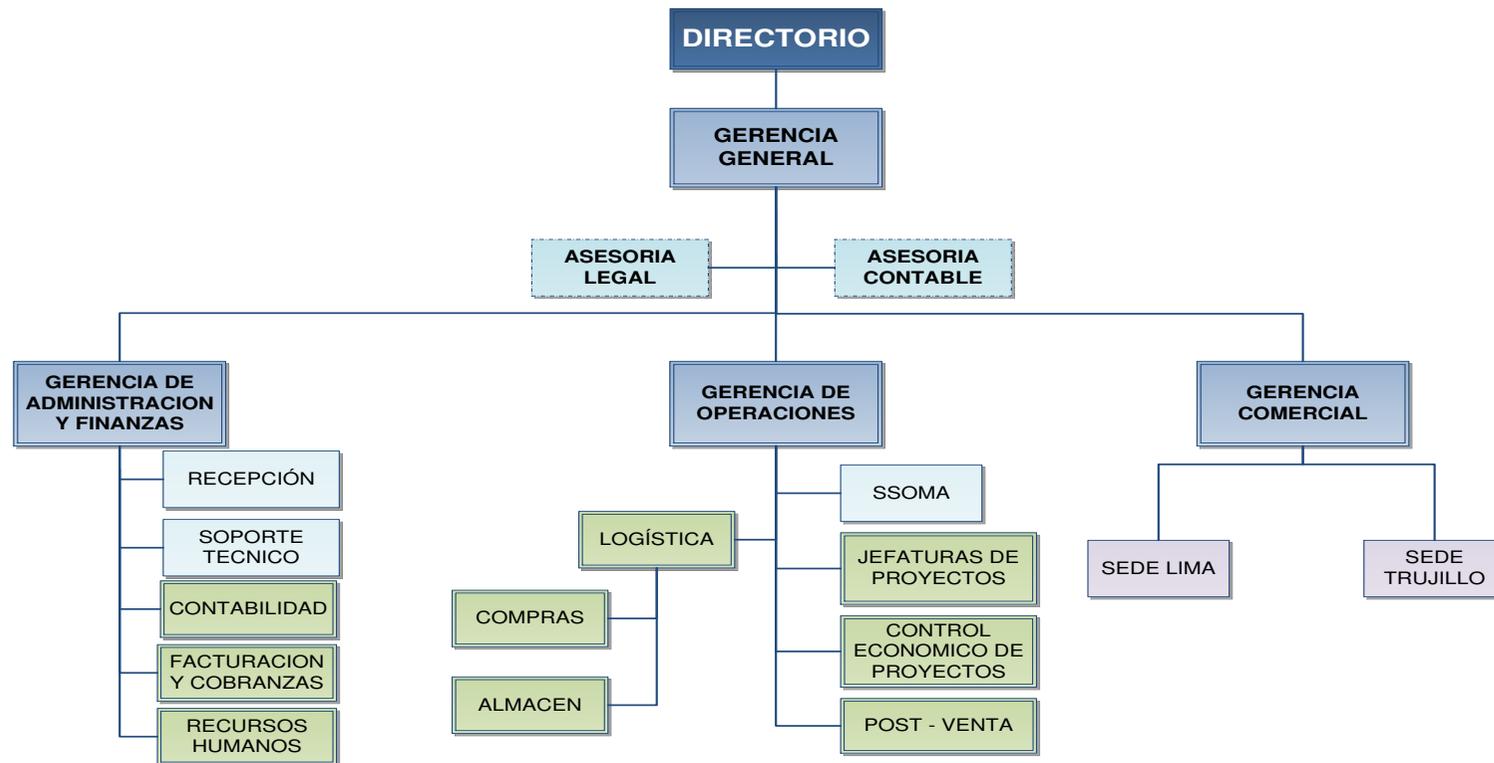


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestran las ventas de los últimos años por cada unidad de negocio reflejándose que electromecánica es la unidad de negocio con mayores ventas en los últimos 3 años.

1.1.3. Organización de la empresa

FIGURA N° 1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

Directorio: Conformado por los accionistas de la empresa, están informados sobre cualquier cambio relevante dentro de la empresa así como la toma de decisiones, aprobación de políticas, definición de metas para la empresa y del resultado de las operaciones, se programan fechas para reuniones trimestrales.

Gerencia General: Se encarga de supervisar las finanzas de la empresa, así como recibir los reportes y estados de avance de facturación y cobranzas.

El gerente general recibe de la gerencia de operaciones los reportes de obra y notificaciones de nuevos proyectos, en algunas ocasiones realiza visitas a nuestros clientes para firmas de contratos.

Asesoría Legal: A cargo de un abogado a tiempo parcial quien asesora en los casos de incumplimientos de contrato por parte del cliente o proveedores.

Asesoría Contable: A cargo de una contadora, quien en forma mensual audita la documentación y el flujo de facturas de la empresa.

Gerencia de Administración y finanzas: Se encarga del manejo del dinero, ingresos de dinero (facturación al cliente), depósitos de viáticos, pago a contratistas, compra de equipos, así como los desembolsos para gastos de la empresa (actividades de recreación, almuerzos con el personal, paseos, etc.), decide cómo administrar el destino del dinero. Está en constante comunicación con el área de Recursos Humanos, para el desembolso de los pagos al personal según las asistencias y con el área de Operaciones para informar sobre los gastos.

Recepción: Tiene como principal función el recepcionar todas las facturas de proveedores, así como la mensajería de la empresa (envíos de facturas a clientes, envíos de expedientes, propuestas etc.).

Soporte Técnico: A cargo de un personal a tiempo parcial, se encarga del mantenimiento de los equipos y herramientas que facilitan el desarrollo de las labores diarias.

Contabilidad: Encargado de la revisión de facturas a fin de declarar mensualmente los egresos de la empresa, así como pago del IGV y otros impuestos.

Facturación y Cobranzas: Dentro de sus responsabilidades tenemos emisión de las facturas de acuerdo a solicitud del área de operaciones y hacer el seguimiento respectivo de los pagos dentro del plazo de las facturas.

Recursos Humanos: Entre sus principales funciones tenemos:

- Contratación del personal.
- Establecer una Cultura Organizacional Corporativa.
- Actualizar las Políticas de RRHH.
- Gestionar capacitaciones para las diferentes áreas, con la finalidad de optimizar las competencias del personal para un mejor desempeño.
- Elaborar la planilla mensual
- Controlar las asistencias del personal

Gerencia de Operaciones: Planifica, organiza y gestiona en coordinación con su equipo de ingenieros el desarrollo de proyectos, el contacto con el cliente y la captación de nuevos negocios a través de las Órdenes de cambio también llamados adicionales.

La gerencia de operaciones recibe reportes de los gerentes de cada proyecto sobre los avances y progresos de las obras, así como de nuevos proyectos que el cliente haya solicitado.

SSOMA: Sistema de seguridad salud ocupacional y Medio Ambiente, encargado de velar por la seguridad del personal dentro de obra, entrega de implementos de seguridad, tramite de pólizas de seguridad y atención en caso de accidentes.

Logística: Incluye a las áreas de compras y almacén, encargados de abastecer a las obras con los materiales requeridos, realizan el seguimiento desde la cotización del proveedor hasta el despacho en obra. Además de proporcionar los precios de los materiales para la elaboración de cotizaciones.

Jefaturas de Proyectos: Se cuenta con 4 jefaturas, es aquí en donde se centraliza la ejecución de los proyectos, los cuales inician con un Acta de Constitución, dentro de sus funciones el Jefe de Proyecto tiene la misión de cumplir con el alcance, tiempo y costos cotizados al cliente, cuenta con un equipo el cual realiza los pedidos de materiales y hace seguimiento a la ejecución de obra, valorizaciones y documentación que la supervisión solicite, el proyecto culmina con la firma del Acta de Conformidad en donde ambas partes firman de común acuerdo el cierre del proyecto.

Control Económico de Proyectos: Se encarga de hacer seguimiento a los costos en los que se incurren con el progreso de la ejecución de cada proyecto recibiendo reportes de las demás áreas (logística, administración y finanzas y recursos humanos) y presentando informes generales por cada proyecto a la Gerencia.

Post Venta: Área de soporte que brinda atención a los temas de cobertura de garantía luego de la entrega del proyecto al cliente.

Gerencia Comercial: Encargado de sumar clientes a la cartera, hace seguimiento a los diversos concursos de proyectos, además de registrar las cotizaciones enviadas y programar reuniones con clientes. Desde Lima se monitorea al equipo comercial en las oficinas de Trujillo, en donde se atienden a varios clientes.

La finalidad es brindar un servicio rápido y de calidad, con la meta de fidelizar al cliente y que ante otra necesidad piense en primer lugar en INTELEC.

1.1.4. Clientes Principales:

Intelec Perú trabaja con clientes del sector privado, entre ellos tenemos:

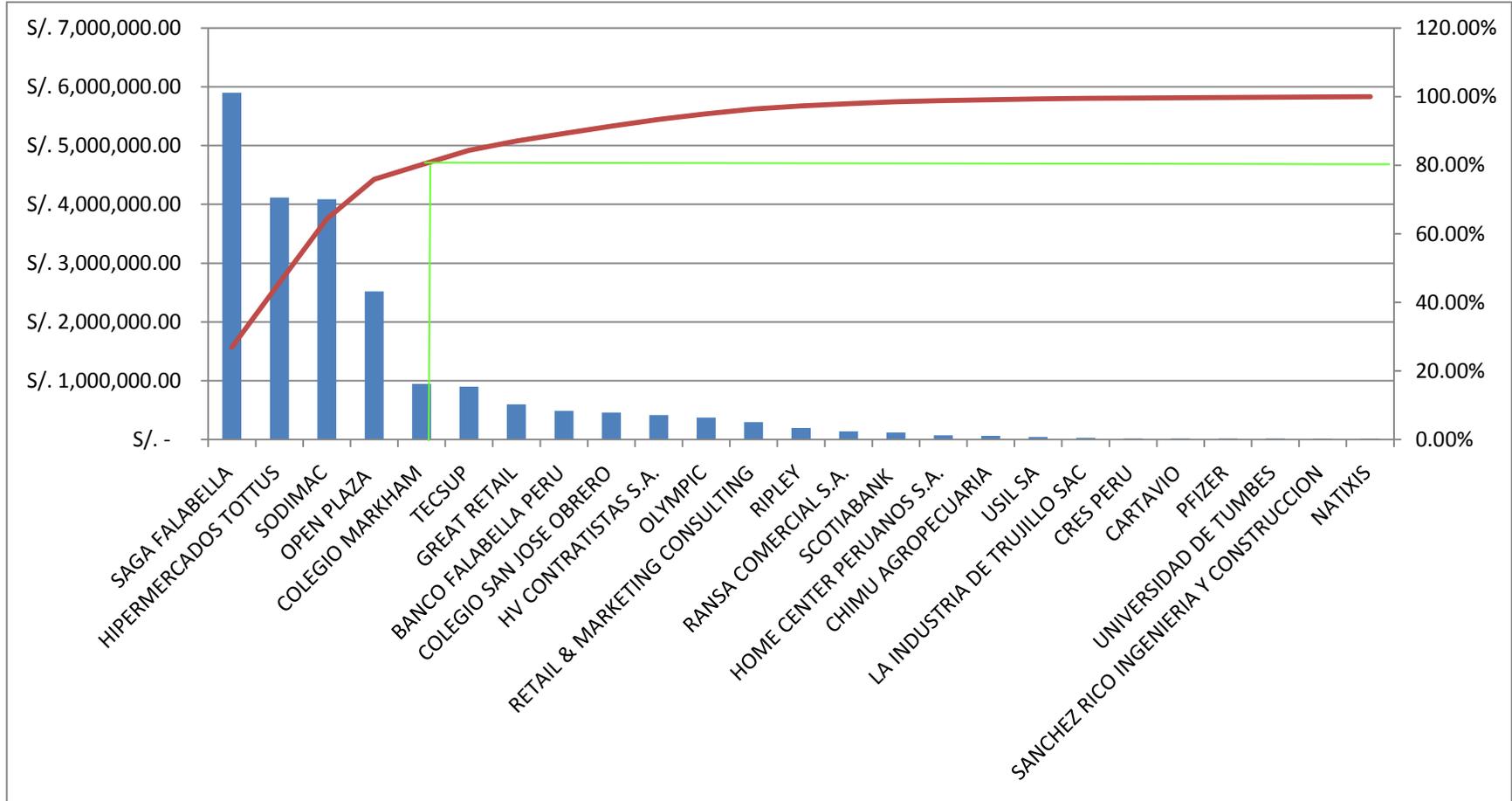
CUADRO N° 1.1 PRINCIPALES CLIENTES

PRINCIPALES CLIENTES INTELEC PERU SAC		
SECTOR AL QUE PERTENECE	NOMBRE DEL CLIENTE	SERVICIO SOLICITADO
MINERIA	Almacenes Impala	Instalaciones eléctricas e instrumentación proyecto ampliación y modernización almacenes Callao-Impala
	Extrata	Instalaciones eléctricas de baja tensión en Edificio No Residencial en Proyecto Nueva Fuera bamba
	Chinalco Peru	Instalaciones Eléctricas y data en oficinas campamento Chinalco
	Volcan	Cableado de data en campamento
EDUCACION	Universidad Privada Antenor Orrego	Cableado estructurado en UPAO - Trujillo
	Universidad Cesar Vallejo	Instalación de sistema de cámaras de video vigilancia en UCV - Trujillo
	Universidad de Lima	Cambio de luminarias auditorio principal
	Universidad San Ignacio de Loyola	Instalaciones Eléctricas, obras civiles y arquitectura en USIL - La Molina
PRINCIPALES CLIENTES INTELEC PERU SAC		
FINANCIERO	Banco de Credito del Peru	Implementacion de 20 agencias nuevas (Arquitectura, obras civiles, instalaciones electricas, data, aire acondicionado)
	Banco Falabella Peru	Implementacion del Banco Falabella Ica e Iquitos
	Cooperativa de ahorro y credito Leon XIII	Instalacion de Piso tecnico
	Scotiabank	Remodelacion menor 12 sedes a nivel nacional

COMERCIAL	Saga Falabella Perú	Instalaciones Eléctricas de baja tensión y cableado estructurado en tiendas Saga Falabella (Centro Cívico - Jockey Plaza , Huánuco, Salaverry, San Isidro, Chiclayo)
	Sodimac Home Center	Sistema de Puesta a Tierra e Instalaciones Eléctricas en Sodimac San Juan de Lurigancho y Lurin
	Hipermercados Tottus	Acondicionamiento de Tienda Tottus Ica, Tottus Puente Piedra, Tottus Huaral, Tottus San Hilarión
	Open Plaza	Instalaciones Electricas y Cableado estructurado en Open Plaza Pucallpa, Open Plaza Piura
	HV Contratistas generales	Instalaciones eléctricas e instrumentación proyecto ampliación y modernización almacenes Callao-Impala
	Supermercados Peruanos	Instalaciones Electricas y Sanitarias Plaza Vea Manati, Plaza Vea Juliaca
	Ransa Comercial	Suministro e Instalacion de Subestacion en Ransa
	RBC	Suministro e Instalacion de UPS de 200 KVA
	Ripley	Instalaciones Electricas y remodelacion en Ripley Primavera

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 1.3 DIAGRAMA DE PARETO VENTAS vs CLIENTES



Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que el 80% de las ventas son generadas por el 20% de los clientes.



CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

En los últimos años con el crecimiento del sector construcción y la apertura de un gran número de centros comerciales la demanda de empresas de servicios generales también incrementó, es por ello que han surgido varias empresas competidoras, las cuales al ser pequeñas y tener bajos costos pueden presentar propuestas más económicas a los clientes, esto trae como consecuencia un replanteo dentro de las demás empresas, las cuales para mantenerse vigentes y poder

continuar ejecutando trabajos deben evaluar al interno la metodología de trabajo, de modo que puedan presentar cotizaciones competitivas.

Es entonces cuando los controles dentro de la etapa de ejecución y el manejo de indicadores deben aplicarse de forma efectiva para poder optimizar recursos y así obtener una mejor utilidad.

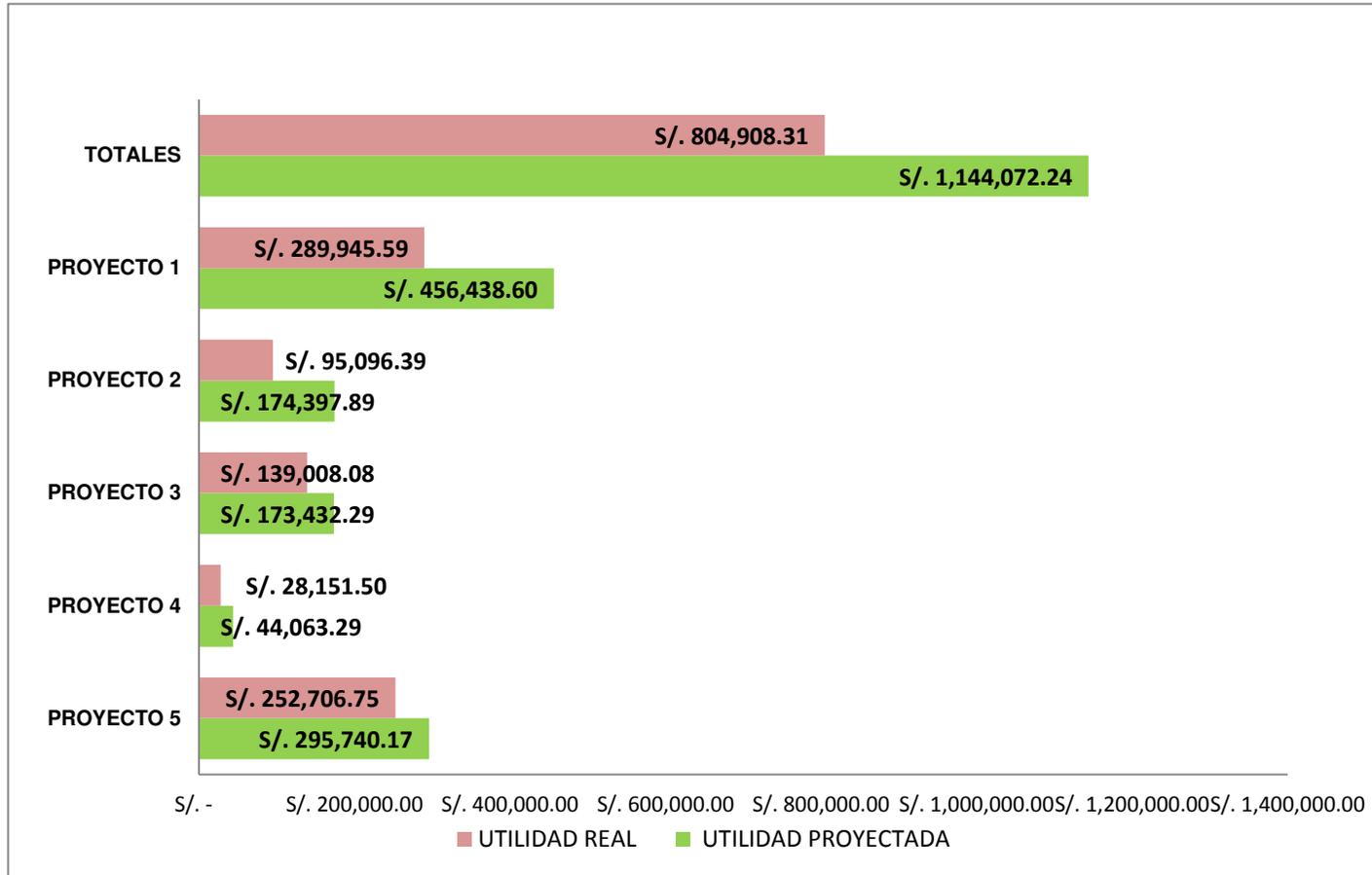
En la empresa se han identificado algunas deficiencias entre ellas:

- Falta de planificación para etapa de búsqueda de clientes.
- Duplicidad de funciones entre el área comercial y operaciones (ambas áreas tienen contacto con el cliente para el cierre de negocios).
- Elaboración de cotizaciones por parte de ambas áreas.
- Falta de planificación previa a la ejecución.
- No se cuenta con planificación de despachos de materiales.
- Deficiente control de avance de obra.

Todo esto trae como consecuencia que no se tenga en tiempo real la utilidad según el avance de ejecución de obra, esto perjudica al resto de la gestión administrativa ya que no se cumplen con los plazos estimados y esto genera mayores gastos generales los cuales restan a la utilidad del proyecto, además de las demoras en la facturación al cliente, las cuales no permiten planificar el flujo de caja mensual y así establecer un cronograma de pago a los proveedores.

A continuación un ejemplo que evidencia el problema mencionado:

FIGURA N° 2.1 DESVIACION DE UTILIDAD DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 2.1 PROYECTOS CON DESVIACION DE UTILIDAD

PROYECTO	VENTA	COSTO PROYECTADO	UTILIDAD PROYECTADA	COSTO REAL	UTILIDAD REAL	VARIACION UTIL REAL vs UTIL PROYECTADA	% DE VARIACION
PROYECTO 1	S/. 5,211,306.89	S/. 4,754,868.29	S/. 456,438.60	S/. 4,991,361.30	S/. 219,945.59	S/. -236,493.01	51.81%
PROYECTO 2	S/. 1,569,766.77	S/. 1,395,368.88	S/. 174,397.89	S/. 1,474,670.38	S/. 95,096.39	S/. -79,301.50	45.47%
PROYECTO 3	S/. 3,950,204.33	S/. 3,776,772.03	S/. 173,432.29	S/. 3,911,196.25	S/. 39,008.08	S/. -134,424.21	77.51%
PROYECTO 4	S/. 88,898.29	S/. 44,835.00	S/. 44,063.29	S/. 68,746.79	S/. 20,151.50	S/. -23,911.79	54.27%
PROYECTO 5	S/. 1,587,253.73	S/. 1,291,513.56	S/. 295,740.17	S/. 1,334,546.98	S/. 252,706.75	S/. -43,033.42	14.55%
TOTALES	S/. 12,407,430.01	S/. 11,263,357.76	S/. 1,144,072.24	S/. 11,780,521.70	S/. 626,908.31	S/. -517,163.93	45.20%

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior se concluye que se tiene una desviación del 45.20% entre la utilidad real y la proyectada con una venta de S/. 12 407 430.01 que representa un 70.72% de un total de venta anual de S/. 17 544 010.50

CUADRO N° 2.2 COMPARATIVO DE UTILIDAD PROYECTADA vs REAL

VENTA ANUAL	COSTO PROYECTADO	UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADA	PORCENTAJE PROYECTADO DE LAS VENTAS	VARIACION DE UTILIDADES	% DE VARIACION DE UTILIDADES
S/. 17,544,010.50	S/. 15,692,027.98	S/. 1,851,982.52	10.56%	S/. -517,163.93	38.74%
	S/. 16,209,191.91	S/. 1,334,818.59	7.61%		
	COSTO REAL	UTILIDAD OPERATIVA REAL	PORCENTAJE REAL DE LAS VENTAS		

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se puede visualizar la variación que se tiene respecto a las utilidades anuales deseadas, se esperó un 10.56% pero se obtuvo un 7.61% esto significa que la utilidad se redujo debido a la falta de control durante la ejecución del proyecto ya que no se está cumpliendo con los costos previstos.

2.2. Hipótesis

Realizando cambios en la estructura organizacional y en los procesos internos e implementando el uso del tablero de control de gestión se logrará incrementar la utilidad en la empresa INTELEC PERU.

2.3. Justificación

El aporte del sector servicios resultó fundamental para el crecimiento de la economía nacional. Representó el 83.3% siendo el primer aportante al producto bruto interno, ubicándose por encima del sector minería y comercio.

En el 2014 dicho sector representó alrededor del 40% del PBI y ascendió aproximadamente a U\$S 81,108 millones, logrando incorporar a actividades tanto del sector privado (35.1 % del PBI) como público (4.9 % del PBI).

El sector servicios creció entre el 2002 y 2014 a una tasa promedio de 6.2%, constituyéndose como la tercera actividad de mayor crecimiento detrás de construcción (9.8%) y comercio (6.7 %).

Igualmente, en años difíciles para la economía peruana como el 2009 (crisis financiera internacional) y 2014 (desaceleración económica), el sector servicios mantuvo un crecimiento importante de 3.6% y 4.9% respectivamente.

Servicios es el sector que más gente contrata. Solo en Lima, a diciembre 2014, se empleó en Lima Metropolitana 2,5 millones de personas (55,8% del total) con un ingreso promedio mensual de 1600 soles.

Con estos resultados el sector servicios es una vía de recuperación de la dinámica económica y del crecimiento sostenido en nuestro país.

La empresa INTELEC PERU ubicada dentro del sector servicios desarrolla proyectos de implementación, instalaciones eléctricas, electromecánica, comunicaciones y seguridad electrónica.

Como en todo mercado existen empresas que compiten por ganar nuevos proyectos, es por ello que se evaluarán las causas más importantes del problema identificado para proponer la solución más

viable para así lograr optimizar recursos y obtener las utilidades deseadas.



2.4. Diseño Metodológico

La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno” (Alberto Ballvé, 2000). El proceso comienza con la recolección de la información básica, luego hay un proceso para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control.

2.5 Definición de objetivos

2.5.1 Objetivo General

El objetivo del estudio es identificar las causas de variación de la utilidad esperada de la empresa y ejecutar los cambios necesarios los cuales serán monitoreados mediante los indicadores del tablero de control de gestión.

2.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Generar el mapa de procesos de la empresa
- ✓ Definir los indicadores de desempeño más importantes
- ✓ Integrar la información de las áreas de la empresa

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1 Gestión de la Organización

La gestión organizacional según Susana Jiménez de Escalón. (2013) se basa en las diversas actividades realizadas con un fin común, alcanzar las metas establecidas.

La estructura organizacional es el marco formal interno en el que se desenvuelve la organización, es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Las estructuras organizacionales son uno de los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de gestionar un proyecto, ya que es un factor que puede afectar de forma muy significativa a la disponibilidad de recursos e influir de forma determinante en el modo de dirigir los proyectos.

Los organigramas muestran:

- ✓ La responsabilidad final de la toma de decisiones.
- ✓ Las relaciones formales entre las personas y departamentos, los trabajadores pueden identificar su posición en la empresa y quién es el gerente inmediato en línea.
- ✓ Determina como la autoridad y la responsabilidad se traslada hacia abajo en la organización.
- ✓ El número de subordinados reportando a cada gerente y áreas de control.
- ✓ Canales formales de comunicación, tanto vertical como horizontal.

3.2. Gestión de Procesos

Un Proceso según la norma ISO 9000:2005 es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

FIGURA N° 3.1 GESTION DE PROCESOS



Fuente:http://process.ixis.net/opencms/ixisprocess_es/Funcionalidades

El control de gestión de procesos es un nuevo enfoque para controlar la gestión en las organizaciones, empresas, negocios o entidades tanto en el sector público como privado. Todo proceso se inscribe en el tiempo, por lo cual este tipo de control le permite a la organización afrontar el futuro sobre una base sólida, en la época que vivimos donde se producen constantes cambios y se requiere incrementar progresivamente la calidad, eficacia y eficiencia, la competitividad y la productividad. El sistema de control nos permitirá una operación de los procesos más confiables y sencillos, con beneficios tales como: seguridad operativa, mejora de la calidad y de los rendimientos, aprovechamiento efectivo de todos los recursos.

Para lograr un control de gestión de proceso es muy importante que la empresa o entidad distinga los tipos de procesos que le pertenecen dentro del mapa de procesos para el control de gestión de los procesos operativos, estratégicos y de soporte. La Gestión de Procesos es armónica con la Gerencia de Procesos, es uno de los elementos esenciales de la administración moderna de las organizaciones del presente siglo: reconoce la existencia de los procesos relevantes o relacionados con los factores claves de éxito de la organización, identifica las necesidades de los clientes (interno, externo) y mide su grado de satisfacción; permite comprender las marcadas diferencias orientada a los procesos y a las funciones que ejercen las diferentes áreas funcionales o unidades de mando.

Los procesos se pueden clasificar en tres tipos:

✓ **Procesos Operativos:**

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En resumen, los procesos operativos constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario

hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

✓ **Procesos Estratégicos:**

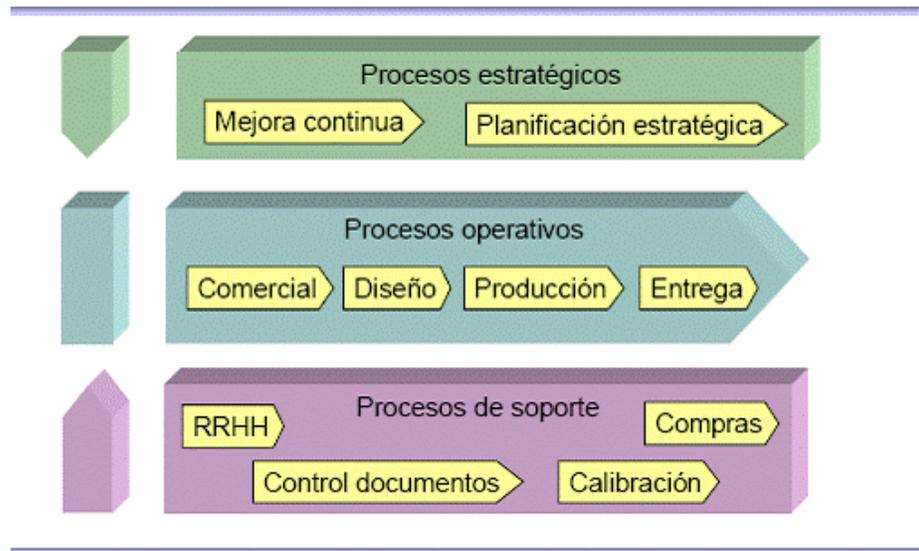
Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

✓ **Procesos de Apoyo o Soporte:**

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos operativos. Sin ellos no serían posibles los procesos operativos ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios. Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática.

FIGURA N° 3.2 MAPA DE PROCESOS

Mapa de procesos: Ejemplo



Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

3.3. Indicadores de Gestión

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

La identificación de indicadores es una tarea trascendente en la orientación de gestión de procesos. La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, ayuntamientos, organismos, administraciones en general. Un indicador es una magnitud asociada

a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Características de indicadores

- ✓ Oportunidad: Deben tener la capacidad de obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o de que estos sean irreversibles.
- ✓ Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- ✓ Prácticos: Que sean de fácil recolección y procesamiento.
- ✓ Claros: Ser comprensible tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto,

un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

- ✓ Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- ✓ Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- ✓ Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Rincón, R.(2012)

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

Indicadores de resultados:

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto directo sobre cliente / usuario. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de la propia Unidad o Servicio. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados: Indicadores de Objetivos. Indicadores de Impacto, indicadores de Efectividad, indicadores de Satisfacción. Ejemplos de indicadores de resultados:

- Número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes.
- Porcentaje de casos resueltos al mes.

- Grado de cobertura de la campaña de información en los centros de media.
- Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado

Indicadores de proceso:

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión de Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia y eficiencia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas. Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

- Tiempo de resolución de expediente.
- Tiempo de espera en cola.
- Porcentaje de solicitudes de licencias de apertura sujetas a calificación ambiental.
- Lista de espera en días.
- Indicador de colas de expedientes
- Grado de utilización de los equipos informáticos

3.4 Tablero de Control

3.4.1 Antecedentes

De acuerdo con (Brend Afal, 2009), el tablero de control nació como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla.

Las mediciones de desempeño son de buena ayuda para los directivos a efectos de conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas.

3.4.2 Descripción del tablero de control

El concepto de tablero de control (Alberto Ballvé, 2000) parte de la idea de configurar un tablero de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.

El tablero propiamente dicho serán, las áreas e indicadores que sinteticen un diagnóstico completo de situación.

El cuadro de mando integral es un sistema y herramienta por medio de la cual una organización logra ejecutar su plan estratégico trasladando el mismo a la acción, su importancia radica en mostrar

de manera continua por medio de sus indicadores cuando los colaboradores alcanzan las metas del plan estratégico de la empresa.

El tablero de control en cambio es una herramienta operativa útil para controlar lo que paso en un área o departamento, sus indicadores están focalizados a procesos y no al avance del plan estratégico de la organización, es un instrumento útil para medir el avance de los resultados operativos en una organización.

El concepto de tablero de control parte de la idea de configurar un tablero de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento sobre la situación de su empresa o sector.

Los elementos que componen un tablero de control son:

- ✓ Objetivos Operativos del área o departamento
- ✓ Indicadores de gestión que muestran que ocurrió durante un periodo.

Las tendencias de la globalización de la economía, la apertura de mercados y el surgimiento de agresivas sociedades industriales; son los detonantes que exigen a las organizaciones cambiar sus

conceptos de dirección, de los modelos tradicionales que fueron exitosos en las sociedades del siglo pasado; a modelos innovadores, como el Tablero de control que permitan competir agresivamente en los mercados actuales, saturados de competidores de todos niveles.

El tablero de control ubica los procesos de la organización, de modo tal, que cada uno asume su importancia real y su peso específico en el contexto de la organización, racionalizando la relación entre las áreas con base en su trascendencia para el cumplimiento de la Misión y el logro de la Visión.



Fuente: http://www.uvico.mx/elearning/cursos/CEN_DAR_TCG/recursos/actividades/manual.pdf

El tablero de control crea valor a las organizaciones que lo utilizan a través de:

Ejecución de la estrategia: Facilita la toma de decisiones, traduce la estrategia en actividades, y estas en indicadores y metas, permite evaluar el desempeño de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

Credibilidad de la gerencia: Mide permanentemente el desempeño de todas las unidades operativas y de negocio ya sea con información inmediata o con información estadística.

Innovación: Desarrollar nuevas formas de mejorar la organización, establecer nuevos indicadores estratégicos.

Atraer a personas competentes: Permite el desarrollo del personal y mejora las actividades en cada puesto, dándoles sentido a las mismas.

El Tablero de Control puede utilizarse para:

Alinear las metas personales y departamentales con la estrategia.

Unir los objetivos estratégicos y las metas de largo plazo con los presupuestos anuales.

Realizar revisiones periódicas y sistemáticas a la estrategia.

Obtener retroalimentación para aprender y mejorar.

El tablero de control proporciona a los ejecutivos un marco de trabajo comprensible que traduce la visión y estrategia de la compañía en un conjunto coherente de medidas de desempeño.

Una organización dispuesta a implantar un Tablero de Control y explotar sus ventajas requiere, de manera obligatoria: Conciencia de cambio. Un Tablero de Control de gestión representa un fuerte contraste con métodos tradicionales de administración, y el contraste es aún mayor cuando la organización ha desarrollado incidentalmente su propia versión de control administrativo.

La primera exigencia es que toda la organización tenga conciencia y voluntad para desaprender hábitos y costumbres, con el fin de sustituirlos por nuevos enfoques y paradigmas.

- ✓ Liderazgo: Para el éxito del Tablero de Control es fundamental que todos los directivos de nivel superior asuman sus responsabilidades y sirvan como modelo de compromiso, dedicación y entusiasmo para exigir el mismo comportamiento a su personal.
- ✓ Colaboración: El Tablero de Control es propiedad de la organización y todos sus miembros, en mayor o menor medida, deben involucrarse decididamente, desde su gestación hasta su puesta en ejecución.

- ✓ **Comunicación:** Para que el Tablero de gestión sea aceptado y utilizado, debe ser entendido y aceptado por todas las personas que trabajan en la organización. De manera colateral es imprescindible desarrollar un lenguaje común, a fin de evitar malentendidos, confusiones y ambigüedades.
- ✓ **Equipo de proyecto:** Es vital asignar un equipo de trabajo que facilite y gestione la implantación. Este equipo requiere un Líder de Proyecto designada por la alta dirección con el encargo de conducir la organización al desarrollo y administración (CENCADE, 2015).

3.4.3. Tipos del tablero de control

- ✓ **Tablero de control operativo.** Es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística etc. (Mario Héctor Vogel,1992)
- ✓ **Tablero de control directivo,** es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Esta más orientado al

seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. (Mario Héctor Vogel,1992)

✓ **Tablero de control estratégico**, nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa. . (Mario Héctor Vogel,1992).

✓ **Tablero de control integral**, centraliza la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa. . (Mario Héctor Vogel,1992).

3.4.4. Beneficios del tablero de control

(Bacal, 2000) en su libro “Medición del desempeño” menciona algunas características que se deben considerar en la implementación de tableros de control:

✓ **Refleja solo información cuantificable**: como herramienta formal de concreción el tablero tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para

intentar cuantificar lo que antes considerábamos no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, etc., hay límites claros que indican que el tablero debe ser complementado con otras herramientas de control formal e informal.

- ✓ **Evalúa situaciones no responsables:** no permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quien es el responsable de que esto ocurra. Para evaluar responsables hay otras herramientas más útiles en cuyo diseño debemos aplicar criterios de control, asignándole cada partida a quien la controla significativamente, y de equidad, reconociendo el resultado a quien le corresponda.

- ✓ **No focaliza totalmente la acción directiva:** en principio, establece que mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la empresa.

- ✓ **No reemplaza el juicio directivo:** siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información. En general, la información, para alguien que está actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual

hasta puede darse cuenta de si la misma es veraz o errónea de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad.

- ✓ **No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos:** el tablero funciona como bloques de información, estando las relaciones entre los indicadores y entre acciones e indicadores en la cabeza de los directivos. La organización de la información y la capacidad de hacer un buen diseño de aquel pueden ser de mucha utilidad para poder pasar a identificar estas y a desarrollar a la organización.

- ✓ **No pretende reflejar la estrategia:** un tablero de control puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es por lo tanto una herramienta ideal para implementar una estrategia global. Para ello, habrá que seleccionar y priorizar aquellos indicadores del tablero en los que habrá que ser excelentes y que le otorguen una personalidad propia a la empresa.

CAPITULO IV: SITUACION ACTUAL

4.1 Análisis del Organigrama Actual

La empresa cuenta con aproximadamente 100 colaboradores, los cuales están regidos bajo una estructura de organización funcional, en donde se tienen identificadas las áreas responsables de acuerdo a la función desempeñada, es así que actualmente cuenta con 3 gerencias (Gerencia de Administración y finanzas, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial) las cuales son ocupadas por personal seleccionado, capacitado

y con experiencia en sus actividades, cada gerencia interactúa con la gerencia general rindiendo los reportes del desempeño de actividades.

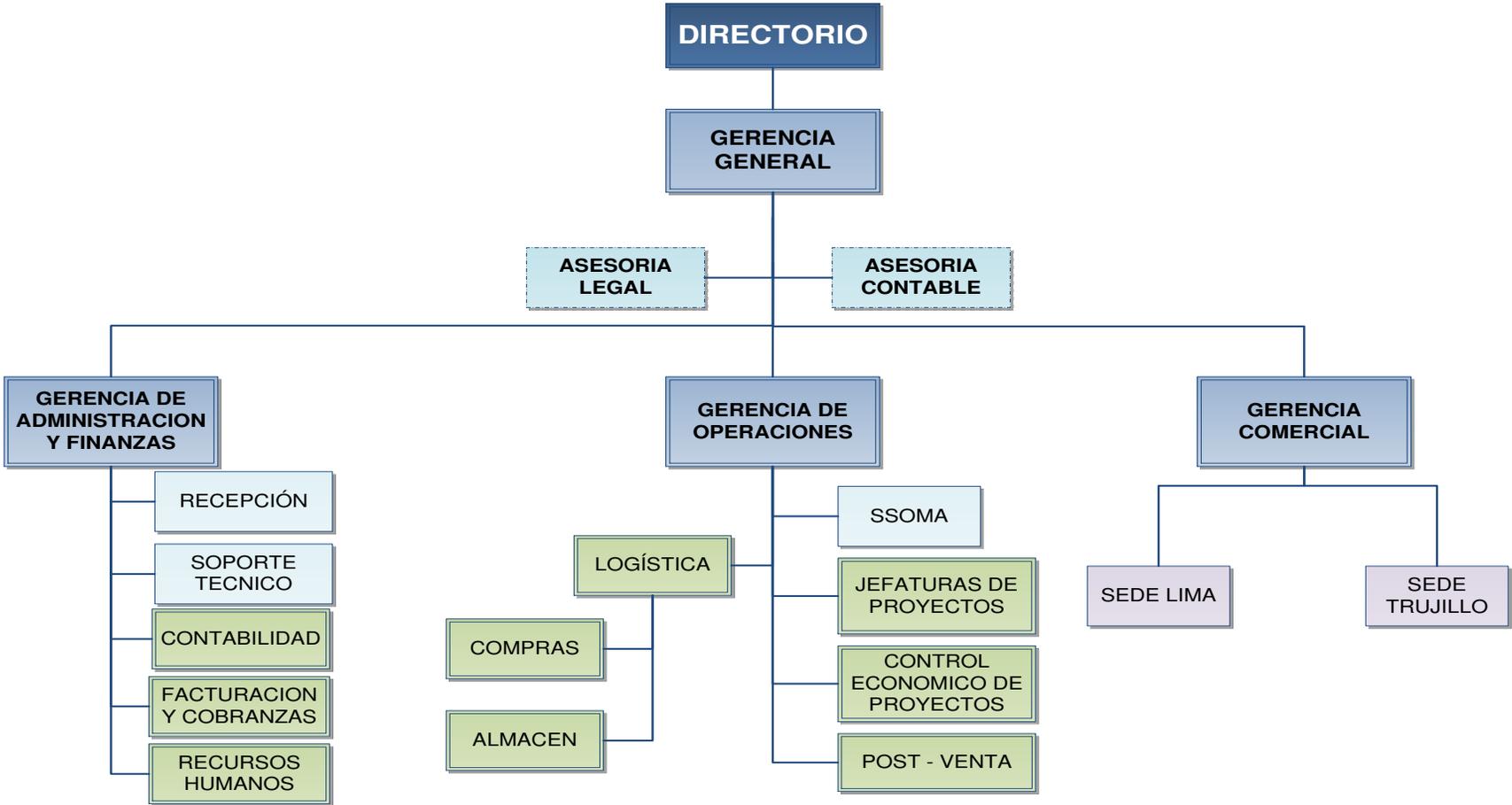
La gerencia de administración y finanzas tiene a su cargo a las áreas de Contabilidad, Facturación y Cobranzas, Recursos Humanos.

La gerencia de Operaciones tiene a su cargo las áreas de logística, Jefatura de Proyectos, Control Económico de proyectos y Post Venta.

La gerencia Comercial encargada de administrar la sede de Trujillo en donde se tiene una oficina en donde se cotizan proyectos para clientes del norte además de la atención de ventas para clientes de Lima.

En el grafico siguiente se muestra el organigrama actual.

FIGURA N° 4.1 ORGANIGRAMA ANTES DE IMPLEMENTACION



Fuente: Elaboración Propia

Para el Organigrama actual se tiene las siguientes observaciones:

CUADRO N°4.1 OBSERVACIONES AL ORGANIGRAMA

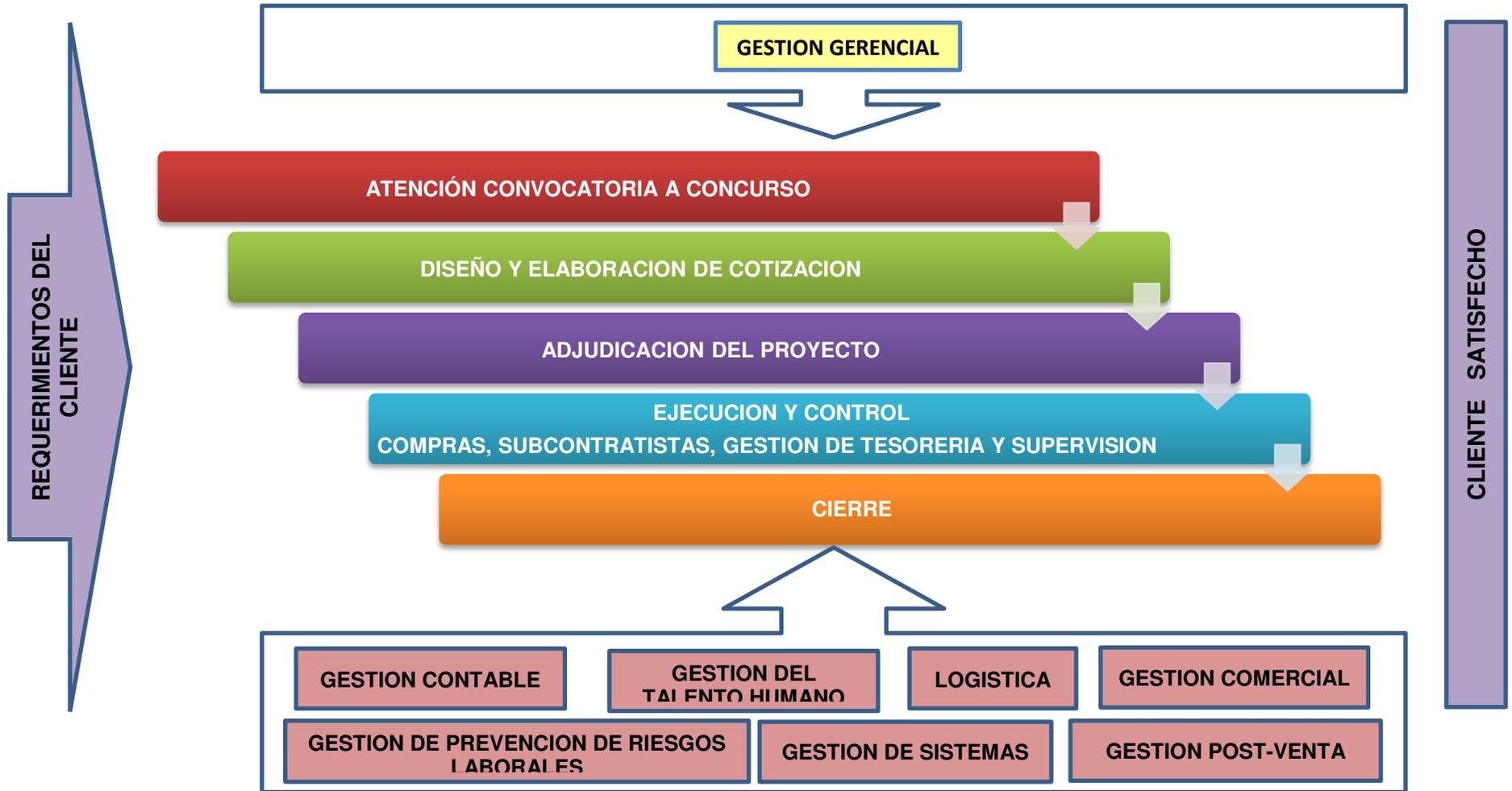
PROBLEMAS	DESCRIPCION
Deficiente asignación de Responsabilidades	La capacidad del área comercial no se explota completamente
Demasiada Responsabilidad	Las responsabilidades asignadas al área de operaciones (incluye Jefatura de Proyectos, logística y Control Económico de Proyectos) es más de lo que ésta puede manejar
Poca Competencia	El control del área de RRHH sobre los recursos no es suficiente para realizar el seguimiento respectivo
Responsabilidades Conflictivas	El área comercial y el área de operaciones realizan la misma tarea ambos captan clientes sin coordinación

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Mapa de Procesos Actual de la Empresa

A continuación se muestra el mapa de procesos actual de la empresa, en el cual se han identificado los principales procesos que intervienen en la ejecución de proyectos, los procesos son ejecutados de acuerdo al organigrama antes mostrado el cual no cuenta con una distribución adecuada de las responsabilidades y se detallará en el flujograma actual más adelante, en este mapa de procesos se observa que no se cuenta con el área de planificación ni con la gestión de la calidad.

FIGURA N° 4.2 MAPA DE PROCESOS ANTES DE LA IMPLEMENTACION



Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. Descripción de los procesos:

✓ **Requerimientos del Cliente:**

Este proceso hace referencia al momento en el que el cliente identifica una necesidad, de manera interna en su empresa gestiona aprobar un presupuesto para la ejecución, se le asigna un equipo que servirá para evaluar los presupuestos y supervisar los trabajos, se establecen las bases, condiciones y especificaciones requeridas y se lanza la convocatoria a concurso.

✓ **Atención Convocatoria a Concurso:**

En esta etapa se envían las convocatorias a todas las empresas calificadas que tienen contacto con el cliente, es así como llegan las convocatorias a través de correos y llamadas en algunos casos se recoge un CD con la información y en otros casos envían vía correo toda la información, se programa una visita y se realizan las consultas necesarias para poder elaborar la cotización.

✓ **Diseño y Elaboración de Cotización:**

La cotización está a cargo del equipo que la gerencia de operaciones designe conformada por un ingeniero de cada especialidad si fuera necesario, cuando se culmina la cotización se hace una revisión final y es enviado al área comercial quien se encarga de armar el expediente y enviar la documentación en la fecha y hora indicada, el cliente recibe la

cotización y procede con la evaluación y comparación de precios entre todos los presupuestos recibidos.

✓ **Adjudicación del Proyecto:**

Después de haber evaluado cada cotización se comunica al ganador a través de un correo o llamada telefónica, actualmente debido a los diversos ERP o SAP de los clientes los cuales tienen sus plazos obligatorios y procesos de firmas las cartas de adjudicación, contratos o buena pro están llegando cuando ha transcurrido la mitad del tiempo de ejecución de los proyectos, es decir se inician los trabajos en varios casos solo con un correo de confirmación.

Luego de haber sido informados se procede a convocar a una reunión o kick off Meeting en donde se presenta el Acta de Constitución de proyecto que resume el alcance, tiempo, costo y recursos estimados en la cotización presentada.

✓ **Ejecución del Proyecto:**

Cuando se ha recibido el correo de adjudicación con la fecha de inicio y plazos se inicia el proceso del diagrama de flujo líneas abajo, en donde se comunica a toda la empresa la generación de un nuevo código de proyecto y se inician las actividades de despacho de materiales, gastos de caja chica, generación de órdenes de compra, costos de personal staff y técnicos, todos estos gastos son recopilados en un documento llamado Reporte de Gastos, el cual se envía a los responsables de cada

proyecto con copia a la gerencia para poder saber el estado económico de cada proyecto.

✓ **Control de proyectos:**

Se encarga de la revisión y registro de los costos en los que incurre el proyecto y los compara con lo establecido en el presupuesto el cual tiene una hoja de costos interna la cual es presentada en el Kick off de inicio de proyecto, además aprueba la generación de OC de servicios, Además lleva el control de las facturaciones por proyecto, es aquí en donde se carece de mecanismos de control apropiados para detectar gastos extras durante el avance de ejecución de proyecto.

✓ **Cierre:**

Es el proceso en el cual se tienen consolidados todos los gastos del proyecto, se ha culminado la ejecución al 100% y se ha facturado al 100%, es en este proceso en el cual el área de control económico de proyectos emite la Liquidación del Proyecto, la cual es revisada por el responsable de la ejecución y brinda su aprobación, luego el documento aprobado se imprime y se recopilan las firmas del Jefe de proyecto, el gerente de operaciones y el gerente general para ser archivado.

✓ **Cliente Satisfecho:**

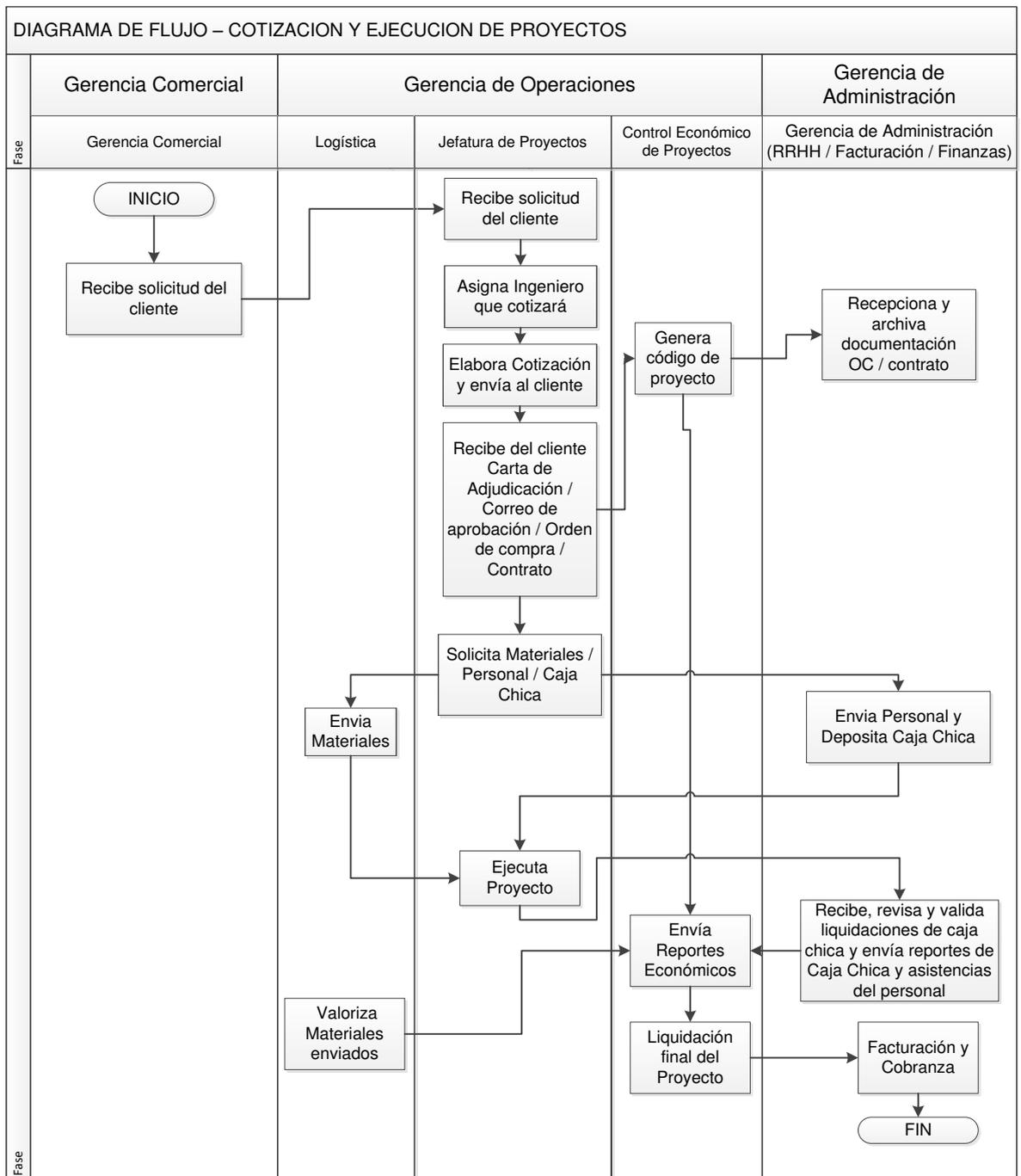
Este proceso incluye el servicio post- venta por la garantía ofrecida que generalmente es 1 año, cuando se culmina el servicio el cliente se

encuentra satisfecho y listo para recomendar o solicitar nuevamente el servicio de INTELEC PERU.

4.2.2. Flujograma actual cotización y ejecución de proyectos

El rubro del negocio de la empresa se centra en la ejecución de proyectos, es por ello que se detallará el proceso actual desde que llega la solicitud del cliente hasta culminar la ejecución.

FIGURA N° 4.3 FLUJOGRAMA ANTES DE IMPLEMENTACION



Fuente: Elaboración propia

Los tiempos de ejecución van a depender de la complejidad del proyecto y de la información brindada por el cliente, el tiempo de elaboración de una cotización puede tardar de 2 a 7 días mientras que la ejecución del mismo puede tardar desde 1 a 10 meses, en la mayoría de los casos el tiempo se

extiende debido a la ejecución de trabajos adicionales solicitados por el cliente durante el desarrollo del proyecto contractual.

En el flujograma presentado se tienen las siguientes observaciones:

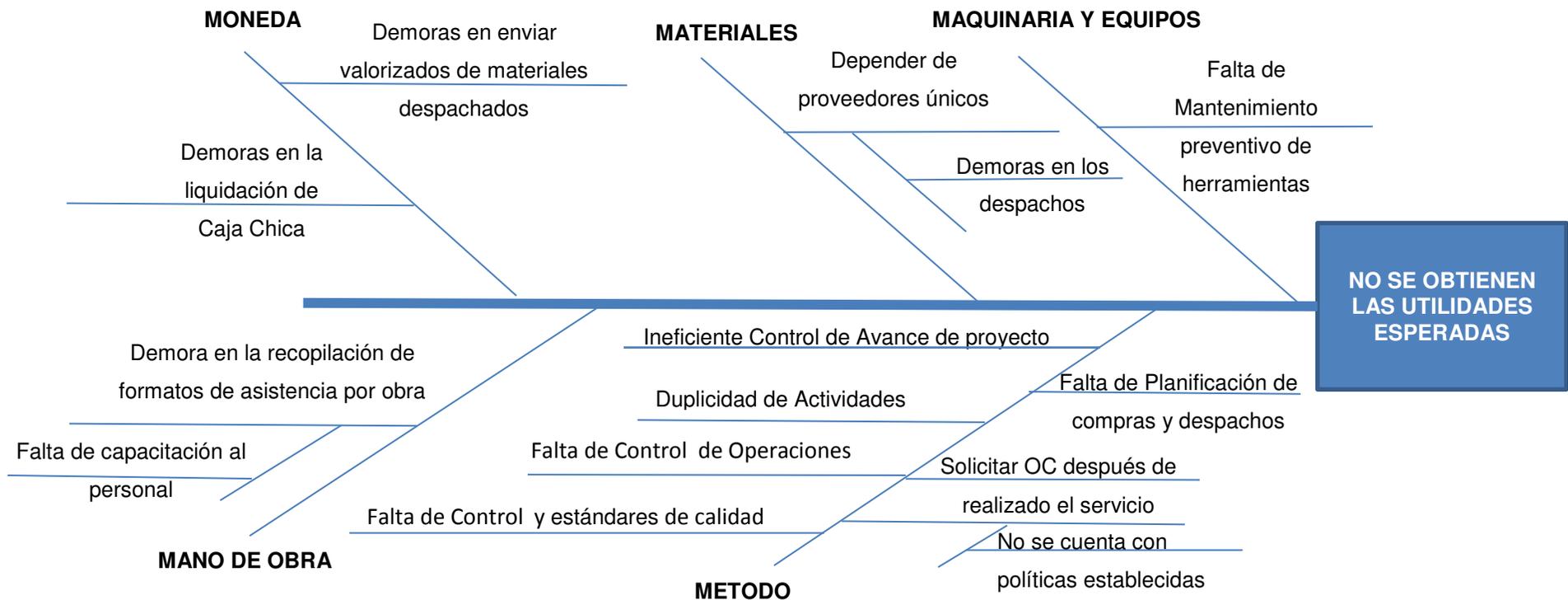
1. La mayoría de las actividades están centralizadas en el área de operaciones, esto dificulta el desarrollar las actividades que competen netamente al giro del negocio que es la ejecución de proyectos.
2. Logística no debería pertenecer al área de operaciones puesto que, logística debería operar desde el área de administración ya que involucra el manejo de materiales que representan la mayor cantidad de dinero en una cotización.
3. El área comercial no está centralizando la elaboración de las cotizaciones a presentar a los clientes, como se puede visualizar en el flujograma el área de operaciones cotiza, envía al cliente y cierra la negociación, para luego proceder a ejecutar, todas estas actividades están saturando a esta área, generando desorden y sobre todo saturando los recursos lo cual trae como consecuencia que no se pueda llevar controles efectivos.

4.3 Evaluación del Problema

4.3.1 Identificación y Evaluación de Factores determinantes:

Se elaborará un Diagrama Causa – Efecto para evidenciar las deficiencias del proceso de control durante la ejecución:

FIGURA N° 4.4 DIAGRAMA ISHIKAWA



Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Formulación de Alternativas

De las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa se ha procedido a dividirlos en alternativas según el factor causal que presenta mayores consecuencias:

CUADRO N° 4.2 FORMULACION DE ALTERNATIVAS

	FACTOR CAUSAL	CAUSAS	AREA RESPONSABLE
ALTERNATIVA 1: ATACAR LAS CAUSAS DE METODO	METODO	Duplicidad de Actividades	OPERACIONES / COMERCIAL/ ADMINISTRACION
		Falta de control de operaciones	OPERACIONES
		Falta de control y estándares de calidad	OPERACIONES
		Falta de planificación de compras y despachos	LOGISTICA
		No se cuenta con políticas establecidas	ADMINISTRACION
		Ineficiente Control de Avance de Proyecto	OPERACIONES
ALTERNATIVA 2: ATACAR LAS CAUSAS DE MATERIALES	MATERIALES	Depender de proveedores únicos	LOGISTICA
ALTERNATIVA 3: ATACAR LAS CAUSAS DE MANO DE OBRA	MANO DE OBRA	Falta de Control de mano de obra	RECURSOS HUMANOS
		Falta de capacitación de Personal	RECURSOS HUMANOS

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Análisis y Selección de Alternativa

Se han formulado las 3 alternativas, ahora se procederá a realizar la evaluación para determinar en cuál de ellas es más conveniente iniciar las actividades, para ello se hará un ejercicio de selección de alternativas, en donde se evaluará el tiempo, costo e impacto que tendrá cada alternativa en la organización:

CUADRO N° 4.3 EVALUACION DE ALTERNATIVAS

ALTERNATIVAS	FACTORES CRITICOS				TOTAL
	TIEMPO	COSTO	IMPACTO	IMPLEMENTACION	
ALTERNATIVA 1	2	3	3	3	11
ALTERNATIVA 2	2	3	2	3	10
ALTERNATIVA 3	1	1	3	1	6

Dónde:

VALORES	TIEMPO	COSTO	IMPACTO	IMPLEMENTACION
4		Bajo	Fuerte	Muy fácil
3		Económico	Considerable	Fácil
2	Menos de 1 año	Costoso	Poco	Compleja
1	Más de 1 año	Muy Costoso	Muy Poco	Muy Compleja

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla se desprende que la más apropiada a desarrollar es la alternativa 1, puesto que requiere menor tiempo, costo y tiene mayor impacto que las otras alternativas.

CAPITULO V: IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Plan de Trabajo para Implementación

El plan de trabajo fue implementado desde inicios del 2015, para ello se ha elaborado un plan de trabajo de 148 días que inició el 19 de enero del 2015 y culminó el 12 de agosto del 2015, luego de la implementación se

realizaron las mediciones con los indicadores del tablero de control para evaluar las mejoras en los indicadores y la utilidad final de la empresa.

CUADRO N° 5.1 PLAN DE TRABAJO

PLAN DE TRABAJO PARA IMPLEMENTACION	
ETAPAS	ACTIVIDADES
ETAPA I	PLANIFICACION (10 DIAS)
	Identificación y designación del comité de trabajo
	Reunión con el comité designado
	Presentación de Cronograma de Trabajo
ETAPA II	EJECUCION (115 DIAS)
	Presentación de situación actual de la empresa
	Talleres de capacitación para el comité de trabajo
	Convocatoria a todo el personal y directivos para dar a conocer los futuros cambios.
	Desarrollo de actividades mejoras en la organización
	Desarrollo de actividades mejoras en procesos
	Identificación de indicadores
ETAPA III	EVALUACION Y CONTROL (23 DIAS)
	Implementación de Tablero de Control
	Presentación de informes a gerencia
	Reuniones mensuales para revisar resultados con el comité de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Metodología de trabajo

El plan de trabajo se ejecutará teniendo en consideración dos niveles:

- Implementación a nivel de la empresa

- Implementación a nivel de procesos.

En este sentido, las actividades del plan de trabajo a nivel empresa, afectando a toda la organización:

- Implementación del área de planificación
- Reordenamiento de áreas entre las gerencias
- Implementación del control de avance de proyectos
- Redistribución de responsabilidades, mayor participación del área comercial en cotizaciones.

Las actividades del plan de trabajo a nivel de proceso:

- Reestructuración de los procesos de cotización y control de avance de proyectos.
- Replanteo del flujograma.
- Implementación de indicadores para evaluar los resultados de las gestiones.
- Se desarrollará un nuevo organigrama en donde se reubicarán las áreas dentro de las gerencias respectivas.

5.3 Desarrollo de actividades del plan de Trabajo

5.3.1 ETAPA I - Planificación

Para el cumplimiento del plan se tiene programado ejecutar un conjunto de actividades:

- ❖ Identificación y designación del comité de trabajo

El comité de trabajo estará compuesto por un consultor externo con conocimientos en procesos, costos y organización, quien brindará la asesoría y consolidará la información al inicio y los responsables de cada área con el respaldo de la alta dirección. (Ver ANEXO N° 2)

El comité estará conformado por:

- Asesor externo
- Gerente Comercial
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Administración y Finanzas
- Jefe de Logística
- Jefe de Almacén
- Coordinador de Operaciones
- Jefe de Recursos Humanos
- Contador

❖ Reunión con el comité designado

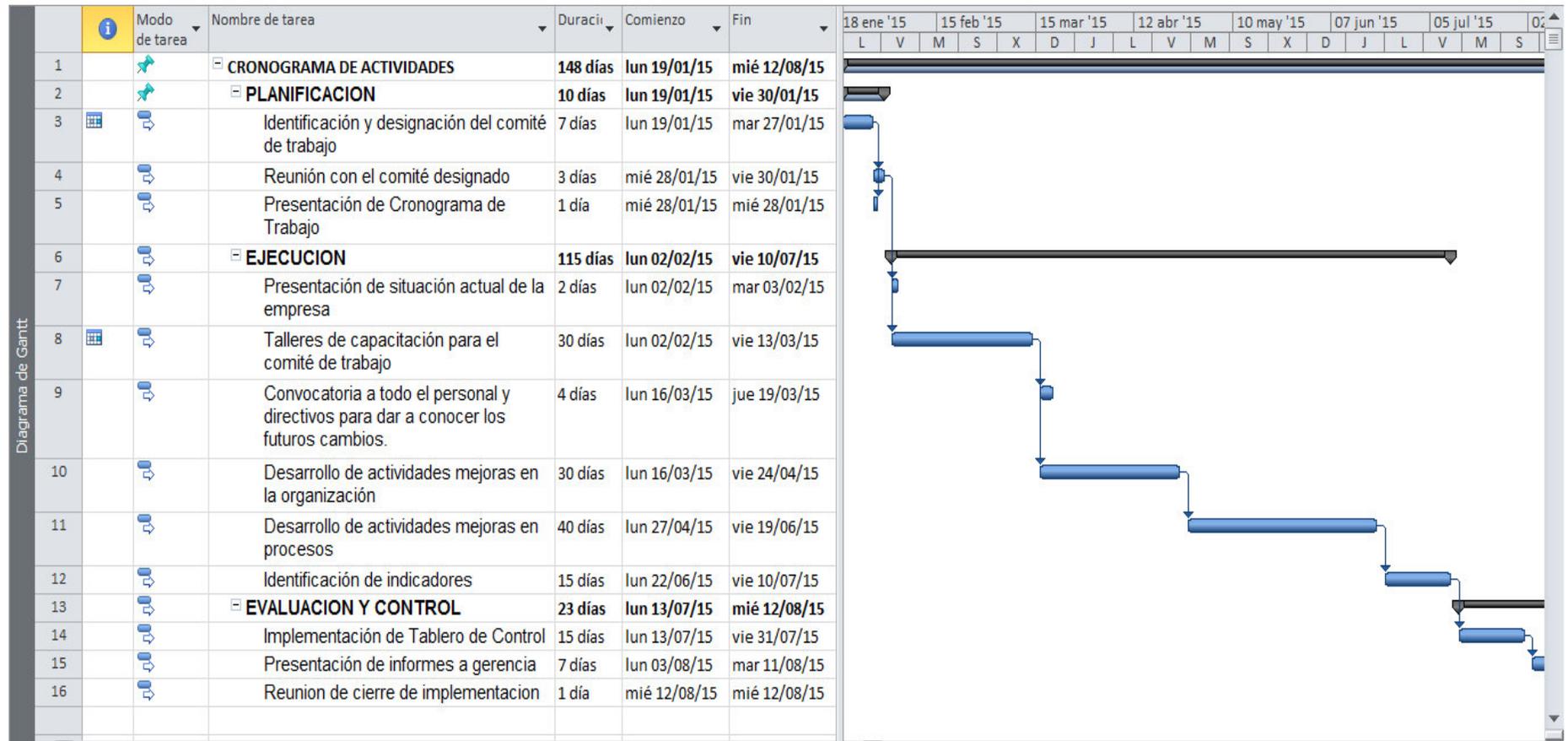
Se convocará a reunión para consolidar el comité y se le mostrará la situación actual y el plan de trabajo para mejorar las utilidades de los proyectos además se asignarán las responsabilidades a cada miembro.

El comité deberá emitir informes por cada etapa culminada y llevar el registro respectivo (Ver ANEXO N°3).

❖ Presentación del Cronograma

El plan de trabajo está estimado ejecutarse en un periodo de 7 meses aproximadamente.

FIGURA N° 5.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



Fuente: Elaboración Propia

5.3.2 ETAPA II - Ejecución

- ❖ Presentación Situación Actual de la empresa

Se compartirá información relevante acerca de la situación actual de la empresa al comité para concientizarlos sobre la realidad actual y explicarles cuales son los cambios que se desean realizar.

- ❖ Talleres de Capacitación para el comité de trabajo

Reuniones con cada miembro del comité para darle las nociones necesarias para que pueda desarrollar sus actividades de manera óptima. Estas reuniones serán programadas con cada integrante.

- ❖ Convocatoria a todo el personal y directivos para dar a conocer el plan de trabajo

En el momento en el que el comité ya se encuentra capacitado en su totalidad es momento de ejecutar los cambios, como éstos repercutirán en los demás colaboradores de la empresa es necesario formalizar e informarles que se requiere de su apoyo y atención para adaptarse y respetar los cambios establecidos.

❖ Desarrollo de actividades - mejoras en la organización

Para ello se ha implementado un manual de funciones (Ver ANEXO N° 1) considerando una redistribución de responsabilidades en función a los objetivos de cada área dentro de la empresa, lo cual se derivó en una nueva estructura organizacional, el cual se muestra a continuación.

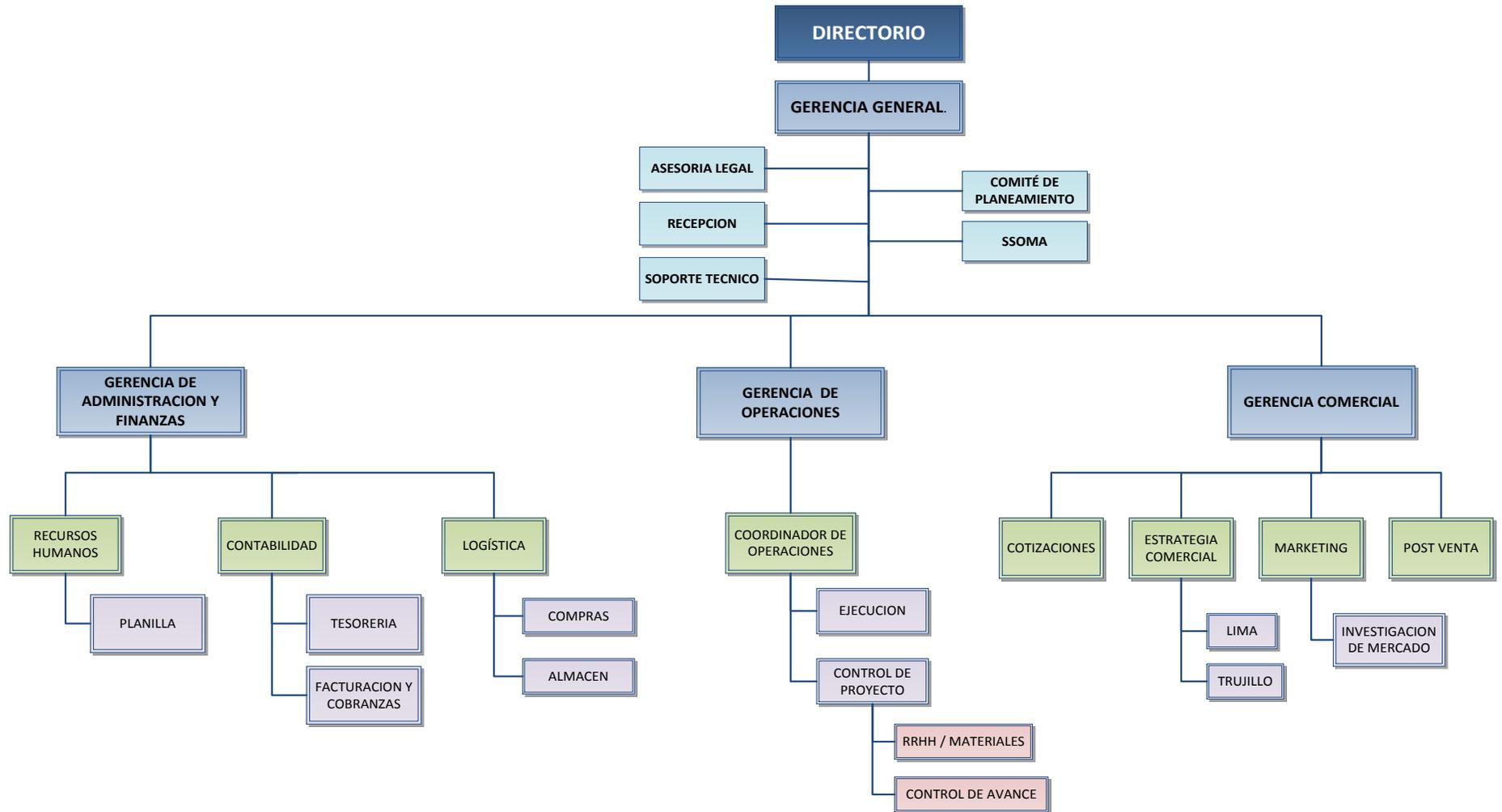
La principal ventaja es la descentralización del área de operaciones para que pueda concentrarse en la ejecución de los proyectos y cumplir con el alcance tiempo y costos previstos.

Además el área de logística estará a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas para un mejor control de compras.

Las cotizaciones estarán a cargo de la Gerencia Comercial, la cual deberá reforzar su equipo para estar en la capacidad de atender todas las invitaciones a concurso de los clientes en los plazos establecidos, de ser necesario se contratará 1 recurso con la experiencia necesaria para atender los requerimientos de los clientes.

Con estas mejoras se estaría obteniendo un equilibrio dentro de la empresa ya que cada área tendría sus funciones y recursos asignados para cumplir las metas que la gerencia desea.

FIGURA N° 5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaboración Propia

Con este organigrama propuesto, mejorará el control de la organización:

✓ **Logística:**

Reportará directamente a la Gerencia de administración y finanzas, se encargará del envío de la lista de precios actualizados de materiales, brindando así la información necesaria para que los colaboradores que cotizan a cargo de la Gerencia comercial desarrollen presupuestos competitivos en el mercado.

✓ **Coordinador de Operaciones:**

Se encargará de brindar los reportes de avance, tiempo y costo por cada proyecto desarrollado en función a la información solicitada al coordinador de operaciones quien tiene la información de los avances de ejecución de proyecto y valorizaciones presentadas.

✓ **Post Venta:**

Desde la Gerencia Comercial podrá tener contacto directo con el cliente, atenderlo y generar nuevas oportunidades de negocio así como llevar la estadística de atenciones post venta generada por la atención de operaciones en los proyectos.

✓ **Marketing:**

Dentro de la Gerencia Comercial desarrolla las diversas técnicas para atraer clientes así como realizar periódicas evaluaciones sobre el mercado y como varía en función al tiempo.

✓ **Estrategia Comercial:**

Búsqueda de nuevos negocios con clientes fidelizados o nuevos retos para desarrollar en la empresa.

✓ **Gerencia de Operaciones:**

Se dedicará al desarrollo de ejecución de proyectos ganados, además debe establecer políticas de sanción por demoras en las liquidaciones de caja chica así y tiempos de ejecución de cada actividad.

✓ **Cotizaciones:**

Desde el área comercial las cotizaciones podrán ser monitoreadas desde la llegada del requerimiento del cliente hasta el cierre del negocio. Para lograrlo, tendrá 2 ingenieros encargados de elaborar las cotizaciones.

❖ **Desarrollo de actividades mejoras en procesos**

Mapa de procesos propuesto

Al renovar el organigrama y reubicar áreas, los procesos también se ven afectados es por ello que se propone un nuevo mapa de procesos y un nuevo flujograma. En el mapa de procesos se propone la creación del área de planificación, la cual estará a cargo del presupuesto anual de la empresa así como de la planificación previa a la ejecución de proyectos. Además se han identificado los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

FIGURA N° 5.3 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

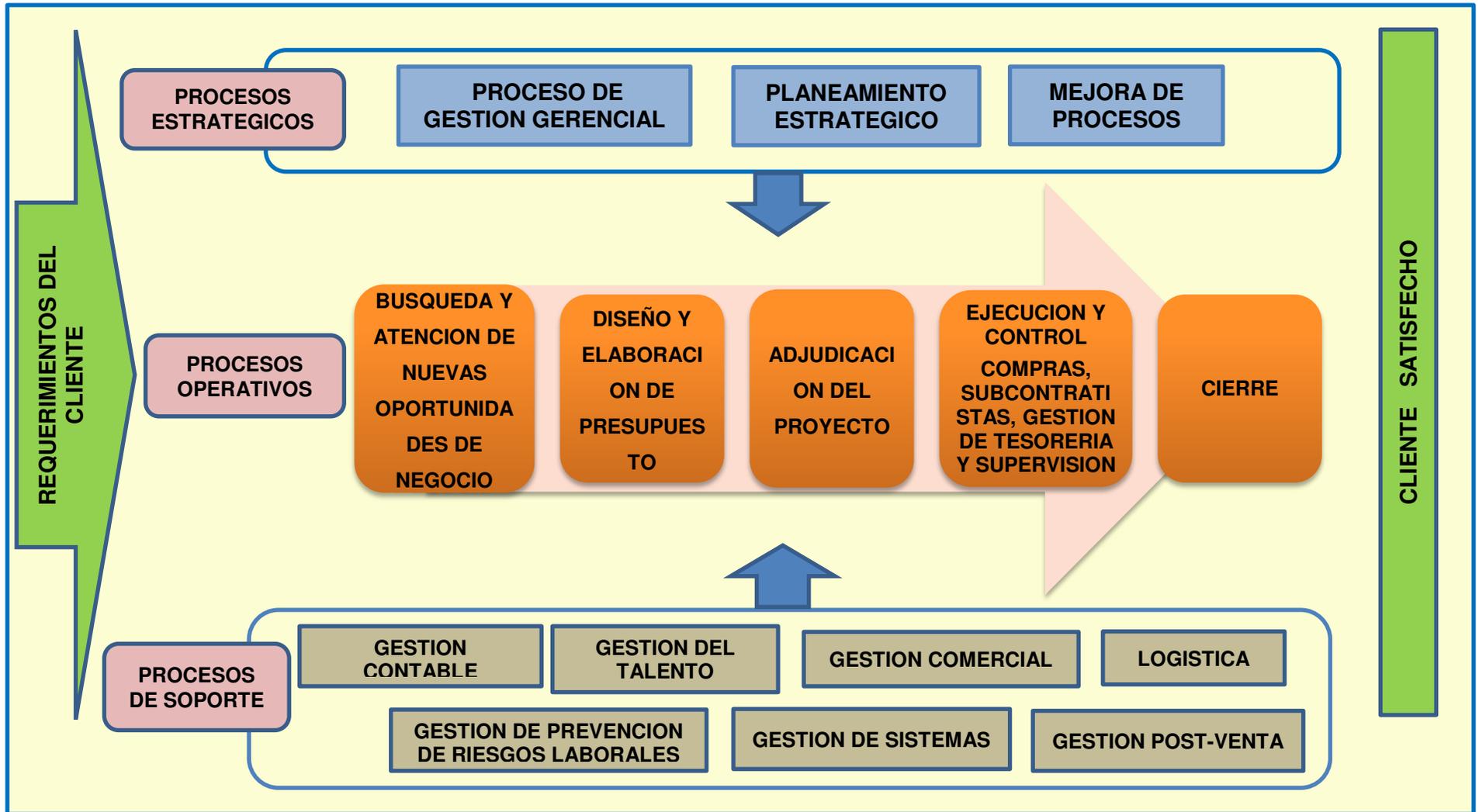
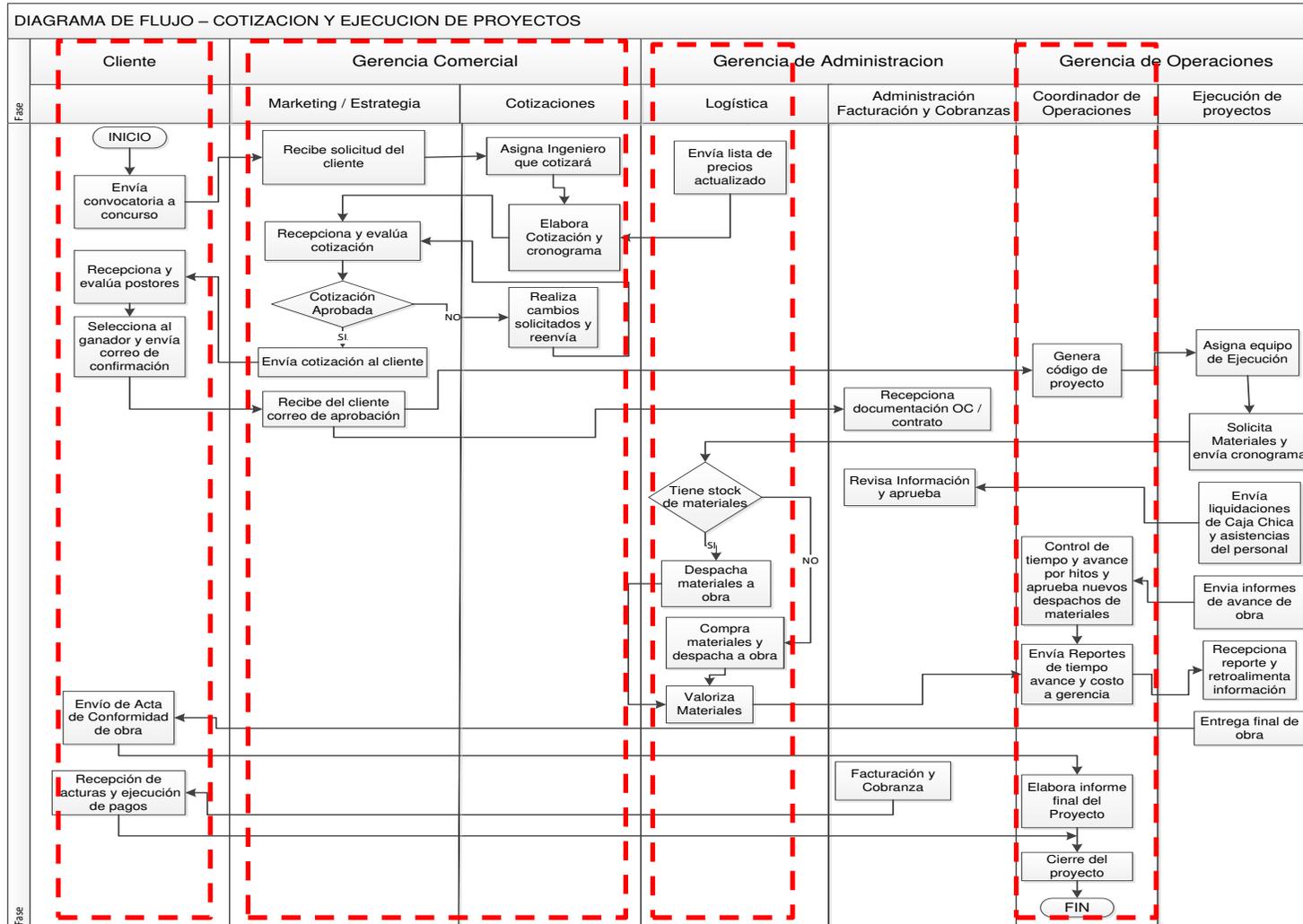


FIGURA 5.4 FLUJOGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama de flujo anterior se visualizan en líneas punteadas los procesos con la nueva ubicación de las áreas de logística y coordinador de operaciones, los procesos ya no se encuentran centralizados en la Gerencia de Operaciones sino que se encuentran distribuidos entre todas las gerencias, los controles serán efectivos desde administración hacia el área de operaciones así como las ventas del área comercial.

Los tiempos al dejar de estar las actividades centralizadas en un área específica mejorarán en comparación al flujo anterior.

Identificación de Indicadores

Ahora que ya se tienen establecidos los nuevos flujos y organigrama, se procede a identificar los indicadores que ayudaran a medir el desempeño de la empresa en sus diversas áreas. Para ello en reunión con la gerencia general, gerencia de operaciones, y gerencia comercial se identificó a los indicadores y los rangos que nos determinarían el estado de peligro, precaución, meta e ideal de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Se describirá según el tipo de procesos (estratégicos, operativos y de soporte) además se clasifica por proceso, objetivo, nombre del indicador, cálculo y tipo de indicador, a continuación se muestra un cuadro con la información:

CUADRO N° 5.2 IDENTIFICACION DE INDICADORES

TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR
PROCESOS ESTRATEGICOS	GESTION GERENCIAL	Toma de decisiones a partir de la información y reportes recibidos para decidir el rumbo de la empresa	Margen Operativo (MO)	MO = (Utilidad Operativa / Ventas) x 100	Indicador de Resultados
			Retorno sobre la inversión (ROI)	ROI = Utilidad Neta / Inversión	Indicador de Resultados
			Porcentaje de Crecimiento de Ventas (PCV)	PCV = (Ventas presente periodo / Ventas del periodo anterior) - 1 x 100	Indicador de Resultados
	PLANIFICACION	Definir y monitorear el presupuesto anual de la empresa así como la planificación previa a la ejecución de proyectos	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto interno (CP)	CP = Presupuesto Interno real / Presupuesto Interno Estimado	Indicador de Resultados

TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR
PROCESOS OPERATIVOS	RECEPCION DE CONVOCATORIAS A CONCURSO	Recibir vía correo o llamada las invitaciones a los diversos concursos privados	Porcentaje de incremento de convocatorias (PC)	$PC = (\# \text{ de convocatorias del presente periodo} / \# \text{ de convocatoria del periodo anterior}) \times 100$	Indicador de Proceso
	ELABORACION DE PRESUPUESTOS	De las invitaciones recibidas se evalúan cuales se pueden cotizar en función a disponibilidad de personal y probabilidad de ganar	Eficacia de Presupuestos (EP)	$EP = (\# \text{ de pptos del presente periodo} / \# \text{ de convocatorias recibidas}) \times 100$	Indicador de Proceso
	ADJUDICACION DE PROYECTOS	De los presupuestos enviados a concursos se nos comunica los ganados y a su vez se comunica a todo el personal el inicio de un nuevo proyecto	Eficacia de Adjudicaciones (EA)	$EA = (\# \text{ de Adjudicaciones del presente periodo} / \# \text{ de presupuestos enviados}) \times 100$	Indicador de Proceso
	EJECUCION Y CONTROL	Es el proceso más importante puesto que durante la ejecución es cuando se brinda el servicio al cliente y se da el valor agregado que lo dejará satisfecho se debe controlar el tiempo y costo	Índice Costo Cronograma (CSI)	$CSI = CPI \times SPI$ Donde: $CPI = EV / AC$ $SPI = EV / PV$ PV: Valor planificado, AC: Costo Real, EV: Valor Ganado	Indicador de Proceso

	CIERRE	En este proceso se presentan a detalle todos los gastos incurridos en el proyecto así como las facturaciones realizadas al cliente para determinar la utilidad del servicio brindado	Porcentaje de cierre de proyectos (PCP)	PCP = (# de proyectos cerrados / # Total de proyectos ganados) x 100	Indicador de Resultados
--	---------------	--	--	---	-------------------------

TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR
PROCESOS DE SOPORTE	GESTION FINANCIERA	Garantizar la gestión de los recursos financieros y la consolidación de la información financiera, para permitir el desarrollo de los proyectos	Porcentaje de Cobranzas (PCOB)	PCOB = (Total Cobrado / Total Facturado) x 100	Indicador de Resultados
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	Capacitar al personal que ocupa puestos clave dentro de la empresa	Porcentaje de capacitaciones (PCAP)	PCAP = (# de personal capacitado / # total de personal) x 100	Indicador de Proceso
	GESTION DE SISTEMAS	Brindar el soporte técnico a todos los colaboradores de la empresa con los equipos de cómputo y configuración de impresoras	Porcentaje de atención exitosa de sistemas (PAS)	PAS = (# de atenciones exitosas / # total de atenciones) x 100	Indicador de Proceso

GESTION DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	Minimizar riesgos dentro del ambiente de trabajo con la finalidad de evitar accidentes en obra	Porcentaje de accidentes en obra (PAO)	PAO = (# de accidentes en obra en el presente periodo / # de accidentes en el periodo anterior) x 100	Indicador de Resultados
GESTION POST VENTA	Atender al cliente durante el periodo de garantía luego de entregado el proyecto (generalmente es 1 año)	Porcentaje de atenciones Post-venta (APV)	APV = (# de atenciones Post Venta / # de proyectos en tiempo de garantía) x 100	Indicador de Resultados
GESTION COMERCIAL	Mantener contacto con los clientes y buscar nuevas oportunidades en el mercado siendo eficaces en las visitas realizadas.	Eficacia del área comercial (EC)	EC = (# Ventas / # de Visitas) x 100	Indicador de Resultados

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3 ETAPA III – Evaluación y Control

❖ Implementación de Tablero de Control

Con los indicadores definidos, se procederá a elaborar el Tablero de control el cual medirá los resultados antes y después de la implementación, a continuación se muestra ambos cuadros de resultados antes y después de la implementación.

CUADRO N° 5.3 RESULTADOS ANTES Y DESPUES DE LA IMPLEMENTACION

VENTA ANUAL	COSTO PROYECTADO	UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADA	PORCENTAJE PROYECTADO DE LAS VENTAS	VARIACION DE UTILIDADES	% DE VARIACION DE UTILIDADES
S/. 17,544,010.50	S/. 15,692,027.98	S/. 1,851,982.52	10.56%	S/. -517,163.93	38.74%
	S/. 16,209,191.91	S/. 1,334,818.59	7.61%		
	COSTO REAL	UTILIDAD OPERATIVA REAL	PORCENTAJE REAL DE LAS VENTAS		

VENTA ANUAL	COSTO PROYECTADO	UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADA	PORCENTAJE PROYECTADO DE LAS VENTAS	VARIACION DE UTILIDADES	% DE VARIACION DE UTILIDADES
S/. 22,566,895.50	S/. 20,955,884.73	S/. 1,611,010.77	7.14%	S/. 503,721.27	23.82%
	S/. 20,452,163.46	S/. 2,114,732.04	9.37%		
	COSTO REAL	UTILIDAD OPERATIVA REAL	PORCENTAJE REAL DE LAS VENTAS		

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 5.4 TABLERO DE CONTROL

DATOS GENERALES					SEMAFOROS				RESULTADO ANTES	RESULTADO DESPUES
TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	SENTIDO	PELIGRO	PRECAUCION	META	IDEAL		
PROCESOS ESTRATEGICOS	GESTION GERENCIAL	Toma de decisiones a partir de la información y reportes recibidos para decidir el rumbo de la empresa	Margen Operativo (MO)	Creciente	< 8%	10%	> = 15%	20%	7.61%	9.37%
			Retorno sobre la inversión (ROI)	Creciente	< 5%	8%	> = 13%	18%	5.48%	6.88%
			Porcentaje de Crecimiento de Ventas (PCV)	Creciente	< 3%	5%	> = 20%	40%	-7.66%	28.63%
	PLANIFICACION	Definir y monitorear el presupuesto anual de la empresa así como la planificación previa a la ejecución de proyectos	Porcentaje de cumplimiento de presupuesto interno (CP)	Creciente	< 70%	80%	> = 90%	99%	88.00%	96.16%

DATOS GENERALES					SEMAFOROS				RESULTADO ANTES	RESULTADO DESPUES
TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	SENTIDO	PELIGRO	PRECAUCION	META	IDEAL		
PROCESOS OPERATIVOS	RECEPCION DE CONVOCATORIAS A CONCURSO	Recibir vía correo o llamada las invitaciones a los diversos concursos privados	Porcentaje de incremento de convocatorias (PC)	Creciente	< 78%	85%	> = 99%	120%	92.00%	119%
	ELABORACION DE PRESUPUESTOS	De las invitaciones recibidas se evalúan cuales se pueden cotizar en función a disponibilidad de personal y probabilidad de ganar	Eficacia de Presupuestos (PP)	Creciente	< 70%	86%	> = 95%	100%	86.96%	95.27%
	ADJUDICACION DE PROYECTOS	De los presupuestos enviados a concursos se nos comunica los ganados y a su vez se comunica a todo el personal el inicio de un nuevo proyecto	Eficacia de Adjudicaciones (EA)	Creciente	< 40%	50%	> = 70%	100%	45.00%	61.54%

	EJECUCION Y CONTROL	Es el proceso más importante puesto que durante la ejecución es cuando se brinda el servicio al cliente y se da el valor agregado que lo dejará satisfecho se debe controlar el tiempo y costo	Índice Costo Cronograma (CSI)	Creciente	CSI < 0.8 CSI > 1.3	0.8 < CSI < 0.95 1.2 < CSI < 1.3	0.95 < CSI < 1.2	0.95 < CSI < 1.2	0.945	0.987
	CIERRE	En este proceso se presentan a detalle todos los gastos incurridos en el proyecto así como las facturaciones realizadas al cliente para determinar la utilidad del servicio brindado	Porcentaje de cierre de proyectos (CP)	Creciente	< 40%	50%	> = 85%	100%	53.33%	87.50%

DATOS GENERALES					SEMAFOROS				RESULTADO ANTES	RESULTADO DESPUES
TIPO DE PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	SENTIDO	PELIGRO	PRECAUCION	META	IDEAL		
PROCESOS DE SOPORTE	GESTION FINANCIERA	Garantizar la gestión de los recursos financieros y la consolidación de la información financiera, para permitir el desarrollo de los procesos.	Porcentaje de Cobranzas (PCOB)	Creciente	< 50%	60%	> = 90%	100%	77.40%	90.23%
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	Capacitar al personal que ocupa puestos clave dentro de la empresa	Porcentaje de capacitaciones (PCAP)	Creciente	< 25%	40%	> = 60%	100%	50.00%	66.67%
	GESTION DE SISTEMAS	Brindar el soporte técnico a todos los colaboradores de la empresa con los equipos de cómputo y configuración de impresoras	Porcentaje de atención exitosa de sistemas (PAS)	Creciente	< 75%	80%	> = 95%	100%	80.00%	85.00%

	GESTION DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	Minimizar riesgos dentro del ambiente de trabajo con la finalidad de evitar accidentes en obra	Porcentaje de accidentes en obra (PAO)	Decreciente	> 10%	5%	< = 1%	0%	11.11%	3.13%
	GESTION POST VENTA	Atender al cliente durante el periodo de garantía luego de entregado el proyecto (generalmente es 1 año)	Porcentaje de atenciones Post-venta (APV)	Decreciente	> 20%	15%	< = 10%	5%	29.17%	10.00%
	GESTION COMERCIAL	Mantener contacto con los clientes y buscar nuevas oportunidades en el mercado	Eficacia del área comercial (EC)	Creciente	< = 50%	60%	> = 85%	100%	39.13%	58.18%

Fuente: Elaboración Propia

Del tablero de control anterior se pueden observar que varios de los resultados de los indicadores antes de la implementación marcan en rojo por debajo de esperado por la gerencia, luego de la reestructuración y replanteo de los procesos se procede con la nueva evaluación con el mismo tablero de control resaltando las mejoras en los indicadores, los cuales irán mejorando con la correcta gestión y constante evaluación de indicadores, hasta llegar a las metas establecidas por la gerencia.

Dónde:



- ❖ Presentación de informes a gerencia

Desde el inicio de la ejecución del plan de Trabajo, la gerencia recibe informes del avance, luego empezarán a emitirse informes en función al Tablero de Control propuesto. (Ver ANEXO N° 4)

- ❖ Reuniones mensuales para revisar resultados con el comité de trabajo

Al finalizar la implementación se establecerán las fechas mensuales en las que se presentarán los resultados.

Luego de la implementación se tiene los siguientes resultados:

CUADRO N° 5.5 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION

VENTA ANUAL	COSTO PROYECTADO	UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADA	PORCENTAJE PROYECTADO DE LAS VENTAS	VARIACION DE UTILIDADES	% DE VARIACION DE UTILIDADES
S/. 22,566,895.50	S/. 20,955,884.73	S/. 1,611,010.77	7.14%	S/. 503,721.27	23.82%
	S/. 20,452,163.46	S/. 2,114,732.04	9.37%		
	COSTO REAL	UTILIDAD OPERATIVA REAL	PORCENTAJE REAL DE LAS VENTAS		

Se incrementaron las ventas y además se obtuvo mayores utilidades de lo proyectado, las cuales se incrementaron en un 23.82%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La empresa Intelec Perú ha tenido un crecimiento acelerado en el tiempo, no se ha desarrollado la gestión de control interna ni se han establecido políticas ni estándares, es por ello que los proyectos no han dado los resultados esperados.
- El apoyo y colaboración del alto mando es muy importante en esta implementación ya que involucra tiempos del comité de implementación.
- La falta de planificación como organización (no se cuenta con un presupuesto anual) tiene consecuencias económicas que están afectando a la empresa.
- El uso del Diagrama de Causa Efecto (diagrama de la Espina de Pescado o Ishikawa), permitirá identificar y centrarse en la causa principal que origina riesgo, para definir el plan de acción.
- Se recomienda difundir el manual de organización y funciones para que los colaboradores estén informados.
- El tablero de control representa una poderosa herramienta que permite monitorear el desempeño de las diferentes áreas a través de indicadores, si no son los esperados se debe identificar el proceso y flujo para el análisis respectivo.
- La implementación de los cambios en la estructura organizacional que trajo como consecuencia el reordenamiento de flujos de trabajo y

responsabilidades, ha permitido mejorar la gestión en la ejecución de proyectos y esto se ve reflejado en el tablero de control, el cual evidenció a través de sus indicadores la situación antes de la implementación y las mejoras después de la misma.

- Se recomienda mantener una comunicación fluida entre las áreas y así detectar los problemas oportunamente.

BIBLIOGRAFIA

- Kaplan Robert & Norton David. (1997). Cuadro de mando integral, 2da edición, Barcelona: Editorial 2000
- Luis Muñiz. (2000). Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la práctica. 15 de Julio 2016, de Editorial Gestión 2000 Sitio web: <http://cuadrodemando.unizar.es/LibrosCM/SCGpractica.pdf>
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat (2003, febrero 19). Tipos de organización y estructuras organizacionales. Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-organizacion-y-estructuras-organizacionales/>
- José Manuel Pardo Álvarez. (2012). El mapa de procesos como herramienta de gestión. Marzo 2016, de Editorial AENOR Sitio web: <http://www.pdcahome.com/6072/el-mapa-de-procesos-como-herramienta-de-gestion/>
- Wikipedia. (2015). Diagrama de Ishikawa. 15 de Junio 2016, de Wikipedia Sitio web: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- Afal, Brend (2009), Auditoría en el tablero de control, obtenido el día 10,12,2009 Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos25/auditoria-tablero-control/auditoria-tablero-control.shtml>
- Ballvé, Alberto M.. "Tablero de control, organizando información para crear valor". Buenos Aires: Macchi, 2000.

- Vogel, Mario Héctor (1992), Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Informe N° 19. "Auditoria de Informes de Gestión".
- ISO 9000:2005(es) Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Sitio Web: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Susana Jiménez de Escalón. (2013). Gestión Empresarial BI. 2015, de weebly Sitio web: <http://empresaygestionbi.weebly.com/22-estructura-organizacional.html>
- RINCÓN, R. (2012). Los indicadores de Gestión Organizacional Una Guía para su definición. 2015, de Publicaciones eafit Sitio web: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Tablero de Control Gerencial, Vol. 3 (s.f.) Consultado en Febrero ,2015, Sitio Web: http://www.uvico.mx/elearning/cursos/CEN_DAR_TCG/recursos/actividades/manual.pdf

ANEXO N° 1 – MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

I. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1.1.1 Puesto vacante

Independientemente del tipo o giro de empresa, siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

1.1.2 Requisición

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la convocatoria que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

1.1.3 Análisis de puesto

El análisis de puesto es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

1.2 PROCESO SELECCIÓN

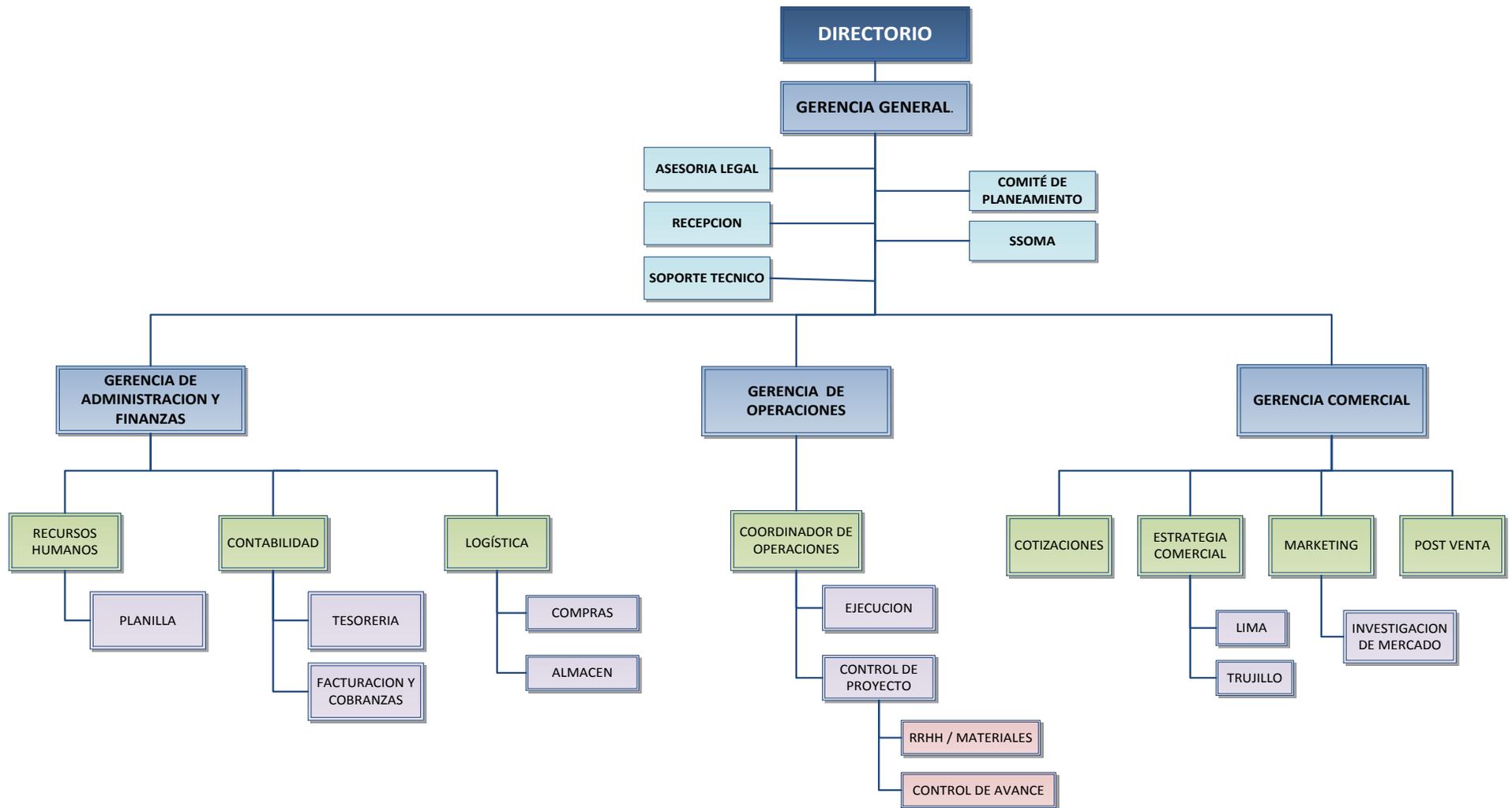
- Contacto con los candidatos preseleccionados, para evaluar sus intereses y citarlos a evaluación.
- Aplicación de pruebas (evaluaciones): Dependiendo del cargo y área, se aplicarán distintas pruebas a los candidatos.
- Entrevista: Los candidatos evaluados serán seleccionados para la entrevista.
- Selección de los candidatos entrevistados: Se conforma una terna de candidatos en función de los intereses y requerimientos del cliente.
- Realización de entrevista técnica con el área: El candidato se citará a entrevista con el encargado del área solicitante.

1.3 PROCESO DE CONTRATACIÓN

- Selección del candidato: Tanto el reclutador como el encargado del área, deberán tomar la decisión de la selección del candidato que ocupará la vacante disponible.
- Oferta Salarial: Al candidato seleccionado se le presentará la oferta salarial correspondiente al cargo, la cual contiene todos aquellos beneficios que ofrece la empresa.

- Firma del contrato de Trabajo: Estando de acuerdo con las condiciones de trabajo ambas partes, se firmara el contrato.
- Activación del proceso de ingreso: Se incluye administrativamente dentro del sistema al candidato seleccionado.

II. ORGANIGRAMA



III. LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACION

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin menoscabar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza.

La responsabilidad general y fundamental en la Organización, reside en el compromiso de brindar un óptimo y excelente servicio de calidad a nuestros clientes tanto internos como externos y comunidad social, con contenido ético, metodología de trabajo y creatividad, para formar líderes capaces, afrontar, asumir retos y responsabilidades. La coordinación, se realiza considerando la afinidad de funciones y responsabilidades así como el logro de objetivos y metas de cada unidad orgánica, estimulando esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo.

IV. DESCRIPCION DE CARGOS

4.1 GERENCIA GENERAL

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización, sus funciones son:

4.1.1 FUNCIONES GENERALES

- Velar por el funcionamiento correcto de la empresa.
- Firmar contratos ordinarios correspondientes al cierre de nuevos negocios.
- Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos, diseñar la estructura y establecer metas en los procesos de control.
- Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.
- Convocar a las reuniones de directorio para revisar los avances en ventas, metas y desarrollo de actividades.

4.1.2 PERFIL DEL PUESTO

Educación	Titulado en administración y carreras afines, con especialización en gestión de empresas.
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de Computación Avanzado• Conocimiento del idioma inglés nivel avanzado.• Conocimiento de SAP y ERP
Experiencia	Experiencia mínima de 05 años en puestos similares al área.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Orientación a resultados• Liderazgo Ejecutivo• Trabajo en Equipo• Adaptabilidad al cambio• Credibilidad técnica• Iniciativa• Proactividad• Negociación• Planificación y organización• Capacidad de análisis

4.2 GERENCIA DE OPERACIONES

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proveer soporte a los responsables de Proyectos a fin de optimizar los servicios que brinda INTELEC PERU S.A.C.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Liderar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- Optimizar las operaciones técnicas, contractuales y económicas de los proyectos a nivel nacional.
- Proveer al Directorio y Gerencia General los reportes de valorización, ratios de los proyectos, con la finalidad de diseñar nuevas estrategias y toma de decisiones, con el apoyo de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Realizar el seguimiento financiero de los proyectos, análisis de ingresos y costos para evaluar rendimientos; coordinar acciones para hacer cumplir los procedimientos establecidos.
- Lograr la definición y estandarización de ratios técnicos, en las diversas especialidades técnicas.
- Elaborar el plan de ejecución de proyectos, así como la designación

de personal técnico en coordinación con Recursos Humanos.

4.2.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Dirigir, gestionar y coordinar las operaciones técnicas, contractuales y económicas de los proyectos a nivel nacional, que se ejecuten con las gerencias de proyectos a su cargo, con el fin de optimizar los servicios que brinda la empresa, de acuerdo a las políticas y procedimientos de INTELEC PERU S.A.C.

4.2.3.1. Actividades Diarias y Constantes

- Cumplir y hacer cumplir a todos los responsables de proyectos, los objetivos y metas propuestos en la organización.
- Inculcar a los gerentes de proyectos autonomía y diferenciación a fin de involucrarse en sus proyectos.
- Inculcar a los responsables de proyecto el apoyo entre sí de asesoría y entrenamiento a fin de fortalecer los proyectos de cada especialidad.
- Motivar a todo el personal de la gerencia de operaciones el cumplimiento de la Normativa técnica y legal aplicable a sus servicios, con énfasis en el aspecto de Seguridad.
- Motivar a todo el personal de la gerencia operativa la

ejecución de sus servicios, aplicando metodologías, lineamientos globales reconocidos así como las buenas prácticas de la Ingeniería.

- Optimizar el registro de información, tal que proporcionen información confiable para reportes y análisis de la Gerencia y Directorio, con el apoyo de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Coordinación y comunicación intensa y adecuada entre los participantes de los proyectos, promoviendo la colaboración y buen clima laboral, a fin de brindar un adecuado servicio al cliente priorizando la participación de los profesionales.
- Buscar oportunidades de ahorro y eficiencia en el desarrollo de los proyectos.

4.2.3.2 Actividades Mensuales u Ocasionales

- Revisar periódicamente la situación económica real de los proyectos, con el apoyo de Control de Proyectos y Contabilidad.

4.2.3.3 Supervisa a:

- Coordinador de Operaciones

- Ejecución de Proyectos
- Control de Proyectos

4.2.7 PERFIL DEL PUESTO

Educación	Titulado en Ingeniería (Industrial, Civil, Mecánica, Eléctrica, u otra Especialidad de la ingeniería) con Post Grado de su especialidad.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento intermedio de Microsoft Office • Conocimiento del idioma inglés nivel intermedio (de preferencia). • Conocimientos básicos de Normas (ISO 9001- ISO 14001 y OHSAS, 18001, ISO
Experiencia	Cinco (5) años como Gerente Técnico en la especialidad de Ingeniería.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo • Comunicación • Orientación a resultados • Liderazgo Ejecutivo • Trabajo en Equipo • Adaptabilidad al cambio • Credibilidad técnica • Iniciativa • Desarrollo de personas • Negociación • Planificación y organización • Capacidad de análisis

4.2.8 OTROS REQUISITOS

- **Edad:** No menor de 30 años
- **Sexo:** Indiferente
- **Estado Civil:** Indiferente
- **Nacionalidad:** Indiferente
- **Disponibilidad:** Colaborar con la empresa, cuando ésta requiera de sus servicios.

4.2.9 TIEMPO MÍNIMO DE ADAPTACIÓN AL PUESTO:

Tres (03) meses.

4.3 COORDINADOR DE OPERACIONES

4.3.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Planificar y controlar los recursos humanos y administrativos para la ejecución de proyectos, cumpliendo con los plazos (tiempo) y calidad establecidos por el cliente y la empresa, dentro del presupuesto establecido.

4.3.1.1 Actividades Diarias

- Direccionar los grupos de trabajo asignados a cada proyecto, supervisando las acciones del personal

especialista, técnico, administrativo y seguridad y la documentación producida, en coordinación con planificación de recursos, SSOMA (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente), y el equipo de Proyecto.

- Informar y coordinar el desarrollo de proyectos con la Gerencia de Operaciones, Gerencia General, con las otras áreas de la empresa y con los clientes y contratistas.
- Realizar el seguimiento de los contratos, revisar la documentación, verificar los avances.

4.3.1.2 Actividades Semanales:

- Convocar y liderar reuniones de coordinación con los Gerentes y Jefes de proyecto, clientes y contratistas.
- Elaborar informes de status global de los proyectos.
- Convocar a las reuniones de inicio de proyecto, en donde se informa al equipo sobre el nuevo proyecto, las restricciones y toda la información de interés común.

4.3.1.3 Actividades Mensuales u Ocasionales:

- Negociación de los contratos de servicios adjudicados.
- Visitas a obra.

- Controlar los gastos de los contratos para no exceder del monto presupuestado.
- Revisar los ratios de los proyectos y contratos.
- Revisar que los contratos (Cliente y contratistas), una vez culminados, presenten Dossier de Calidad, Ficha técnica y el Certificado de Conformidad de servicio.
- Gestionar la generación de Póliza CAR (Seguro de Todo Riesgo de Construcción y Edificaciones), póliza de deshonestidad y responsabilidad Civil y/o cualquier otra póliza que se requiera para la ejecución del proyecto o a solicitud del Cliente.

4.3.1.4 Actividades complementarias:

Otras actividades de acuerdo a la naturaleza de sus funciones que disponga el gerente de operaciones.

4.3.1.5 Supervisa a

- Ejecución de Proyectos
- Control de Proyectos

4.3.1.6 Supervisado por

- Gerente de Operaciones

4.3.1.7 Coordinación

- Control de Proyectos.
- SSOMA (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente)
- Ejecución de Proyectos

4.3.1.8 PERFIL DEL PUESTO

Educación	Titulado profesional en Ingeniería.
Formación	Cursos de especialización en su especialidad. Conocimiento intermedio de Microsoft Office.
Experiencia	Fuera de la Empresa: Dos (02) años en la Dirección y Supervisión de proyectos. En la Empresa: Dos (02) años como Jefe de proyectos y/o jefe o coordinador de supervisión, no indispensable.

Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de trabajo• Comunicación• Orientación a resultados• Trabajo en Equipo• Adaptabilidad al cambio• Credibilidad técnica• Iniciativa• Desarrollo de personas• Negociación• Planificación y organización• Capacidad de análisis
--------------------	--

4.3.1.9 OTROS REQUISITOS:

- **Edad:** No menor de 25 años
- **Sexo:** Indiferente
- **Estado Civil:** Indiferente
- **Nacionalidad:** Indiferente
- **Disponibilidad:** Colaborar con la empresa, cuando ésta requiera de sus servicios.

4.3.1.10 TIEMPO MÍNIMO DE ADAPTACIÓN AL PUESTO:

Tres (03) meses.

4.4 EJECUCION DE PROYECTOS

4.4.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Organizar, planificar de manera integral los recursos necesario que se tendrán que disponer para la ejecución de Proyectos, cumpliendo con los plazos y presupuesto establecido.

4.4.1.1 Actividades Diarias

- Solicitar el perfil requerido del personal técnico y staff necesario para el proyecto.
- Tener identificadas las habilidades del personal técnico.
- Asignación de tareas al personal en obra.
- Controlar la permanencia del personal en obra, emitir reporte semanal de la cantidad de personal que se cuenta por obra tanto de Lima y provincias.
- Solicitud de los equipos necesarios en obra tales como portátiles, celulares, internet móvil y economato para los

proyectos y control de los mismos.

- Definición de modificaciones en obra, según la especialidad.

4.4.1.2 Actividades Mensuales u Ocasionales:

- Ejecutar Programas de Evaluación del Desempeño (productividad) del personal técnico y Staff.

4.4.2 Supervisado Por:

- Gerente de Operaciones
- Coordinador de Operaciones.

4.4.3 Coordinación:

- Gerencia de Operaciones
- Logística
- Coordinador de Operaciones
- Control de Proyectos.

4.4.4 PERFIL DEL PUESTO

Educación	Estudios universitarios (Titulado) de ingeniería Eléctrica o Electromecánica
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos Intermedios de Microsoft Office, MS Project, Visio, S10.• Conocimientos de Legislación Laboral.
Experiencia	En la Empresa: Dos (02) años en el área de Operaciones.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de trabajo• Comunicación• Orientación a resultados• Trabajo en Equipo• Adaptabilidad al cambio• Planificación y organización• Capacidad de análisis

4.4.5 OTROS REQUISITOS

- **Edad:** No menor de 25 años
- **Sexo:** Indiferente

- **Estado Civil:** Indiferente
- **Nacionalidad:** Indiferente
- **Disponibilidad:** Colaborar con la empresa, cuando ésta requiera de sus servicios.

4.4.6 TIEMPO MÍNIMO DE ADAPTACIÓN AL PUESTO:

Tres (03) meses.

4.5 GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

4.5.1 FUNCIONES GENERALES

La Gerencia de Administración y Finanzas está representada por un Gerente el cual debe cumplir las siguientes funciones:

- Administrar de los recursos económicos de la empresa.
- Planificar los depósitos de caja chica para las obras.
- Conducir la parte económica de los procesos de licitación.
- Evaluación y gestión de proyectos.
- Administrar los gastos del presupuesto anual de la empresa.

4.5.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Profesional en Administración o Contabilidad
Formación	Conocimiento Intermedio de Microsoft Office
Experiencia	En la Empresa: Dos (02) años en el área de Administración y Finanzas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de Toma de Decisiones• Planificación• Liderazgo• Comunicación• Orientación a resultados• Trabajo en Equipo• Iniciativa• Capacidad de análisis

4.6 RECURSOS HUMANOS

4.6.1 FUNCIONES GENERALES

- Coordinar y controlar las actividades técnicas, administrativas, de

relaciones y bienestar del área de Gestión de Talento Humano, a fin de mantener un clima organizacional armonioso y una fuerza laboral altamente eficiente y competitiva.

- Establecer el procedimiento y metodología de trabajo para el reclutamiento, selección, capacitación, alta e inducción de personal, de tal forma que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- Organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al perfil definido para cada puesto, haciendo verificación de los datos personales de cada postulante.
- Evaluar índices tales como rotación, disciplina entre otros.
- Diseñar políticas para la mejora del clima organizacional, así como de reforzamiento de la conducta.
- Coordinar políticas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
- Velar por el bienestar del personal y organizar actividades orientadas a la integración, identificación y motivación de los empleados de tal forma de lograr compromiso con la empresa.
- Planear, organizar y dirigir diversos programas y prácticas de recursos humanos, que permitan mantener y reforzar la cultura organizacional de la empresa, orientando al desarrollo personal, profesional y familiar del personal.

- Promueve una cultura, clima y calidad de vida laboral armoniosa y significativa para la institución y el personal.

4.6.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Profesional en Administración
Formación	Conocimiento Intermedio de Microsoft Office
Experiencia	En la Empresa: Dos (01) año en el área de
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Iniciativa • Haber recibido capacitación en temas de Liderazgo, Computación, Inteligencia emocional • Capacidad de trabajo en equipo • Responsabilidad

4.7 PLANILLA

4.7.1 FUNCIONES GENERALES

- Verificar las asistencias del personal

- Verificar la elaboración y ejecución de los pagos a todo el personal a nivel nacional.
- Verificar la elaboración y pago de descuentos Judiciales, a las AFPs, y SUNAT
- Elaboración, presentación y pago de la Planilla Electrónica - PLAME.
- Verificar el cálculo y pago de los beneficios sociales.
- Tramitar los registros de intermediación laboral a nivel nacional.
- Absolver consultas del personal por teléfono y vía Web, sobre los temas de remuneraciones y beneficios sociales.
- Verificar el cumplimiento de la evaluación al personal vía telefónica de las publicaciones hechas por gerencia para otorgar préstamos y adelantos de remuneraciones.
- Preparar las estructuras de costos para la cotización de servicios.
- Atención de Demandas laborales.
- Atención Inspecciones Laborales programadas.
- Elaborar las planillas y la carga masiva de las transferencias bancarias de los pagos a todo el personal a nivel nacional.
- Elaborar, emitir y controlar las boletas de pago,
- Elaborar las planillas consolidadas de las AFPs, así como realizar su respectiva presentación y pago.
- Explicación de sueldos de acuerdo a disposición de Gerencia a

diferentes unidades.

- Elaboración y Presentación de las Encuestas mensuales al MTPE.

4.7.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Profesional en Administración
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos generales en aspectos laborales y tributarios• Conocimientos en Ofimática
Experiencia	En la Empresa: Dos (02) año en el área de Administración
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en Equipo• Iniciativa• Haber recibido capacitación en temas de Liderazgo, Computación, Inteligencia emocional• Capacidad de trabajo en equipo• Responsabilidad• Capacidad de comunicarse adecuadamente

4.8 CONTABILIDAD

4.8.1 FUNCIONES GENERALES

- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del área de contabilidad.
- Elaborar y presentar trimestralmente los Estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, la cual es presentada a la Gerencia General.
- Preparar y verificar la información contable de la empresa para fines tributarios.
- Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.
- Preparar la declaración y liquidación de impuestos mensuales.
- Análisis de cuentas contables listando el mayor o analítico del sistema automatizado para revisar el detalle, verificar los datos ingresados con la documentación que la sustenta y corregir los errores encontrados.
- Visar los cheques emitidos siempre que cuenten con el registro contable de la provisión y la aprobación del pago por parte de la Gerencia General.
- Realizar los reportes diarios de Caja Bancos (movimiento de fondos) y hacer los flujos de caja.

- Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos de departamento.
- Elaboración de Reportes Gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.

4.8.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Licenciado en Contabilidad.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Registro actualizado del Colegio de Contadores
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años en puestos similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Iniciativa. • Trabajo en equipo. • Capacidad para la toma de decisiones. • Capacidad para comunicarse • Responsabilidad

4.9 TESORERIA

4.9.1 FUNCIONES GENERALES

- Recepción documentaria (Facturas, Entregas a rendir) y

codificación de cuentas contables.

- Solicitud de autorizaciones (visto bueno) para contabilización y pago de facturas.
- Contabilización de facturas proveedores.
- Verificación de pago a proveedores en las fechas establecidas, llevando un control de las cuentas por pagar.
- Emisión de cheques y generación de voucher de pago a proveedores.
- Análisis de Cuentas Contables.
- Análisis de descarga de las entregas a Rendir y Adelantos a Proveedores mensuales: - Lima - Provincias
- Análisis del registro de compras, recopilando las copias de SUNAT.

4.9.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Licenciado en Contabilidad o Administración
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos generales en aspectos laborales y tributarios
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia de 2 años en puestos similares.

Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Planificación.• Responsabilidad.• Iniciativa.• Trabajo en equipo.• Capacidad para la toma de decisiones.• Capacidad para comunicarse
--------------------	---

4.10 FACTURACION Y COBRANZAS

4.10.1 FUNCIONES GENERALES

- Elaboración y revisión de los Contratos y/o Adendas de Locación de Servicios Complementarios.
- Coordinar de manera directa con los clientes los puntos referentes al Contrato y/o adendas según corresponda.
- Solicitar la Carta Fianza ante una entidad bancaria.
- Coordinar con las demás áreas de la Empresa para asegurar el fiel cumplimiento del Contrato.
- Coordinar con el área de operaciones en envío de facturas a los clientes en las fechas establecidas.
- Llevar el control de los vencimientos de las facturas presentadas.

4.10.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Bachiller en Contabilidad o Administración
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos generales en aspectos laborales y tributarios
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia de 1 año en puestos similares.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Planificación.• Responsabilidad.• Orden• Trabajo en equipo.• Capacidad para comunicarse

4.11 LOGISTICA

4.11.1 FUNCIONES GENERALES

- Organizar, dirigir y controlar la recepción, clasificación, almacenamiento y distribución de materiales, herramientas y equipos de protección personal hacia las obras.
- Verificar los inventarios periódicamente de acuerdo al registro y control de activos fijos y bienes de la empresa.
- Determinar las necesidades mínimas de stock y asegurar el stock

mínimo.

- Llevar los registros auxiliares de control de activos fijos y de los bienes de almacén.

4.11.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Título Universitario en ingeniería y/o Diplomado en temas del área o afines.
Formación	Haber recibido capacitación en temas de administración inventarios y de almacenes
Experiencia	Experiencia de 2 años en puestos similares.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Planificación.• Capacidad para trabajar en equipo• Responsabilidad.• Orden• Relacionarse con público.

4.12 COMPRAS

4.12.1 FUNCIONES GENERALES

- Formular la solicitud de cotizaciones, creando un cuadro comparativo del mercado de oferta, para ser analizado antes de ser aprobada la orden de compra.
- Formular la orden de compra y enviarlas a los proveedores.
- Anular órdenes de compra y comunicar al proveedor en caso sea necesario.

4.12.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Título Universitario en ingeniería y/o Diplomado en temas del área o afines.
Formación	Haber recibido capacitación en temas de administración inventarios y de almacenes
Experiencia	Experiencia de 1 año en puestos similares.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Capacidad para trabajar en equipo • Responsabilidad. • Orden

4.13 ALMACEN

4.13.1 FUNCIONES GENERALES

- Recibir, validar y contabilizar el material en cada entrega de los proveedores.
- Realizar la hoja de ruta de la móvil para una eficiente distribución.
- Recibir las requisiciones y coordinar los horarios de entrega de material con el personal en obra.
- Realizar el Kardex mensual y entregarlo a contabilidad.
- Coordinar los envíos de material a provincia a través de cargueros o camiones particulares.

4.13.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Título Universitario en ingeniería y/o Diplomado en temas del área o afines.
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Haber recibido capacitación en temas de administración inventarios y de almacenes• Conocimientos en Supply Chain Management
Experiencia	Experiencia de 1 año en puestos similares.

Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Planificación.• Capacidad para trabajar en equipo• Responsabilidad.• Orden
--------------------	---

4.14 GERENCIA COMERCIAL

4.14.1 OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.

4.14.2 FUNCIONES GENERALES

- Planifica y organiza las acciones y tareas del equipo comercial.
- Se alinea a la política dictada por el directorio y busca la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteados.
- Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio.

- Diseñar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta las particularidades de los diferentes sectores.
- Evaluar las necesidades del departamento para establecer los programas de capacitación, mejoramiento y crecimiento de departamento.
- Garantizar el cumplimiento de sus metas planteadas en la planeación estratégica, así como velar por el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo, haciendo seguimiento constante y apoyando la gestión.
- Supervisa las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones quincenales de ventas y corrige desvíos.
- Representar a sus vendedores, frente al directorio y los clientes.

4.14.3 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Licenciatura en Administración o Titulado en Ingeniería
Formación	Haber recibido capacitación en temas de mercadeo, publicidad y marketing o afines
Experiencia	Experiencia de 2 años en el área comercial.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Capacidad para trabajar en equipo• Responsabilidad.• Proactividad• Liderazgo

4.15 COTIZACIONES

4.15.1 FUNCIONES GENERALES

- Coordinar y gestionar procesos de cotización a los que ha sido invitada la empresa.
- Verificación de datos, análisis y aceptación a invitación a los procesos de cotización.
- Manejo y análisis de las bases.
- Coordinación de visitas técnicas para poder elaborar las

cotizaciones.

- Elaboración de consultas, modificaciones y observaciones sobre las bases del proceso de cotización.
- Análisis, aclaraciones y observaciones al contrato de la empresa contratante en proceso de cotización.
- Análisis de respuestas a consultas, y elaboración de aclaraciones y observaciones de ser necesario.
- Elaboración de la propuesta técnica e información legal requerida por las bases de los procesos de cotización.
- Manejo de documentación de la empresa para los procesos de cotización.
- Responsabilidad sobre las cotizaciones, dando cumplimiento a los términos, horas y fechas de presentación de ofertas.
- Seguimiento hasta obtener los resultados finales de los procesos.
- Estar pendiente de nuevas solicitudes de cotización.

4.15.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Estudios superiores en carreras afines con el servicio (ingenierías)
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Haber recibido capacitación en temas de licitaciones, reglamentos y bases.• Tener conocimiento de costos actualizados y elaboración de presupuestos.
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Capacidad para trabajar en equipo• Responsabilidad.• Proactividad• Creatividad

4.15.3 OTROS REQUISITOS

- **Edad:** No menor de 28 años
- **Sexo:** Indiferente
- **Estado Civil:** Indiferente
- **Nacionalidad:** Indiferente

- **Disponibilidad:** Colaborar con la empresa, cuando ésta requiera de sus servicios.

4.16 ESTRATEGIA COMERCIAL

Para desarrollar la estrategia comercial se consideran las sedes de Lima y Trujillo las cuales tienen metas de ventas anuales, esto en función al histórico de ventas de la empresa y de la información que se obtenga de los estudios de mercado, sobre la tendencia que se tenga para los próximos meses.

4.16.1 FUNCIONES GENERALES

- Coordinar actividades de unidad, una estrategia de negocios común es la coordinación de todas las actividades individuales de cada unidad que se encuentran en un negocio.
- Utilización adecuada de recursos humanos, análisis para determinar si se precisa mano de obra calificada o no calificada para completar las funciones.
- Desarrollar ventajas distintivas, el desarrollo de las competencias básicas distintivas o ventajas competitivas es esencial para la creación de una empresa exitosa..

- Identificar nichos de mercado, la identificación de un nicho de mercado por lo general implica la realización de un análisis económico y el descubrimiento de una demanda de consumo específica que no esté satisfecha o que no se disponga de suficiente suministro como para cubrir la demanda actual.
- Controlar estrategias de productos, encontrar la manera de revisar sus estrategias de negocios implementadas en sus operaciones.
- Revisar el proceso de adquisición de recursos económicos, el equipo utilizado para producir bienes o servicios, las instalaciones de negocios y otros costos administrativos para asegurar que todo el capital invertido en las operaciones tenga una alta tasa de retorno.
- Revisar las estrategias de negocio también puede darle a las empresas la oportunidad de ser flexibles y hacer los cambios necesarios para satisfacer la demanda de nuevos consumidores.

4.17 MARKETING

4.17.1 FUNCIONES GENERALES

- Buscar, identificar y analizar oportunidades de negocio a través

de una investigación de mercado.

- Analizar a los clientes, necesidades, preferencias, comportamientos de compra, permitiendo detectar nuevas necesidades, tendencias en lo requerido por el cliente
- Analizar a la competencia, conocer sus fortalezas y debilidades así como sus estrategias empleadas.
- Diseñar las estrategias de marketing, estrategias para el servicio, precio distribución y promoción.
- Implementación, control y evaluación de estrategias.

4.17.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	Titulado en Administración con especialización en marketing
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Tener conocimiento de elaboración de estudio de mercado y aplicación de estrategias de marketing.
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Capacidad para trabajar en equipo• Responsabilidad.• Proactividad• Creatividad
--------------------	--

4.18 POST VENTA

4.18.1 FUNCIONES GENERALES

- Atender a los clientes ya sea para reparar, corregir o brindarle algún servicio extra, básicamente la aplicación de la garantía y el manejo de quejas que se puedan derivar de algún proyecto ejecutado.
- Por proyecto cerrado solicitar toda la información que se ha generado en obra, tal como el dossier de calidad, acta de entrega, fotografías, etc.
- Presentar reporte de incidencias en obra.
- Identificar oportunidades para ofrecer servicios adicionales al cliente y realizar el seguimiento hasta el cierre y pago del servicio.
- Dar aviso y hacer seguimiento a la liberación de las cartas Fianzas por garantía de calidad de servicio en

coordinación con el Coordinador Facturación y Cobranzas.

- Elaborar informes de atención.
- Elaborar propuestas técnicas y económicas menores.

4.18.2 PERFIL DEL PUESTO

Educación	Título profesional en ingeniería.
Formación	Conocimiento Intermedio de Microsoft Office, MS Project, Visio.
Experiencia	En la Empresa: Dos (02) años en el área de Operaciones.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de trabajo• Comunicación• Orientación a resultados• Trabajo en Equipo• Adaptabilidad al cambio• Credibilidad técnica

4.18.3 OTROS REQUISITOS

- **Edad:** No menor de 25 años
- **Sexo:** Indiferente
- **Estado Civil:** Indiferente

- **Nacionalidad:** Indiferente
- **Disponibilidad:** Colaborar con la empresa, cuando ésta requiera de sus servicios.

4.18.4 TIEMPO MÍNIMO DE ADAPTACIÓN AL PUESTO

Tres (03) meses.

V. ORGANOS DE APOYO

5.1 SSOMA - SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE

5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Gestionar y administrar los riesgos de seguridad, salud ocupacional en el trabajo y medio ambiente en INTELEC PERU S.A.C, a fin que éstos sean identificados y controlados en todas las áreas y proyectos de la empresa, para lograr un ambiente libre de lesiones, enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo, de acuerdo a la normativa vigente y políticas organizacionales.

5.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en el desempeño de todos los aspectos relacionados con su labor, en el centro de trabajo o con ocasión del mismo.
- Verificar el cumplimiento y establecer objetivos y metas del Programa Anual de Seguridad, Salud en el trabajo y Medio Ambiente de toda la empresa y proyectos.
- Verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud diseñados para actividades específicas, en áreas administrativas y proyectos.

- Asesorar al comité paritario de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente, para que cumplan con los objetivos planteados por la organización de acuerdo a la normativa vigente.
- Dar asesoría e información técnica sobre Seguridad y Salud a los Jefes de Proyecto y/o a los profesionales o personal responsables de Seguridad en las sedes y proyectos.
- Coordinar con Recursos Humanos la planificación, implementación y mejoramiento del programa de Salud Ocupacional de la empresa.
- Brindar a los responsables de Proyectos y Supervisores de Seguridad y Salud Ocupacional las indicaciones necesarias para mantener el programa de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente alineado a las metas y objetivos establecidos en la Organización para sus servicios.
- Supervisar que el personal contratista y/o tercero que brinda servicios en los diferentes proyectos cumplan con las normas vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo de su personal.
- Garantizar, oportuna y apropiadamente la capacitación y entrenamiento en salud en el centro y puesto de trabajo o función específica.

5.2 JEFATURA DE SSOMA

Responsable del desarrollo del Programa de Seguridad en el Trabajo en los proyectos. Asesoría de las normativas vigentes en materia de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente, de acuerdo a las políticas organizacionales y procedimientos del Departamento de Seguridad, Salud en el trabajo y Medio Ambiente.

5.2.1 FUNCIONES DEL PUESTO

- Garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en el desempeño de todos los aspectos relacionados con su labor, en el centro de trabajo o con ocasión del mismo.
- Supervisar la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.
- Verificar el cumplimiento del Programa Anual de Seguridad y Salud en el trabajo; coordinar y supervisar los programas de seguridad, salud ocupacional y Medio Ambiente de los proyectos, así como establecer los objetivos y metas de estos programas.
- Verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad, salud y medio ambiente diseñados para actividades específicas.

- Revisar los informes de estadísticas exámenes médicos ocupacionales.
- Garantizar el real y efectivo trabajo del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.
- Dar asesoría e información técnica sobre Seguridad, Salud y medio ambiente a los Jefes de Proyecto y/o a los profesionales o personal responsables de Seguridad en oficinas.
- Supervisar la performance y el accionar de los profesionales o personal responsables de Seguridad en obra.
- Coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos en la planificación, implementación y mejoramiento del programa de Salud Ocupacional de la empresa.
- Verificación de los indicadores de seguridad de los proyectos en campo.
- Verificar continuamente en el personal de los proyectos el compromiso con la Seguridad, Salud en el trabajo y medio ambiente a través de las visitas planificadas a los proyectos.
- Supervisar que el personal contratista y/o tercero que brinda servicios en los diferentes proyectos cumplan con las

normas vigentes en materia de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente de su personal, con especial cuidado en los proyectos con riesgos asociados a taludes pronunciados, uso de explosivos, tendido de conductores, obras subterráneas, obras eléctricas, trabajos en altura, transporte de personal, etc.

- Verificar el cumplimiento de los procedimientos elaborados para la investigación de incidentes, reporte e informes si correspondiera.
- Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas necesarias para el cumplimiento del Plan Anual de Seguridad, salud en el Trabajo y Medio Ambiente.
- Preparar las Matrices IPER de los diversos servicios.
- Verificar los resultados de las inspecciones e investigación de accidentes que se den en los proyectos y asegurar el cumplimiento de las medidas correctivas resultantes, asegurando el mejoramiento continuo de la seguridad y salud ocupacional.
- Analizar la información de seguridad y salud ocupacional de los proyectos para identificar los puntos fuertes y tendencias que ayuden al mejoramiento continuo del programa de Seguridad y Salud Ocupacional de los mismos.

- Plantear mejoras de los controles operacionales existentes y establecer aquellos que sean necesarios.

5.2.2 PERFIL DEL PUESTO

<p>Educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería de preferencia Con estudios de postgrado en Seguridad y Salud en el Trabajo. • Conocimiento de Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
<p>Formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Legales y Sectoriales correspondientes. • Conocimientos a nivel usuario de Microsoft Office
<p>Experiencia</p>	<p>Fuera de la Empresa: tres (3) años como responsable de Seguridad y Salud ocupacional o puestos similares en empresas de ingeniería o productivas.</p>

Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de trabajo• Comunicación• Orientación a resultados• Trabajo en Equipo• Adaptabilidad al cambio• Credibilidad técnica• Iniciativa• Desarrollo de personas• Negociación• Planificación y organización• Capacidad de análisis
--------------------	--

5.2.3 OTROS REQUISITOS

- **Edad:** No menor de 28 años
- **Sexo:** Indiferente
- **Estado Civil:** Indiferente
- **Nacionalidad:** Indiferente
- **Disponibilidad:** Colaborar con la empresa, cuando ésta requiera de sus servicios.

5.2.4 EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL (para visitas a obra)

De acuerdo a la matriz de EPP de cada proyecto, como mínimo

- Zapatos de Seguridad (según corresponda)
- chaleco reflectivo.
- Casco
- Lentes anti Impacto con filtros UV
- Protectores Auditivos (Tipo Tapón)

5.2.5 TIEMPO MÍNIMO DE ADAPTACIÓN AL PUESTO:

Tres (03) meses.

5.3 ASESORIA LEGAL

5.3.1 FUNCIONES GENERALES

- Absolver las consultas legales que se presenten en la empresa.
- Coordinar la elaboración de los contratos del personal y con los clientes.
- Verificar que los trabajadores reciban todos sus beneficios sociales conforme a ley.
- Capacitar al personal en aspectos legales.
- Presentar recursos judiciales y administrativos según lo requieran los casos.
- Realizar un seguimiento a los diversos procesos legales que se realicen en la empresa.

5.4 RECEPCION

5.4.1 FUNCIONES GENERALES

- Registra y da trámite a los documentos remitidos por las diferentes áreas de la empresa.
- Lleva la relación de citas, llamadas telefónicas, reuniones y entrevistas de Gerencia.
- Redacta y revisa la correspondencia y otros documentos,

tomando en cuenta las indicaciones de Gerencia.

- Atención y orientación al personal administrativo, trabajadores en general sobre aspectos inherentes a la Empresa.
- Coordinar con las diferentes áreas la recepción y/ o el envío de correspondencias.
- Redacción de cartas memorandos, oficios, y otros documento, a solicitud de la Gerencia.

5.4.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Haber seguido cursos secretaria ejecutiva. (De preferencia)
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Computación Básica, Office a nivel de usuario.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 01 año en labores administrativas y/o atención al personal.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse.• Puntualidad.• Iniciativa.• Responsabilidad.• Carisma

5.5 SOPORTE TECNICO

5.5.1 FUNCIONES GENERALES

- Asistir al personal de oficina y obra ante cualquier desperfecto en sus equipos de cómputo (laptops, plotter, impresoras, escáner)
- Llevar el registro de asignación de equipos a las diversas obras
- Realizar los mantenimientos en forma periódica de los equipos de cómputo (compra de tintas, limpieza de máquinas, guardar una copia de la información de cada laptop).

5.5.2 REQUISITOS PARA EL PUESTO

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero de Sistemas o Técnico en computación e informática con conocimientos en programación
Formación	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de Microsoft Office, lenguaje de programación, conocimientos de Software.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 01 año en labores similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse.• Puntualidad.• Proactividad• Responsabilidad.

5.6 COMITÉ DE PLANEAMIENTO

Conformado por las gerencias de Administración y finanzas, gerencia de operaciones, gerencia general y Gerencia Comercial encargados de planificar el crecimiento y futuro de la empresa además de mantener actualizada la estrategia institucional y velar por el cumplimiento de su ejecución.

5.6.1 FUNCIONES GENERALES

- Revisar y proponer, los planes estratégicos de la empresa que aseguren el cumplimiento de metas establecidas.
- Analiza los diagnósticos de la empresa a fin de mantener actualizado el plan estratégico institucional.
- Revisar y trasladar a directorio los informes de cumplimiento y avance de la ejecución del plan estratégico institucional.
- Verificar que las acciones estratégicas están debidamente incorporadas en la planificación operativa.
- Verificar que los responsables de la ejecución de las acciones estratégicas las están atendiendo con la dedicación que requieren.
- Determinar las desviaciones de lo planificado respecto de lo ejecutado, para que una vez discutidas con los equipos específicos se puedan realizar las correcciones y se asegure el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Analizar la totalidad de la organización y dar seguimiento a los procesos de cambio y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Apoyar a la gerencia comercial en el desarrollo del plan de ventas anual, en el cual se evaluarán potenciales clientes y nuevos mercados objetivo.

ANEXO N° 2 – FORMACION DE COMITÉ DE TRABAJO

ANEXO N° 2 - FORMACION DE COMITÉ DE TRABAJO	
ETAPA:	I
NOMBRE:	PLANIFICACION - Identificacion y designacion del comité de trabajo
AREAS	COLABORADOR
Asesor Externo:	Angela Rios
Comercial:	Ana Noriega
Operaciones:	Isaac Basaldua
Facturacion y Cobranzas:	Francisco Marquez
Logistica:	Carlos Monrroy
Almacen:	Ricardo Marquez
Coordinador de Operaciones:	Katherine Jara
Recursos Humanos:	Sergio Rodriguez
Contabilidad:	Steven Hernandez

ANEXO N° 3 – FECHAS DE CAPACITACION DE COMITÉ

ANEXO N° 3 - FECHAS DE CAPACITACION PARA EL COMITÉ		 INTELEC
ETAPA:	II	
NOMBRE:	EJECUCION - Talleres de Capacitacion para el comité de Trabajo	
AREAS	COLABORADOR	FECHAS
Asesor Externo:	Angela Rios	TODAS
Comercial:	Ana Noriega	DEL 02/02 AL 06/02
Operaciones:	Isaac Basaldua	DEL 09/02 AL 13/02
Facturacion y Cobranzas:	Francisco Marquez	DEL 16/02 AL 20/02
Logistica:	Carlos Monrroy	DEL 23/02 AL 27/02
Almacen:	Ricardo Marquez	DEL 23/02 AL 27/02
Coordinador de Operaciones:	Katherine Jara	DEL 09/02 AL 13/02
Recursos Humanos:	Sergio Rodriguez	DEL 02/03 AL 06/03
Contabilidad:	Steven Hernandez	DEL 09/03 AL 13/03

ANEXO N° 4 – INFORME PRESENTADO A GERENCIA

ANEXO 4 - FORMATO DE INFORME A GERENCIA		
INFORME N°	005	
FECHA	30/12/2015	
ATENCION	Ing. Eduardo Basaldua	
VENTAS TOTALES A LA FECHA	S/. 22 566 895.50	
N° DE PROYECTOS	160	
ANALISIS TABLERO DE CONTROL ANTES DE LA IMPLEMENTACION		
PROCESOS ESTRATEGICOS		57.99%
Gestion Gerencial	18.20%	
Planificacion	97.78%	
PROCESOS OPERATIVOS		79.48%
Recepcion de Convocatorias a Concurso	92.93%	
Elaboracion de Presupuestos	91.54%	
Adjudicacion de Proyectos	64.29%	
Ejecucion y control	85.91%	
Cierre	62.74%	
PROCESOS DE SOPORTE CRECIENTES		74.89%
Gestion Financiera	86.00%	
Gestion del Talento Humano	83.33%	
Gestion de Sistemas	84.21%	
Gestion Comercial	46.04%	
PROCESOS DE SOPORTE DECRECIENTES		78.36%
Gestion de Prevencion de Riesgos Laborales	91.00%	
Gestion Post Venta	65.72%	

ANALISIS TABLERO DE CONTROL DESPUES DE LA IMPLEMENTACION

PROCESOS ESTRATEGICOS **105.64%**

Gestion Gerencial	104.43%
Planificacion	106.84%

PROCESOS OPERATIVOS **100.42%**

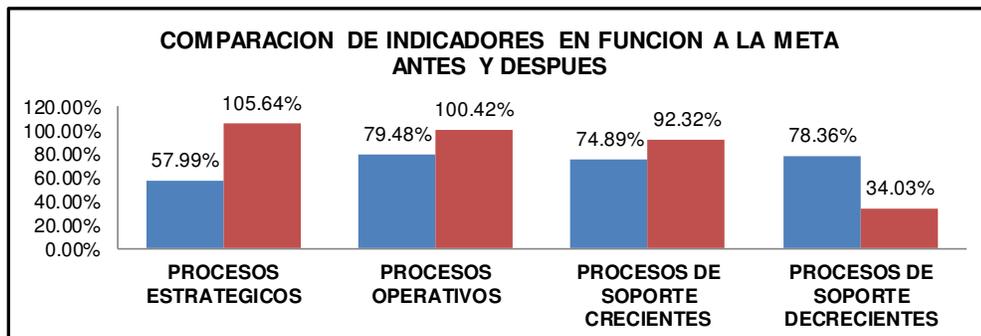
Recepcion de Convocatorias a Concurso	121.21%
Elaboracion de Presupuestos	100.28%
Adjudicacion de Proyectos	87.91%
Ejecucion y control	89.73%
Cierre	102.94%

PROCESOS DE SOPORTE CRECIENTES **92.32%**

Gestion Financiera	100.26%
Gestion del Talento Humano	111.12%
Gestion de Sistemas	89.47%
Gestion Comercial	68.45%

PROCESOS DE SOPORTE DECRECIENTES **34.03%**

Gestion de Prevencion de Riesgos Laborales	68.05%
Gestion Post Venta	0.00%



Elaborado por:	Revisado por:
Cargo:	Cargo: