

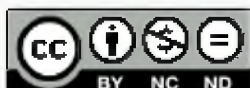
Ferreya, Juan Manuel

Desarrollo de un cuadro de mando integral para compañía líder de telefonía

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

RESUMEN

Este Trabajo Final de Graduación de Maestría propone el desarrollo e implementación de un cuadro de mando integral para compañía líder de telefonía. Para esto, se revisan conceptos tales como Administración Estratégica y Cuadros de mando Integral. Se desarrolla en una organización del tipo telcos, que compite en entornos cada vez más complejos y dinámicos, con una intensa competencia, cambios tecnológicos continuos y reducción del ciclo de vida de los productos. Sólo subsistirán aquellas operadoras que logren definir sus objetivos, su visión y su plan estratégico de la mejor manera, utilizando una herramienta tan completa como la antes descrita. También es pertinente notar cómo el Cuadro de Mando logra constituirse en un instrumento que ordena, organiza, motiva, compromete y conduce a la organización hacia el cumplimiento de cada una de sus metas. El objetivo principal es brindar una herramienta que permitirá a los directivos gestionar reduciendo las incertidumbres propias del contexto, impulsando la mejora de su gestión.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA COMPAÑÍA

LÍDER DE TELEFONÍA

JUAN MANUEL FERREYRA

JUANFERREYRA@LIVE.COM.AR

CORDOBA, 2017



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DESARROLLO DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA COMPAÑÍA
LÍDER DE TELEFONÍA**

**AUTOR: JUAN MANUEL FERREYRA
DIRECTOR: ENRIQUE CAMUSSI**

CORDOBA, 2017



Mi profundo agradecimiento:

*A mi mujer e hijo, siempre apoyándome en mis proyectos y sueños;
a mis padres, por ser mi punto de partida;
al ICDA, por brindar un espacio de crecimiento y desarrollo constante;
y a mis jefes por su calidez y permisividad.*



RESUMEN

Este Trabajo Final de Graduación de Maestría propone el desarrollo e implementación de un cuadro de mando integral para compañía líder de telefonía. Para esto, se revisan conceptos tales como Administración Estratégica y Cuadros de mando Integral. Se desarrolla en una organización del tipo telcos, que compite en entornos cada vez más complejos y dinámicos, con una intensa competencia, cambios tecnológicos continuos y reducción del ciclo de vida de los productos. Sólo subsistirán aquellas operadoras que logren definir sus objetivos, su visión y su plan estratégico de la mejor manera, utilizando una herramienta tan completa como la antes descrita. También es pertinente notar cómo el Cuadro de Mando logra constituirse en un instrumento que ordena, organiza, motiva, compromete y conduce a la organización hacia el cumplimiento de cada una de sus metas. El objetivo principal es brindar una herramienta que permitirá a los directivos gestionar reduciendo las incertidumbres propias del contexto, impulsando la mejora de su gestión.



INDICE

I INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Planteamiento del Problema.....	8
1.2 Objetivos de la investigación.....	9
II LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LAS ORGANIZACIONES.....	10
2.1 La Administración.....	10
2.1.1 Planeamiento.....	10
2.1.2 Organización.....	11
2.1.2.1 Clasificación.....	11
2.1.2.2 Diseño organizacional.....	12
2.1.2.2.1 Especialización del trabajo.....	12
2.1.2.2.2 División organizacional.....	13
2.1.2.2.3 Cadena de mando.....	13
2.1.2.2.4 Amplitud de control.....	14
2.1.2.2.5 Centralización y descentralización.....	14
2.1.2.3 Integración de personal.....	15
2.1.3 Dirección.....	15
2.1.3.1 Factores humanos en la dirección.....	16
2.1.3.2 Comunicación.....	16
2.1.4 Control.....	17
2.1.4.1 Medición del desempeño.....	18
2.1.4.2 Establecimiento de estándares.....	18
2.1.4.3 Corrección de desviaciones.....	19
2.2 Administración estratégica.....	19
2.2.1 Determinación de objetivos.....	20
2.2.1.1 Naturaleza de los objetivos.....	20
2.2.2 Creación de estrategia.....	21
2.2.2.1 El proceso de planeación estratégica.....	21
2.2.2.1.1 Insumos a la organización.....	21
2.2.2.1.2 Análisis de la industria.....	21
2.2.2.1.3 Perfil de la empresa.....	22
2.2.2.1.4 Orientación, valores y visión de los ejecutivos.....	22
2.2.2.1.5 Misión, objetivos principales e intención estratégica.....	22
2.2.2.2 Ambiente externo.....	22
2.2.2.2.1 Marco PESTEL.....	23
2.2.2.3 Ambiente interno.....	24
2.2.2.4 Estrategias alternativas.....	25
2.2.2.5 Evaluación y elección de estrategias.....	25



2.2.2.5.1 Pruebas de congruencia y planeación de contingencias	26
2.2.2.5.2 Planeación a corto plazo	26
2.2.2.6 FODA	27
2.2.2.6.1 Estrategias Posibles	28
2.2.2.7 Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas	29
2.2.2.7.1 Análisis de la industria	30
2.2.2.8 Tipos de estrategias	32
2.2.2.8.1 Estrategia general de liderazgo en costo	32
2.2.2.8.3 Estrategia enfocada	33
2.2.2.9 Jerarquía de las estrategias de la compañía	34
2.2.2.10.1 La naturaleza de la evaluación de la estrategia	35
2.2.2.10.2 El proceso de evaluación de las estrategias	36
2.2.2.10.3 Medición del rendimiento de la empresa	37
2.2.2.10.4 Aplicación de medidas correctivas	38
2.2.2.11 Estrategia y control de gestión	38
2.2.2.11.1 Proceso de control básico	39
2.2.2.11.2 Tipos de estándares de puntos clave	39
III EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	42
3.1 Concepto	42
3.2 Perspectiva financiera	42
3.3 Perspectiva del cliente	42
3.4 Perspectiva de procesos	43
3.5 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	43
3.6 Capacidades del sistema de información	43
3.7 La vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia	43
3.7.1 Las relaciones causa-efecto	44
3.7.2. Los resultados y los inductores de actuación	44
3.7.3 La vinculación con las finanzas	45
3.8 Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral	46
3.9 Desarrollo de mapa estratégico	46
IV DESARROLLO DE CUADRO DE MANDO EN EMPRESA LIDER DE TELEFONIA	48
4.1 Descripción de la empresa	48
4.1.1 Análisis Segmentación de Clientes	49
4.1.2 Organigrama de la compañía	51
4.1.3 Estrategias	52
4.1.4 Misión visión y valores	52
4.1.5 Análisis FODA	53
4.1.5.1 Oportunidades	53



4.1.5.3 Fortalezas	55
4.1.5.4 Debilidades	55
4.1.5.5 Conclusiones diagnostico FODA	56
4.1.6 Las cinco Fuerzas competitivas	56
4.2 Análisis y descripción del entorno	61
4.2.1. Escenario Internacional.....	61
4.2.2 Escenario País.....	63
4.2.2.1 Entorno general para la industria – Internacional	66
4.2.2.2 Entorno general para la industria nivel país	67
4.2.3 Análisis de cuadratividad.....	71
4.2.3.1 Identificación de Variables	71
4.3 Definición del CMI	73
4.4 Desarrollo del mapa estratégico	74
4.5 Identificación de los objetivos estratégicos de la organización	75
4.6 Definición de Objetivos e Indicadores	75
4.6.1 Perspectivas Financieras:	76
4.6.2 Perspectivas del Cliente:.....	78
4.6.3 Perspectivas de Procesos Internos	80
4.6.3.1 Gestión Operativa	80
4.6.3.2 Gestión Cliente	83
4.6.3.3 Gestión de innovación	85
4.6.4 Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.....	86
4.6.4.1 Capital Humano	86
4.6.4.2 Capital de Información	88
4.6.4.3 Capital Organizacional	89
4.7 Definición de Objetivos e Indicadores y valores meta	91
.....	91
4.8 Presentación del Cuadro de Mando Integral	93
CONCLUSIÓN	94
BIBLIOGRAFÍA	96



I INTRODUCCIÓN

En los últimos años el teléfono celular pasó de ser un aparato electrónico al que podían acceder algunos privilegiados, a convertirse en uno de los medios de comunicación más masivos del mundo. Contribuyendo a modificar el estilo y la calidad de vida de las personas.

La industria telefónica se caracteriza por ser sumamente dinámica, sofisticada y masiva. Actualmente se encuentra atravesando una etapa de madurez que la obliga a ajustar ciertos aspectos de su gestión a fin de mantenerse sustentable a largo plazo. Siendo una industria de capital intensivo, sólo lograrán subsistir aquellas operadoras que mejor logren definir sus objetivos, su visión y su plan estratégico. Para lograr comunicar este plan estratégico a cada uno de los niveles organizacionales y para medir los resultados y aplicar medidas correctivas, existe el Cuadro de Mando Integral.

Este Trabajo Final ofrecerá una matriz que representa el nuevo modelo de actuación, el cual logra equilibrar los objetivos de rentabilidad de los socios, las preferencias de los clientes, la capacidad de los colaboradores y la mejora en los procesos críticos de la compañía. Buscará estructurarse con una mirada integral desde la estrategia, misión, visión, valores y objetivos organizacionales, expresados en cuatro perspectivas prioritarias como son las personas, los procesos internos, la formación y crecimiento y la perspectiva financiera. El Cuadro logrará constituirse como un instrumento que ordena, organiza, motiva, compromete y conduce a la organización hacia el cumplimiento de cada una de sus metas.

El proceso deberá ser gradual, e idealmente tendrá que ser apoyado por expertos y validado por un proceso de gestión que apunte a un cambio cultural, conducente a crear consenso sobre la necesidad de innovar la gestión y aumentar su eficiencia, con la colaboración de la organización entera. En la actualidad la compañía, no cuenta con un sistema de planificación estratégica y control que engloben toda la gestión de la empresa.

El objetivo principal del trabajo final, es diseñar un Cuadro de Mando Integral, para una empresa líder de telefonía. Una herramienta que permitirá a los directivos gestionar reduciendo las incertidumbres propias del contexto, impulsando la mejora de gestión y sus resultados.



1.1 Planteamiento del Problema

El planteo del problema se formula en forma descriptiva y es congruente con los objetivos del estudio.

En el contexto de nuestro país, marcado por el cambio de modelo político - económico, recesión, desregulación de mercados, devaluación, ajustes; las empresas tienden a sufrir grandes desequilibrios entre lo presupuestado y lo real. Causantes de fuertes tensiones de liquidez o rentabilidad que muchas veces obliga a toma de decisiones incorrectas.

La temática, se desarrolla en una organización del tipo *tel/cos* (empresas de telecomunicaciones), que compiten en entornos cada vez más complejos y dinámicos, donde la globalización trajo consigo apertura de mercados y una intensa competencia, cambios tecnológicos continuos, reducción del ciclo de vida de los productos, y un mayor número de competidores.

El impacto de la era de la información ha revolucionado a estas organizaciones de servicios de telefonía. La empresa exige nuevas capacidades de planificación, control y análisis de información, que es vital a la hora de la toma de decisiones de la alta gerencia.

Es fundamental monitorear las actividades de planificación, organización, ejecución y control de la compañía para poder gestionarla desde su visión estratégica pudiendo así detectar desviaciones, para generar medidas correctivas, guardando siempre coherencia estratégica transversal.

Luego de analizar la información relevada, se ha detectado la necesidad de implementar herramienta que integre y ordene los indicadores que se emiten a nivel operativo y estratégico. La empresa, actualmente no cuenta con las herramientas necesarias para implementar objetivos medibles e indicadores que permitan la gestión integral. Devinieron muchos cambios culturales en la compañía, pero han sido difíciles de absorber para algunos colaboradores. Se promulga satisfacción del cliente, pero de ninguna manera se mide y relaciona con demás áreas críticas. Con una correcta formulación de indicadores, se podrá cumplir en tiempo y forma con los planes de acción y con los presupuestos.



1.2 Objetivos de la investigación

- ✓ Diseñar un Cuadro de Mando Integral para una compañía de telefonía celular.
- ✓ Identificar objetivos organizacionales, visión y misión.
- ✓ Relevar los procesos internos de la organización
- ✓ Definir indicadores en base a los cuales se medirá cumplimiento de la estrategia en cada proceso.
- ✓ Establecer objetivos de actuación para esos indicadores



II LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 La Administración

“Se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (Robbins, Stephen y DeCenzo, 2009, p.6)

Esta definición, acotada pero precisa, define lo importante sobre administrar. Se pueden encontrar otras clasificaciones, aunque PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR y CONTROLAR son las cuatro funciones básicas que se encuentran en todo proceso administrativo. Ver Gráfico 2.1

Actividades implicadas en el proceso de administración.



Gráfico 2.1 Fuente: Fernández E., 2010, p.4

2.1.1 Planeamiento

Planificar consta de elaborar y establecer un plan para realizar una actividad deseada. En el marco de nuestro estudio, la planificación es el proceso en el cual se toman decisiones y de esa manera se puede alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual que nos atraviesa y los factores internos y externos que nos influyen.

Es definir metas u objetivos a alcanzar, estableciendo las estrategias apropiadas y elaborando los planes para conseguir alcanzar esos objetivos. En definitiva, decidir hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar. Las estrategias son los medios con los cuáles los individuos u organizaciones alcanzan sus objetivos.



Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar de esta manera su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

2.1.2 Organización

Organizar consiste en asignar tareas, recursos y responsabilidades a las personas mejores capacitadas. Es ordenar y establecer una estructura de relaciones, generando interacción y cooperación siempre con el fin último de lograr los objetivos y metas. El resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su representación gráfica

La organización es un grupo o conjunto de personas, con relaciones e interacción entre ellas, reunidas con objetivo específico.

“Para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas”. (Koontz, Weihrich y Canicce, 2004, p.200)

2.1.2.1 Clasificación

De acuerdo a su Finalidad:

- Con Fines de lucro
- Sin fines de lucro
- Con fines administrativos, representativos, o servicios (organismos gubernamentales)

De acuerdo a su estructura:

- Organización formal:

Se busca generar una estructura organizacional, con funciones de una empresa formalmente organizada. Establece un patrón de relaciones entre sus miembros, el que conducirá al logro de aquel objetivo planteado. Para que los



directivos puedan organizar de la mejor manera, la estructura organizacional debe aportar un entorno en el que el desenvolvimiento individual contribuya de la manera más efectiva a las metas conjuntas.

“Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.” (Koontz, Weihrich y Canicce, 2004, p.201)

- Organización informal:

Comprende todos aquellos aspectos anteriormente descritos sobre organización, pero esta surge de manera espontánea, fruto de las relaciones y actividades de los participantes. Se la puede describir como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí, de este modo, las organizaciones informales podrían incluir distintos grupo no necesariamente con vínculos laborales. Estos diversos grupos, de relaciones no predeterminadas por la empresa, favorecen el vínculo y aumenta muchas veces la productividad.

2.1.2.2 Diseño organizacional

“Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización”. (Robbins, Stephen y Coulter, 2005, p.234)

2.1.2.2.1 Especialización del trabajo

Describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un



individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad en conjunto. La mayoría de los gerentes de hoy ven en la especialización del trabajo un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Reconocen las ventajas económicas que proporciona en ciertos tipos de trabajo, pero también los problemas que crea cuando se lleva al extremo, y se crea una rigidez difícil de superar.

2.1.2.2 División organizacional

Generar una organización, comprende no solo dotar de reglas a un determinado conjunto de personas, sino que también establecer áreas o departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización, sobre la cual una persona tiene autoridad para el desempeño de las actividades previamente establecidas.

Con la división, se puede limitar el ámbito de gestión, para lograr la mayor efectividad en la administración de personal posible.

2.1.2.2.3 Cadena de mando

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. La cadena de mando comprende tres conceptos importantes como autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad**.

Por último, el principio de **unidad de mando** ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.



2.1.2.2.4 Amplitud de control

Determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios y estable, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente en términos de ahorros de costos será la organización. En cierto nivel, las amplitudes mayores reducen la eficacia económica. Cuando la amplitud se vuelve demasiado grande, el desempeño de los empleados sufre porque los gerentes ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo con el apoyo necesario. La amplitud de cada gerente, dependerá de las destrezas y capacidades, de sus empleados, y las características del trabajo que se realiza.

“La tendencia en años recientes ha sido hacia amplitudes de control mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no sufra debido a estas amplitudes mayores, las organizaciones están invirtiendo considerablemente en la capacitación de los empleados. Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los empleados conocen bien sus trabajos o pueden dirigirse a sus colegas si tienen dudas.” (Robbins, Stephens y Decenzo 2009, P.238)

2.1.2.2.5 Centralización y descentralización

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes, se las conoce como organizaciones centralizadas. En el otro extremo están las organizaciones descentralizadas en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. La centralización describe el grado en el que las decisiones se concentran en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones claves de la organización sin generar participación de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. Es importante señalar que las



organizaciones nunca son completamente centralizadas o no, sino que en la práctica se suele ver niveles equilibrados.

2.1.2.3 Integración de personal

El área de recursos humanos, es crítica en las empresas, y suele ser uno de los factores clave de éxito, con el que se puede lograr muchas veces la ansiada ventaja competitiva.

La función de integración de personal se define como la acción de cubrir y mantener resguardados los cargos en la estructura de la organización. Esto se logra, luego de identificar de manera correcta las necesidades de la fuerza laboral, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar y colocar a la persona adecuada, para la necesidad. El puesto nuevo, debe ser ocupado con eficiencia y eficacia. La integración de personal es una arista más de organizar, y debe estar ligada al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Es parte de la dirección y del control, por lo tanto generar un correcto proceso de personal, resulta vital para el correcto funcionamiento de la empresa. Este requiere un enfoque de sistema abierto, que sea realizado dentro de la empresa y que a su vez esté ligado al ambiente externo. Por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la compañía, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones.

Tampoco puede ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buena preparación académica. La incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

2.1.3 Dirección

Es dar un horizonte y orientación, al accionar de cada uno de los individuos que componen la organización. Aquella persona que administra dirige las actividades de otras personas y toma la responsabilidad para lograr ciertos objetivos mediante estas acciones. Como sugiere Robert Katz “la buena administración parece descansar en tres habilidades básicas, que llamaremos técnica, humanística (sensibilidad) y conceptual.” (1975, p.2)



Dirigir se relaciona con hacer que un grupo de personas, que se erigieron como organización, sean influenciadas y motivadas para alcanzar aquellos objetivos propuestos. Asumir la dirección de una compañía, se transforma en una función esencial ya que no es sólo dirigir, sino que incluye una planeación cuidadosa, estableciendo una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura.

“La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración”. (Koontz, Weihrich y Canicce, 2004, p.386)

2.1.3.1 Factores humanos en la dirección

Una de las funciones más importantes de dirigir se centra en reconocer que los empleados también tienen necesidades y objetivos. Mediante las habilidades directivas, se debe dejar en claro a los empleados que pueden satisfacer sus propias necesidades a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Es el compromiso de ver que otros realizaran la totalidad de su potencial humano. Si los gerentes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la **motivación**, el **liderazgo** y la **comunicación**.

2.1.3.2 Comunicación

La comunicación es vital para el andamiaje interno de la organización y su relación con el ambiente externo. La comunicación comienza con un emisor, que codifica una idea que envía a través de un medio oral, escrito, visual o de alguna otra forma al receptor; quien decodifica el mensaje y comprende lo que el emisor comunico.

En las compañías actuales la información debe fluir rápidamente, con mensajes claros y concisos, evitando sobrecarga de datos. La comunicación efectiva es más que simplemente transmitir información a los empleados, requiere contacto cara a cara en un ambiente de apertura y confianza.



El propósito es disponer de información para actuar en los procesos de la empresa o facilitarlos, influyendo en la acción de quien recepta el mensaje, para lograr el fin último de la empresa.

“La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales como:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.” (Koontz, Weihrich y Canicce, 2004, p.456)

2.1.4 Control

Observar y cuidar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo previamente planificado. Controlar es evaluar el desempeño y adoptar, medidas correctivas. “El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización” (Jones y George, 2010, p.12).

La corrección del desempeño de las actividades que se desarrollan en la organización, para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Tiene una estrecha relación con la función de planeamiento, sin embargo, planear y controlar debe considerarse como actividades complementarias. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

Todos los administradores deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado. Por lo tanto, el control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia.

“Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la

planeación, el empowerment y la protección de los centros de trabajo. El proceso de control consiste en tres etapas: la medición del rendimiento real, la comparación de éste con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas”. (Robbins, Stephen y Coulter 2005, p.459)

Proceso de control



Gráfico 2.2 Fuente: Robbins, Stephen y Coulter 2005, p.460

El proceso de control asume que ya existen normas de desempeño. Estas normas son las metas específicas establecidas durante el proceso de planeación y frente a las cuales se mide el progreso del desempeño.

2.1.4.1 Medición del desempeño

Es la forma, en la que se cotejan los resultados esperados, con el resultado real. Aun cuando no sea posible, la medición del desempeño debería hacerse anticipadamente, para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El control estratégico necesita monitoreo sistemático en algunos puntos estratégicos, que la dirección debe establecer y priorizar con antelación.

2.1.4.2 Establecimiento de estándares

Los estándares de desempeño son criterios, mediante los cuales se evalúa la gestión y el funcionamiento organizacional. Son puntos críticos de todo un programa de planificación, dejando establecidas medidas para que directores,



reciban indicios de cómo marcha la organización. Lo planificado es el criterio frente al que directores diseñan los controles, por lo tanto, lo primero que se debe realizar son los planes, aunque se debe aclarar, que éstos varían en detalles y complejidad y por lo tanto, se establecen estándares especiales para cada uno de ellos. Los estándares más comunes son las metas y objetivos verificables.

2.1.4.3 Corrección de desviaciones

Las medidas que corrigen aquellas desviaciones obtenidas, son aplicadas por los administradores, quienes asignaran a las personas correspondientes para hacerse cargo de las tareas correctivas. La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales.

“Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas, o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal”. (Koontz, Wehrich y Canicce 2004, p.500)

2.2 Administración estratégica

“La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas. (Robbins, Stephen y Coulter, 2005, p.180)

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones a través de las funciones que permitan a la organización lograr sus metas. Las empresas que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño, ya que cuentan con una estructura y un orden, favorable para que tanto empleados y administradores funcionen de manera efectiva.

Otra razón por la que la estrategia es sumamente importante, es que el proceso de la administración estratégica enfrenta mejor las incertidumbres del ambiente. Brinda un marco de contención y de acción que es importante teniendo



en cuenta la naturaleza de las organizaciones, compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Es un conjunto de ideas transversales sobre toda la organización, y como tal, está presente en todas las decisiones que se toman.

Genera metas específicas y proporciona al personal una visión unificada hacia dónde dirigirse. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

2.2.1 Determinación de objetivos

Los objetivos, son el punto final, hacia donde apuntan todas las actividades antes descritas en la organización. Son los fines importantes hacia los que se direccionan las actividades organizacionales e individuales. Deben ser específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo. Algunos son de corto y otros de largo plazo, y pueden ser amplios o específicos. Que sean alcanzables y medibles, para poder determinar si los objetivos se lograron, y así poder controlar la operatoria organizacional. La especificidad, hace que sean claros y característicos a la empresa. Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia eficaz, a menos que exista una meta clara.

2.2.1.1 Naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen los resultados finales para los que la organización y sus empleados deben trabajar. Los objetivos generales se apoyan en los particulares, y estos deben guardar relación con los generales. Estos forman una jerarquía que va desde la meta amplia y general hasta objetivos individuales y específicos. La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. En el punto más elevado de la jerarquía se encuentra la misión.

El siguiente nivel está compuesto por objetivos más específicos, como los de las áreas de resultados clave, en las que el desempeño es esencial para el



éxito de la empresa. Algunas áreas de resultados claves son productividad, rentabilidad, desarrollo laboral. Estos objetivos, de resultados, deben tener extrapolación directa con divisiones y departamentos, hasta los niveles más bajo de la organización.

2.2.2 Creación de estrategia

Estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura. (Fernandez Romero, 2004, p.7)

2.2.2.1 El proceso de planeación estratégica

“La clave de la evolución hacia el éxito seguro, no radica en ser más fuerte, sino en adaptarse a los cambios de manera rápida e inteligente.” (Charles Darwin, 1859) -. Es el planeamiento, lo que permitirá adaptarnos de la mejor manera al contexto que nos viene dado.

La formulación estratégica, no necesariamente siempre seguirá el mismo procedimiento, estos pueden variar, aunque podemos encontrar la mayoría de estos pasos que detallaremos a continuación:

2.2.2.1.1 Insumos a la organización

Los insumos, pueden ser personas, capital, habilidades gerenciales, y conocimientos y habilidades técnicas. También, podemos visualizar grupos de personas o solicitantes denominados Stakeholders (o grupos de interés) que requieren algo de la empresa, es decir: empleados, proveedores, accionistas.

2.2.2.1.2 Análisis de la industria

La formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas



ingresen al mercado. También, se debe evaluar la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes. Para esto analizaremos luego las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.2.2.1.3 Perfil de la empresa

El perfil de la empresa deberá ser el punto de partida para determinar en dónde está y hacia dónde debe ir, es así como se fija la misión de la compañía, también aclarando su orientación geográfica, incluyendo el análisis sobre la conveniencia de operar en determinadas regiones.

2.2.2.1.4 Orientación, valores y visión de los ejecutivos

La orientación y valores son importantes para formular la estrategia, establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque también influyen a la estrategia.

2.2.2.1.5 Misión, objetivos principales e intención estratégica

La misión nos expresa cuales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

La intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

2.2.2.2 Ambiente externo

El ambiente externo presente debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos,



productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico, al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y qué cambios ocurren. Después de analizar el entorno, tendrán que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que puedan explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo, las amenazas son tendencias negativas. Lo último que hay que saber sobre el análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.

2.2.2.2.1 Marco PESTEL

Este método, de análisis del entorno consiste en visualizar y reflexionar sobre los distintos factores externos y a posteriori poder actuar en consecuencia. Busca clasificar todas aquellas influencias detectadas del entorno, en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Si alguno de estos factores se ve modificado, afecta al entorno competitivo en el que se mueve la organización.

“Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.65)

Cuando el grado de incertidumbre sobre los cambios del entorno es elevado, este análisis puede resultar útil. Aunque habrá muchos cambios en el macro entorno de la mayoría de las organizaciones, será solo el efecto combinado de algunos de estos factores independientes lo que resultará importante, y no todos los factores por separado.

Si se logra describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, habremos realizado un importante ejercicio reflexivo que nos puede ayudar a

disminuir los márgenes de error en la toma de decisiones. Tal como se describe en el gráfico 2.3 a continuación:

Influencias del macro entorno.



Gráfico 2.3 Fuente: Johnson, Scholes y Whittington 2006, P.68

2.2.2.3 Ambiente interno

Para formular la estrategia deben evaluarse también los factores internos importantes, como los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades. Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos, son sus fuerzas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene.



El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

“Los expertos que han estudiado la compañía destacan su capacidad de fomentar y cuidar la creatividad y la flexibilidad de los empleados en un ambiente laboral que es rígido y controlado. Comprender la cultura de la organización es una parte crucial de la etapa que a menudo se pasa por alto. Los gerentes deben ser conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen repercusiones distintas en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene efecto importante en la estrategia que se siga” (Johnson, Scholes y Whittington, 2005, p.184)

2.2.2.4 Estrategias alternativas

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar muy diferentes tipos de estrategias: especializarse o concentrarse. Otra opción es que la empresa se diversifique, esto es, que extienda sus operaciones a otros mercados nuevos y rentables.

Otros ejemplos de posibles estrategias son las inversiones conjuntas y las alianzas estratégicas, que pueden ser apropiadas para algunas empresas, especialmente adecuadas en los grandes negocios en que las empresas tienen que conjuntar sus recursos.

En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de liquidación al terminar una línea de productos no rentable, o hasta disolver la empresa o declararse en quiebra. En algunos casos la liquidación puede no ser necesaria y quizá sólo sea suficiente una estrategia de limitación, en tal caso la compañía recorta su operación temporalmente.

2.2.2.5 Evaluación y elección de estrategias

Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna, las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos



que se involucran en una decisión particular. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. También debe considerarse la reacción esperada de los competidores.

2.2.2.5.1 Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia.

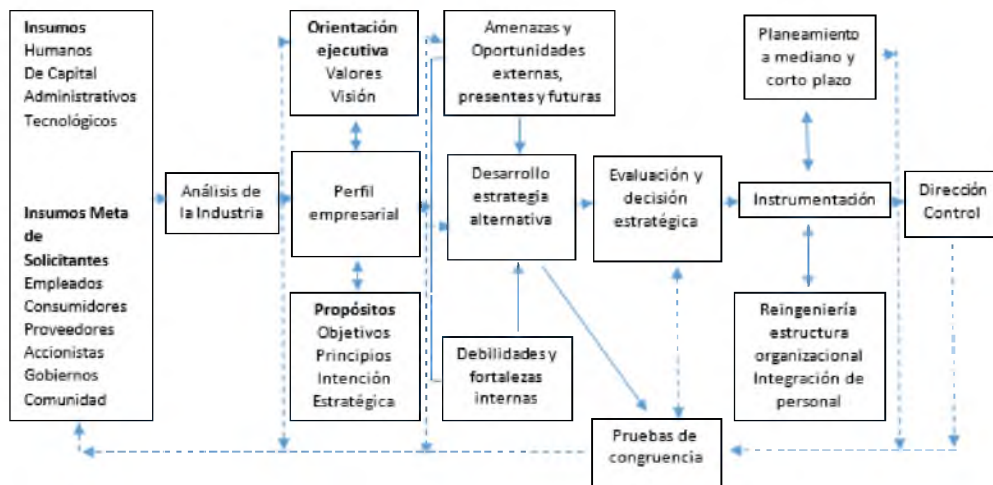
2.2.2.5.2 Planeación a corto plazo

La planeación a mediano y corto plazo, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso. Esta última parte requiere, integrar al personal y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas.

También deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto de los planes, la importancia de la realimentación se muestra con los ciclos del modelo. Estos aspectos de la instrumentación de la estrategia se pueden visualizar en el siguiente cuadro 2.4:



Aspectos de la instrumentación de la estrategia



Cuadro 2.4 Fuente: Koontz, Weihrich y Canicce, 2004, p.132

2.2.2.6 FODA

Es una herramienta de vital importancia dentro del análisis estratégico, ya que permite conocer y evaluar las condiciones reales de una organización, para poder a partir del conocimiento del contexto, tomar las mejores decisiones. Es de aplicación ante cualquier situación, para un momento determinado, ayudando a visualizar con mayor claridad la situación por la que está atravesando la organización.

Básicamente, el objetivo primario del análisis consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la organización será capaz de afrontar los cambios en el contexto, las cuales son llamadas oportunidades y amenazas, a partir de sus fortalezas y debilidades.

El análisis, tiene como punto de partida, el seleccionar las situaciones y saber y poder distinguirlos por separado y determinar qué elementos corresponden a debilidad - fortaleza, oportunidad – amenaza. Este constituye el primer eslabón esencial para realizar este tipo de análisis. Una vez finalizado, la continuidad analítica indica que estrategias seguir. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son



externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia del análisis dependerá sobretodo del tipo de organización y de lo cambiante y dinámico que el entorno sea. Es el nexo que nos permite pasar del análisis del ambiente interno y externo de la empresa hacia la formulación estratégica.

Fortalezas: aquellas capacidades de la empresa, que le permiten tener una buena posición frente a la competencia. Son recursos, capacidades y/o habilidades que se poseen, o que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son factores y condiciones favorables o explotables, que se encuentran en el entorno en el que actúa la empresa, y que utilizadas de la manera correcta, puede generar ventajas competitivas.

Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos, capacidades y/o habilidades que están en falta en la empresa bajo análisis.

Amenazas: aquellas situaciones que se originan en el entorno de actuación y que pueden llegar a atentar contra la organización.

2.2.2.6.1 Estrategias Posibles

Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo e interno:

1. La estrategia Debilidad - Amenaza, estrategia defensiva. Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia minimizar-minimizar. Requerirá que la compañía reinvierta, se reduzca o hasta se liquide.

2. La estrategia Debilidad – Oportunidad, estrategia de reestructuración o reasignación. Intenta minimizar debilidades y optimizar las oportunidades. Una empresa con debilidades puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias en el exterior para aprovechar las oportunidades en lo externo.

3. La estrategia Fortalezas – Amenaza, diversificación transitoria. Utiliza las fortalezas para ocuparse de las amenazas en el contexto. Intentando maximizar a las primeras y minimizar las segundas.

4. La estrategia Fortaleza – Oportunidad estrategia agresiva, que capitaliza las fortalezas aprovechando las oportunidades. Constituye la meta de las empresas, lograr moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Matriz FODA para la formulación de estrategias

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZA INTERNAS (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	DEBILIDADES INTERNAS (D) Como las de las areas mostradas en el recuadro de fortalezas
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) (incluidos los riesgos) como las condiciones economicas actuales y futuras, los cambios politicos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		ESTRATEGIAS (FO) Es potencialmente la estrategia mas exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organizacion para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y asi aprovechar las oportunidades
AMENAZAS EXTERNAS (A) Como los fallos en el suministro de energia, la competencia y areas similares a las del recuadro Oportunidades		ESTRATEGIA (FA) Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	ESTRATEGIA (DA) Como la reduccion, liquidacion o coconversion para minimizar las debilidades y amenazas

Cuadro 2.5 Fuente: Koontz, Weihrich y Canicce, 2004, P.138

2.2.2.7 Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas

La formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de la industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. Ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques es el objetivo.



2.2.2.7.1 Análisis de la industria

En el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más potentes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

Modelo de Michael Porter

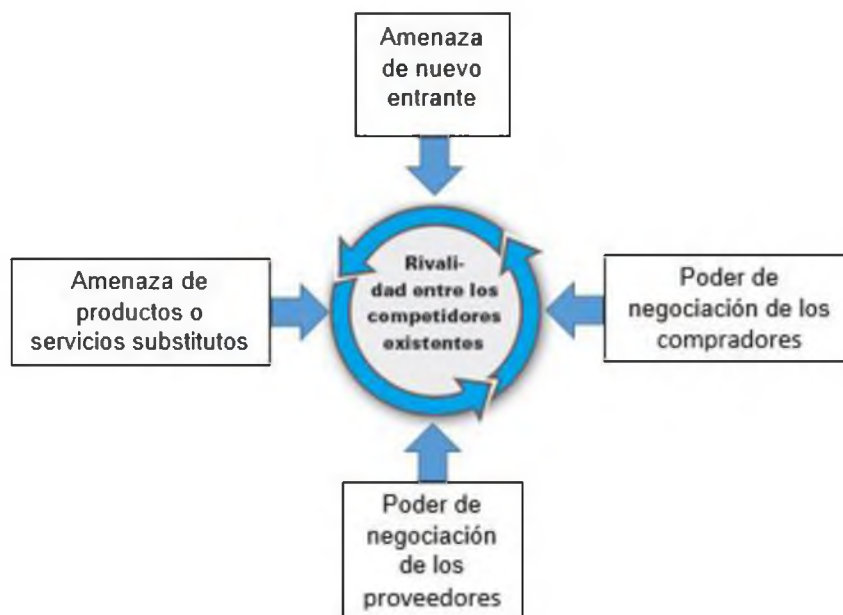


Grafico 2.6 Fuente: Porter M., 2008, p.2

1 .La rivalidad entre los competidores

Adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la



rentabilidad. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.

2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia.

3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.

Un sustituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

4. El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer



rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

5. El poder de negociación de los compradores o clientes.

“Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter M, 2008, p.5). Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

2.2.2.8 Tipos de estrategias

2.2.2.8.1 Estrategia general de liderazgo en costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base en la experiencia, de este modo la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio.

El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos. El liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible en el tiempo.

Los factores que nos ayudan a generar este tipo de estrategia, son: la eficiencia del factor trabajo, la especialización del trabajo y la mejora de los métodos de producción.

2.2.2.8.2 Estrategia de diferenciación

Es aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia o ventaja competitiva en cualquier aspecto importante,



deseado y valorado por el cliente, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores.

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia.

Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional.

La forma que adopte la diferenciación puede ser muy diversa, pues podemos observar en los mercados diferenciaciones de la forma más variada. Las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, generalmente a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor (logística, operaciones, marketing, ventas, servicios pos venta, etc.)

2.2.2.8.3 Estrategia enfocada

Una compañía que adopta una estrategia de enfoque se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, puede darle importancia a un segmento específico.

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o concentración, descansa en la idea de la utilización de liderazgo en costes o diferenciación, en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede cubrir el déficit con sus productos o servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él



consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Un caso extremo es la fabricación sobre pedido. En este caso, un único cliente puede constituir un segmento. En la fabricación sobre pedido suele distinguirse entre la fabricación personalizada y a la medida pero estandarizada, consistiendo este último caso en la fabricación individualizada pero teniendo en cuenta que ya existe un producto base que se modificará en parte, con los requerimientos del cliente. Por otro lado, otra forma de enfocarse es dirigirse a varios segmentos de tal modo que, aunque no se pueda competir en la totalidad del sector, si se puede hacer en determinados segmentos.

2.2.2.9 Jerarquía de las estrategias de la compañía

En las compañías grandes y diversificadas, la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la estrategia a nivel corporativo, es aquí donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada, las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir, y a menudo se selecciona un portafolio de empresas.

En el segundo nivel se encuentran las estrategias de negocio, que desarrolla el gerente general de una unidad de negocio, la cual es revisada por el director que luego la aprueba, o rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

También encontramos un tercer nivel jerárquico, donde hay estrategias funcionales o políticas, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización.

2.2.2.10 Evaluar el desempeño de la estrategia

Para tomar buenas decisiones, los gerentes de las distintas industrias desean y necesitan información para poder manejar el desempeño de la estrategia.

El desempeño es el resultado final de una actividad, consiste en llevar a cabo responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible. Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir,



los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

Los gerentes deben saber qué medidas de desempeño de la estrategia les proporcionarán la información que necesitan para evaluarla.

2.2.2.10.1 La naturaleza de la evaluación de la estrategia

La mayoría de los directores estrategas de las organizaciones, concuerdan que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa, las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o potenciales antes que la situación se agrave.

“La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

- 1) El examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa;
- 2) La comparación de los resultados esperados con los resultados reales;
- y
- 3) La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes”. (David, 2003, p.300)

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

Aunque se debe aclarar, que mientras más se trata de evaluar, más lento y costosos se hacen los procesos, y menos control se tiene. No obstante, la evaluación escasa también genera problemas aún peores. Por lo tanto se debe buscar y encontrar el equilibrio en la evaluación estratégica.

Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo, siempre y cuando no sea tarde para efectuar los cambios. Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes.

“La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor



frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había más industrias reguladas. Entre otros motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias:

1. Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
3. El número mayor de variables.
4. El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas.
6. El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza". (David, 2003, p.498)

2.2.2.10.2 El proceso de evaluación de las estrategias

La evaluación de la estrategia se realiza en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran. Una evaluación correcta y de forma periódica permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso. Los estrategias exitosos combinan la paciencia con un deseo de tomar medidas correctivas de manera oportuna cuando sea necesario. Siempre llega el momento en que una empresa necesita tomar medidas correctivas. Los gerentes y empleados de la empresa deben estar siempre conscientes del progreso que se realiza hacia el logro de los objetivos de la empresa. Conforme cambian los factores críticos de éxito, los integrantes de la empresa deben participar en la determinación de las medidas correctivas apropiadas.

Si los supuestos y las expectativas se desvían en forma significativa de los pronósticos, entonces la empresa debe renovar las actividades de formulación de la estrategia. A través de la participación en el proceso de evaluación de las estrategias, los gerentes y los empleados se comprometen a mantener la empresa en dirección constante hacia el logro de los objetivos.

Proceso de evaluación estratégica

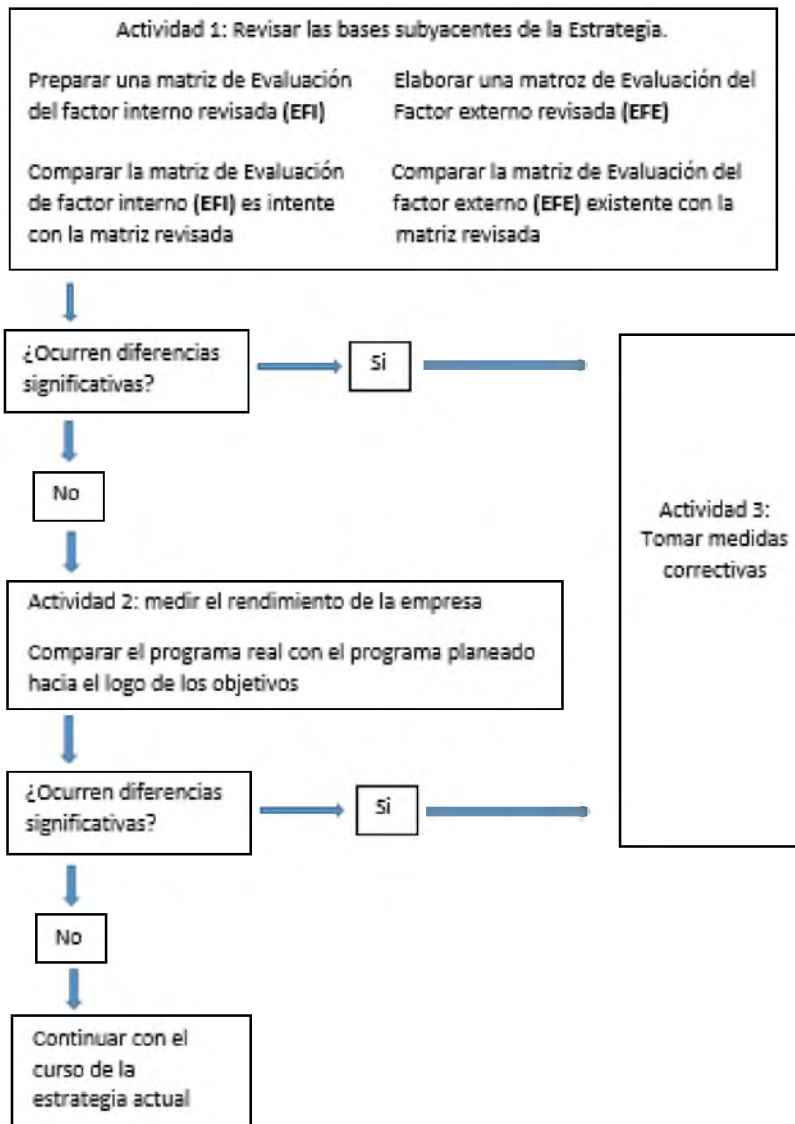


Grafico 2.7 Fuente: David, 2003, P.306

2.2.2.10.3 Medición del rendimiento de la empresa

Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos tanto a largo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso. Los criterios para la evaluación de las estrategias deben ser cuantificables y verificables con facilidad.



En realidad, un control eficaz requiere de un pronóstico exacto. La imposibilidad de progresar en forma satisfactoria hacia el logro de objetivos anuales o a largo plazo indica la necesidad de tomar medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia se basa en criterios tanto cuantitativos como cualitativos. La selección de la serie exacta de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía de dirección de una empresa en particular.

2.2.2.10.4 Aplicación de medidas correctivas

La actividad final de evaluación de la estrategia, la toma de medidas correctivas, requiere la realización de cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro. Cualquier persona que dirija una empresa en general debe supervisar las acciones de los participantes, así como los resultados que hayan logrado. Si los resultados o las acciones no concuerdan con los logros preconcebidos o planeados, entonces se requieren medidas correctivas.

“La toma de medidas correctivas aumenta la ansiedad de los gerentes y empleados. La investigación sugiere que la participación en las actividades de evaluación de la estrategia es una de las mejores formas de superar la resistencia al cambio de los individuos. La evaluación de la estrategia conduce a cambios en la formulación o en la implantación de la estrategia, a cambios tanto en la formulación como en la implantación o a ningún cambio en absoluto. Los estrategas tendrán que revisar las estrategias y los métodos de implantación tarde o temprano” (David, 2003, p.308)

2.2.2.11 Estrategia y control de gestión

“La dirección estratégica exige que existan unos dispositivos de información y control que permitan el seguimiento de los planes y programas. El plan estratégico quedaría reducido en caso contrario a un mero ejercicio teórico sin valor para la gestión”. (Fernandez romero, 2004, p.169)

El control estratégico requiere monitoreo sistemático en aquellos puntos claves de la estrategia, y si es necesario requerirá la modificación de la estrategia



organizacional con base en la evaluación. Planeación y control están estrechamente relacionados por ende, los planes estratégicos requieren control, ya que facilita la comparación de las metas propuestas con las metas realmente alcanzadas.

A través del control estratégico se logra entender, no sólo el funcionar organizacional, sino también del entorno que rodea la organización.

2.2.2.11.1 Proceso de control básico

El proceso de control básico, siempre, debe incluir por lo menos estos tres pasos:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición de desempeño contra los estándares previamente definidos.
3. Corrección de las variaciones de los estándares y planes.

2.2.2.11.2 Tipos de estándares de puntos clave

Cada objetivo o cada meta de los muchos programas de planeación, pueden convertirse en un estándar respecto del cual podría medirse el desempeño real o esperado.

Los estándares pueden ser de los siguientes tipos:

1. Físicos.
2. De costos.
3. De capital.
4. De ingresos.
5. De programas.
6. Intangibles.
7. De metas.
8. Planes estratégicos como puntos para el control estratégico.

Estándares físicos

Son medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, ya que en él se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza por hora, kilómetros por



toneladas vendidas de fletes transportados, unidades de producción por máquina por hora o metros de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar calidad, como la rigidez de los rodamientos, lo estrecho de las tolerancias, la tasa de ascenso de un aeroplano, la durabilidad de una tela o lo permanente de un color.

Estándares de costos

Son medidas monetarias y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a los aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos comunes son las muy usadas medidas como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad (o por hora), costo de materiales por unidad, costos de máquina por hora, costos por asiento por kilómetro, costo de venta por dólar o unidad de ventas, y costo por metro de perforación en un pozo petrolero.

Estándares de capital

Hay una variedad de estándares de capital, que surgen de aplicar medidas monetarias a artículos físicos. Se relacionan con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizá el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control general, sea el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico revelará otros estándares de capital, como las tasas de activos a obligaciones en cuenta corriente, de deuda a valor neto, de inversión fija a inversión total, de efectivo y cuentas por cobrar a cuentas por pagar y de bonos a acciones, así como el tamaño y la rotación de inventarios.

Estándares de ingresos

Los estándares de ingresos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Como los ingresos por pasajero por autobús por kilómetro, las ventas promedio por cliente y las ventas *per cápita* en un área de mercado determinada.



Estándares de programas

Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos o uno para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Aunque quizá sea necesario aplicar cierto juicio subjetivo al momento de evaluar el desempeño de un programa, la oportunidad del momento y los plazos, así como otros factores, pueden utilizarse como estándares objetivos.

Estándares intangibles

Más difíciles de establecer son los estándares que no se expresan en medidas físicas o monetarias. Dificultad para establecer estándares o metas para lograr una medición cuantitativa o cualitativa clara.

Estándares de metas

Dada la actual tendencia de las empresas mejor administradas a establecer toda una red de metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de la administración, el empleo de estándares intangibles, aunque continúa siendo importante, está disminuyendo. Los gerentes han encontrado que en las operaciones de programas complejos, así como en su propio desempeño, pueden definir metas mediante la investigación y la reflexión, que luego pueden utilizar como estándares del desempeño. Si bien es probable que las metas cuantitativas tomen la forma de los estándares perfilados arriba, la definición de las metas cualitativas representa un avance importante en el área de los estándares.



III EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 Concepto

“El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”. (Kaplan y Norton, 2000, P.37)

Además, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando las mediciones para informar a los colaboradores sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados de la organización, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Los indicadores representan un equilibrio entre los ratios para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos del negocio.

Su función más relevante radica en darle realidad, a la misión y la estrategia en a través de objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

3.2 Perspectiva financiera

Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora financiera. Los objetivos de esta perspectiva, acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow.

3.3 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva, se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá el negocio, y las medidas de la actuación en esos segmentos seleccionados.

Bajo esta perspectiva se acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una



estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente y la retención de cliente.

3.4 Perspectiva de procesos

En esta perspectiva, se busca identificar los procesos críticos internos. Estos procesos permiten a la empresa: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

3.5 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos-satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas.

3.6 Capacidades del sistema de información

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

3.7 La vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia

El sistema de información debe tener como fin, motivar a todos los integrantes de cada compañía, para que pongan en práctica con éxito la



estrategia. Las empresas deben poder traspasar su estrategia a los sistemas de mediciones, y ser capaces de ejecutar su estrategia para poder comunicar sus objetivos y metas. Esta comunicación genera que los colaboradores se centren en inductores críticos, para poder alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando describe la visión de futuro a toda la organización y crea un entendimiento compartido de objetivos y metas. Asimismo permite que individuos y departamentos puedan mejorar al máximo su actuación, y contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

“Estos son los 3 principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas” (Kaplan y Norton, 2000, p.162)

3.7.1 Las relaciones causa-efecto

Las relaciones causa-efecto, son hipótesis que forman la estrategia de la empresa. Estas se expresan con una secuencia de declaraciones que muestran una causa, y su determinada consecuencia.

“Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de estas relaciones. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.” (Kaplan y Norton, 2000, p.163)

3.7.2. Los resultados y los inductores de actuación

Son reglas de cálculo y/o indicadores de gestión, que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los inductores de la



actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio como los inductores de rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

“Un Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana, si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario los inductores de la actuación, puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas.” (Kaplan y Norton, 2000, p.164)

Existen dos tipos de indicadores:

- Inductores, que miden las acciones que realizan para conseguir el objetivo.
- Resultados, que miden el grado de obtención de los resultados.

3.7.3 La vinculación con las finanzas

Existe la necesidad cierta de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos, para poder leer de una forma rápida y correcta, la fuerza de nuestras acciones. Se ha de poner un fuerte énfasis en los resultados especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado (ROA) o el valor añadido económico (EVA)

“Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial.

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores en un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.” (Kaplan y Norton, 2000, p.164)



3.8 Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de un proyecto de cuadro de mando no es simplemente desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son verdaderamente poderosas herramientas de motivación y evaluación pero la estructura de indicadores debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es sutil pero crucial. El sistema de indicadores debería ser sólo un medio para conseguir un objetivo aún más importante.

La estructura financiera funcionó bien mientras los indicadores financieros pudieron reflejar la gran mayoría de actividades de creación de valor que se daban durante períodos trimestrales y anuales. Esta estructura se volvió menos valiosa a medida más actividades de la organización involucraban inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades que no podían valorarse en el modelo financiero de coste histórico. Las organizaciones adoptan el Cuadro de Mando Integral porque, además de integrar enfoque sobre los resultados financieros a corto plazo, reconocer el valor de la inversión en activos intangibles y capacidades competitivas.

“El Cuadro de Mando Integral no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión pero incorpora la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.”(Kaplan y Norton, 2000, p.284)

3.9 Desarrollo de mapa estratégico

El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue no se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI, y se define como el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales y ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, permitiendo visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia.



Los mapas son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

De este modo por ejemplo, en los mapas estratégicos se plantea “consolidar con mayor margen el liderazgo del mercado”, que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo “superar el 38% del mercado en el término de un año” para el caso de nuestra compañía.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos.



IV DESARROLLO DE CUADRO DE MANDO EN EMPRESA LIDER DE TELEFONIA

4.1 Descripción de la empresa

Compañía de telefonía móvil que opera en Argentina, propiedad mexicana. La empresa es subsidiaria al 100% de líder en servicios integrados de telecomunicaciones en Latinoamérica. Cuenta con despliegue de plataforma de comunicaciones de clase mundial, que le permite ofrecer a sus clientes un portafolio de servicios de valor agregado y soluciones de comunicación en 25 países de América y Europa. Al 30 de junio de 2016, la compañía contaba con 364,5 millones de líneas de acceso, que incluyen 282,9 millones de suscriptores móviles, 33,7 millones de líneas fijas, 26 millones de accesos de banda ancha y 22 millones de unidades de TV de paga (América Móvil, 2016, P.1)

Sus comienzos se remontan al año 2008 cuando sustituyó a otra marca ya asentada anteriormente en el país. La empresa, cuenta actualmente en Argentina, con 23,2 millones de suscriptores (clientes), esta base creció 5,1% contra el año anterior. Los ingresos totales fueron de 10,3 miles de millones de pesos argentinos, 42,0% mayores año contra año. Los ingresos por servicios crecieron 38,6% y los ingresos por equipo aumentaron 55,6%. Los ingresos de datos móviles fueron los que impulsaron el crecimiento ya que los ingresos se incrementaron 66.9% y ya representan más del 60% de los ingresos por servicios. En la plataforma fija, los ingresos incrementaron 58,0% en el año. El EBITDA aumentó 20,1% año contra año a 3,9 miles de millones de pesos argentinos, recuperándose de una caída el trimestre anterior; y fue equivalente a 35.7% de los ingresos. En la actualidad cuenta con la red de telefonía inalámbrica más completa del país ofreciendo más de 65 servicios adicionales a la telefonía móvil (América Móvil, 2016, P.9)

Internamente la compañía tiene su sede de administración y áreas de soporte, distribuida entre Buenos Aires - Capital Federal y Córdoba Capital, por otra parte, para estar más cerca de los clientes, la compañía instaló en AMBA y en las principales ciudades del interior, los denominados Centros de Atención a Clientes y "Mini Centros de Atención al Cliente" (CAC y Mini CAC).

Cuenta con más de 2mil colaboradores, entre empleados propios y tercerizados. Asignados a distintas áreas, Comercial, Finanzas, Legales,



Recursos Humanos, Compras y Logística, Auditoría y Procesos, Ingeniería de redes, y Sistemas, entre otras.

4.1.1 Análisis Segmentación de Clientes

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión que parte del conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial nos permitirá contar con la información necesaria para adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Como se mencionó anteriormente, la compañía presenta un gran número de clientes, los cuales se clasifican según algunas características facilitando su segmentación, de manera tal de poder llegar a ellos con los productos y servicios que mejor se adaptan a sus necesidades.

Según forma de pago:

- 1. Pospago**, el cliente contrata un abono con una determinada cantidad de minutos por mes y se le facturan los minutos excedentes si supera lo pactado. El cliente recibe la factura por dichos servicios.
- 2. Prepago**, le permite al cliente regular el gasto según sus necesidades, mediante la compra de Tarjeta Prepaga. Este tipo de clientes no recibe facturación mensual.
- 3. Cuenta Segura**, el suscriptor paga un abono y cuando agota el crédito de consumo dentro del mes, se le restringen las llamadas salientes y las entrantes con cargo. Si desea continuar realizando llamadas, carga crédito mediante Tarjeta Prepaga.

Segmentación de gran utilidad, los análisis que se realizan en la compañía se hacen considerando esta segregación, determinando distintos indicadores de interés. Analizando, la base de clientes de la compañía, porcentualmente está compuesta en un 20% de clientes prepagos, 30% cuenta segura, y un 50% de clientes pospagos.

Según el tipo de cliente y número de líneas activas:

- 1. Clientes masivos:** estos son los clientes en general, personas físicas.



2. **Clientes corporativos:** son clientes con número de CUIT. Estos se subdividen en:

Consumer: Clientes sin CUIT.

Pymes: clientes con CUIT 2x de 1 a 9 líneas o con CUIT 3x de 1 a 9 líneas; en ambos casos líneas regulares y/o cuenta segura.

Major: aquellos clientes con CUIT 2x o 3x de 10 a 49 líneas regulares y/o cuenta segura.

National: empresas con CUIT 2x o 3x, desde 50 líneas en adelante ya sea regulares y/o cuenta segura.

Gobierno: pertenecen al sector gobierno (nacional, provincial y/o municipal).

Top: estos clientes, son definidos por decisión comercial (decisión estratégica).

Esta segmentación, es utilizada para la oferta de productos y servicios a los que pueden acceder (planes, promociones, precios de equipos, etc.), además también para determinar la atención que recibirán, en el caso de clientes corporativos, dependiendo del grupo al que pertenecen, serán los ejecutivos de cuentas que tendrán asociados y el tratamiento preferencial que se les brindará.

Según el segmento de valor:

Esta clasificación se realiza en base al consumo, historial de pago, formas de pago, antigüedad, recambio de equipos y otros comportamientos del cliente.

Dentro de esta clasificación encontramos:

- Bronce
- Plata
- Oro
- Platino

Esta segmentación básicamente es para determinar la atención que se le brindará a los distintos clientes en base al valor que ellos agregan a la compañía, priorizando atención en los call centers a los clientes mejor posicionados.

Permite tomar decisiones referentes a ofertas comerciales puntuales sobre los clientes mejor calificados, y así en base a qué características lo distingue, ofrecer propuestas mejor ajustadas al tipo de cliente:

- Bonificación en abonos
- Descuento en abonos
- Descuento en equipos
- Packs ilimitados

Según el Riesgo crediticio:

A: Riesgo alto

M: Riesgo medio

B: Riesgo bajo

P: Riesgo prepago

De acuerdo a esta clasificación, se suele evaluar si es conveniente vender equipos en un determinado plan de cuotas, otorgados con financiación propia de la empresa. (Manual interno SCL, 2010, p.10)

4.1.2 Organigrama de la compañía

La estructura organizacional está compuesta por un director general, seis direcciones y múltiples gerencias.

En la siguiente figura 4.1 se aprecia el compacto organigrama de la empresa:

Organigrama de la empresa

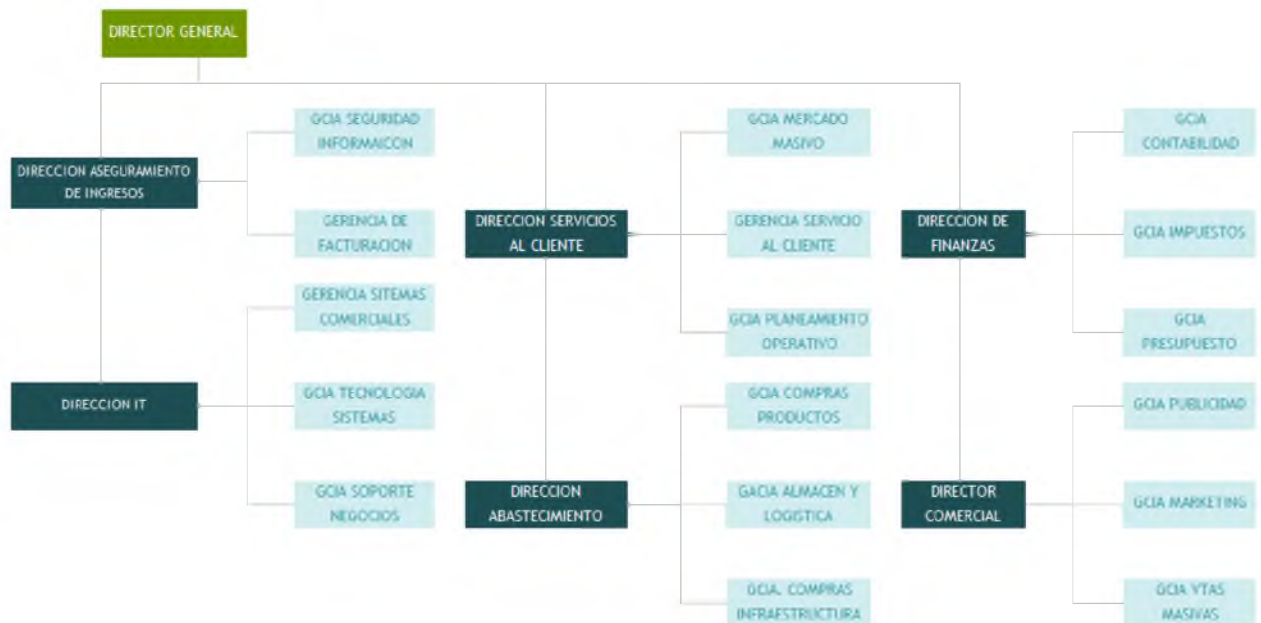


Figura 4.1 Fuente: Elaboración propia



4.1.3 Estrategias

Las comunicaciones en nuestro país, están regidas por las decisiones de cuatro compañías. Generalmente, dependen en gran medida de lo que hace la competencia, para la toma de decisiones. La empresa, tiene un posicionamiento marcado en el cliente, precios bajos, sobre todo en la oferta de planes. Es esta estrategia la que lo llevo a quedarse con el 1er lugar del mercado de las comunicaciones.

Estrategias utilizadas:

- ✓ Incrementar el valor percibido mediante un servicio de rápida respuesta y excelente asesoramiento, ofreciendo alternativas innovadoras. Es por esto que el cambio de cultura devenido hace dos años, apunta tanto a la satisfacción del cliente.
- ✓ Buenos precios y además busca calidad en el servicio brindado.
- ✓ Segmentación por identificación del cliente: Se busca continuamente el incremento de su cartera de clientes, por lo que existe una política de marketing exclusiva para nuevos clientes y política de Retención.

4.1.4 Misión visión y valores

Visión es lo que queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. La visión es, **mejorar la vida de los clientes, ayudando a personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados en el mundo.**

La misión es una descripción de lo que queremos hacer. En la empresa es, **ser líderes en el mercado de las comunicaciones de la región ofreciendo productos y servicios de excelencia, generando bienestar, para nuestros clientes, para nuestro equipo y comunidad.**

Los valores son los principios a los que la empresa y su personal se adhiere y están detrás de todos sus comportamientos y actuaciones. Forman parte y están en conjunto con los hábitos y comportamientos.

Para que los valores constituyan un poderoso instrumento de gestión:

- tienen que ser conocidos por todos los niveles de la estructura (difusión),
- tienen que ser asumidos por todas las personas (aceptación),
- Y, sobre todo, tienen que ser puestos en práctica (aplicación).



Los Valores en la empresa son, **la disciplina, la responsabilidad, el respeto, el trabajo, la austeridad, vocación de servicio y superación personal**. Sin duda la práctica de estos valores, determina y fortalece la calidad de las relaciones humanas, los modos y resultados que se definen de estos vínculos interpersonales y el desarrollo y resultado de nuestras actividades y los de la compañía.

En lo que concierne a la descripción de lo que la empresa espera de sus colaboradores, encontramos conductas y acciones, tales como:

- **Transparencia:** Apegados a la verdad. Directas, claras y coherentes.
- **Compromiso:** Asumir el rol protagónico de cualquier cambio que promueven.
- **Proactividad:** Moverse anticipadamente a la generación de nuevas ideas y soluciones.
- **Empatía:** sensibilizarse, comprender la situación del otro y vivirla como propia. (Nuestra esencia, 2014, p.5)

4.1.5 Análisis FODA

Después de un amplio y exhaustivo análisis externo abarcando el entorno general de la industria mediante un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) de la industria, del mercado potencial, de los clientes, de la competencia, podemos obtener y enumerar las oportunidades y amenaza. De la misma manera, después de hacer un análisis interno, alineándolo con el análisis de sus principales competidores, se puede obtener y enumerar las fortalezas y debilidades.

4.1.5.1 Oportunidades

A continuación presentaremos las oportunidades:

- Considerando aspectos políticos y legales, la industria TIC es atractiva para desempeñarse como proveedor de servicios.
- Posibilidad real de ampliar el espectro de servicios ofrecidos, de acuerdo a Ley 27.078 ARGENTINA DIGITAL que establece que los operadores telefónicos,



podrán brindar los servicios de cuádruple play, es decir, televisión por cable, Internet por banda ancha, telefonía fija y móvil bajo una misma factura.

- Existe una clara intención de ampliar la cartera de ventas, y volver a vender la marca APPLE en Argentina. La oportunidad está dada por la apertura de mercados que experimenta el país.
- Gran ocasión de asociarse con empresas mundiales de productos y servicios de telecomunicaciones para aprovechar las marcas y know-how de estas compañías internacionales (Avanzadas negociaciones con Telekom Austria y Kpn Holanda)
- Un gran crecimiento en el gasto e inversión de infraestructura en el sector.
- Posibilidad de brindar servicios a clientes desatendidos por la competencia
- Crecimiento de desarrollo de aplicaciones
- En 2017 se emprenderán a nivel global, importantes pasos hacia el lanzamiento de la tecnología 5G, la quinta generación de redes celulares.

4.1.5.2 Amenazas

A continuación se presentan las amenazas:

- Ingreso de nueva competencia, el grupo Clarín, se hizo de un importante porcentaje del paquete accionario de la empresa Nextel Argentina, la cuarta operadora de telefonía móvil del país.
- Retracción en el crecimiento del mercado de servicios de telefonía móvil, ya que el mercado se encuentra sobresaturado, con una penetración de 1,5 celulares por habitante.
- Existe una fuerte competencia de empresas rivales en cuanto a marca y posicionamiento.
- Situación económica del país riesgosa, economía recesiva, con pocas expectativas de crecimiento para 2017.
- Dólar atrasado, lo que dificulta la compra de terminales
- Altos niveles de regulación por parte del estado tanto para el espectro como para las tarifas



4.1.5.3 Fortalezas

A continuación presentamos las fortalezas:

- Hay una barrera de entrada muy alta para la aparición de nuevos participantes, se requiere una gran infraestructura instalada en redes, licitación de frecuencia y gran capital como base para constituirse como una telefónica.
- Personal calificado, existe un alto nivel de ingeniería en áreas técnicas específicas para sus productos y servicios ofrecidos.
- El personal tiene una gran orientación a trabajar en equipo y existe un gran clima laboral, empujado por su cultura organizacional.
- Fuerte imagen de marca, con una estrategia bien marcada, y óptimo posicionamiento.
- Líder en prestación de servicios de telefonía en el país.
- Empresa subsidiaria con gran apoyo de su casa matriz, la cual es líder en el mercado mundial de las comunicaciones.
- Precio menor que el de sus competidores
- Buena cobertura a nivel nacional de servicio
- Amplia red de agentes autorizados a comercializar sus productos y servicios.

4.1.5.4 Debilidades

A continuación presentamos las debilidades de la empresa:

- Atraso en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías al servicio del cliente.
- Debilidad para resolver técnicamente propuestas nuevas en términos comerciales.
- Al ser una empresa tan grande en términos de personal, suele haber fuerte burocracia, lo que ralentiza algunos procesos que necesitan celeridad.
- Externalización de los servicios financieros de la compañía, en los que hay deficiencias de gestión y control.
- Escasa variedad de terminales ofrecidas a los clientes de la compañía
- Al ser un mercado con pocos oferentes, el benchmark entre compañías está muy presente, por lo que es baja la posibilidad de contar con innovación como ventaja competitiva.
- Alta rotación del personal que trabaja en empresas tercerizadas



4.1.5.5 Conclusiones diagnóstico FODA

Después de realizar el análisis externo de la industria de las telecomunicaciones, de los principales clientes y competidores, podemos decir que las principales amenazas que tendrá la empresa en los próximos años son, la aparición de un nuevo competidor (grupo Clarín), y la creciente exigencia de los clientes, dada la gran rivalidad que existe en el mercado.

Por otro lado una de las principales oportunidades es la nueva integración que promulga la ley de telecomunicaciones, que favorece a las compañías a brindar el servicio de cuádruple Play (Telefonía móvil y fija, televisión por cable y banda ancha). También, existe una gran oportunidad de crecimiento a través de socios estratégicos, partners, de otros países, que les permitiría acaparar nuevos mercados.

Dentro del análisis interno realizado, nos encontramos con fortalezas y debilidades respecto de su competencia directa. Dentro de las principales fortalezas tenemos el personal altamente calificado y con un gran potencial de trabajo en equipo, y el fuerte posicionamiento de la marca en la mente de los clientes. Con respecto a las debilidades, las principales que se observan es la lentitud en la toma de decisiones trascendentes, basada en la burocracia organizacional. La empresa debe pasar a ser una organización con mayor flexibilidad y mayor delegación.

4.1.6 Las cinco Fuerzas competitivas

El modelo de las cinco fuerzas competitivas nos permitirá evaluar las principales presiones competitivas del mercado, y la fuerza e importancia de cada una de ellas. Con el fin de determinar la rentabilidad, tomando decisiones estratégicas para así encontrar una posición estable que la empresa pueda utilizar para reaccionar favorablemente al enfrentarse a estas fuerzas, o usarlas en pos de su crecimiento dentro del sector, y así poder implementar de una forma más efectiva el Cuadro de mando.

Rivalidad

Las empresas de la industria enfrentan una particular rivalidad, ya que son solo cuatro actores en el país, aunque, no tienen las mismas características



en cuanto a estrategias implementadas. Son pocas empresas y de una forma u otra se diferencia entre sí y se reparten el mercado.

Este sector presenta un nivel de concentración medio-bajo, ya que hay pocos competidores, y tiene un nivel de costos fijos elevados, por mantenimiento de la empresa en el sector. Se puede observar rápidamente que el costo de transformación es alto, ya que la inversión destinada al desarrollo del sector como tal, es elevada. Es difícil que una empresa del rubro, cambie de actividad y se dedique a otros negocios.

A nivel mundial, y nuestro país no es la excepción, la demanda por tecnología y más específicamente de tecnología celular sigue creciendo cada vez más. Movistar ocupa el segundo puesto, en cantidad de clientes (22 millones, 32,4% cuota de mercado) y se caracteriza por seguir una estrategia de diferenciación, ya que si bien ofrece los mismos planes que su competencia, lo hace a un precio más elevado, asegurando tener mayor cobertura en el país. La mayor presencia la tiene en la zona de AMBA, en donde posee dos tercios de las líneas existentes, pero presenta niveles más bajos en el resto del país.

Luego tenemos el caso de Personal (21 millones de usuarios, 31,2% de cuota de mercado) que se ha mantenido siempre a la cabeza de la implementación de nuevas redes, equipos y servicios lo que le ha permitido captar un público que está dándole cada vez más importancia. Se identifica con una estrategia de diferenciación, aunque con precios más económicos que Movistar. Generalmente muy competitivo en la venta de terminales celulares.

Por último nos encontramos con Nextel, que ha sido adquirida por el grupo Clarín el último año. Con esta adquisición, busca posicionarse de mejor forma en el mercado, para poder aumentar su cuota de mercado que hoy es del 2,9%. El mayor problema que tuvo fue en la migración de la infraestructura a los servicios de 3G, que le generó alza en los costos de inversión en México, Brasil, Perú y Chile invirtiendo 1,4 millones de dólares. Nextel ofrece un servicio de comunicaciones móviles con la denominada Conexión Directa, radio digital apuntado a clientes corporativos. Para ampliar su mercado, Nextel ahora busca incursionar en la red 4G. En este contexto, firmará con el Enacom el convenio definitivo para convertirse en la cuarta operadora celular.



Sustitutos

Para las cuatro empresas existentes en el mercado, prontos a incorporar el cuádruple play, no existen bienes sustitutos. La necesidad de comunicarse de manera móvil siempre está, y no hay, por ahora, otra forma de reemplazarla. Estas necesidades no pueden ser cumplidas por otro servicio que no sea el que brindan las compañías de telefonía.

Nuevos entrantes

Varios factores determinan si la amenaza de nuevas empresas que entran en el mercado plantea una presión significativamente competitiva para la empresa en cuestión.

El sector de telefonía celular en el mundo y en el país crece y ha crecido exponencialmente en los últimos 10 años, esto hace a la industria muy interesante para cualquier empresa nacional o de capital extranjero, ya que es un mercado en constante crecimiento, apoyado en la variedad de servicios relacionados de telefonía, datos móviles y cable.

Es importante aclarar que en nuestro país existen grandes regulaciones por parte del gobierno lo que dificulta el ingreso de nuevas compañías en este mercado. Otro factor importante en caso de que sea incluya un nuevo competidor en el mercado nacional, es la inversión inicial, la cual es verdaderamente alta, por lo tanto es demasiado difícil entrar a competir y también es complejo salir en caso de fracaso económico

Las barreas que tiene esta industria son:

Ventajas de las firmas primero establecidas

Si bien en algunos años ha habido desconfianza e innumerables quejas por parte de los consumidores, hoy en día factores tales como la reputación, la experiencia y la lealtad a marcas son claves a la hora de formar una barrera para nuevos entrantes. Los primeros en incursionar en el mercado, las cuatro empresas, tienen los mejores rendimientos y el know-how, y recuperan en forma más rápida los costos de capital vinculados a la instalación de la red. A medida que aumentan los operadores en el mercado, disminuyen las expectativas de



beneficios de un potencial entrante. También las firmas primero establecidas pueden responder estratégicamente a la entrada de competidores bajando los precios o invirtiendo en capacidad o marcas adicionales, lo cual encarece la entrada.

Efectos de red

Los efectos de red surgen porque los servicios son provistos a través de una red y el valor que los usuarios confieren a esta plataforma se incrementa con la cantidad de usuarios conectados. El valor de contratar un servicio aumenta a medida que hay más usuarios que utilizan este servicio. Esta característica dio lugar a un mercado oligopólico, aunque, la existencia de interconexión e interoperabilidad de redes permite la subsistencia de diversos operadores.

Alta inversión

Consideramos que la elevada inversión inicial para montar una empresa de telecomunicaciones es la principal y más influyente barrera de entrada que enfrentan los posibles ingresantes. Los requisitos de capital serían: equipos en telecomunicaciones, elementos accesorios, otras infraestructuras complementarias para equipos de telecomunicaciones, conexión de enlaces, vínculos e interconexiones. Otras inversiones generales como oficinas (ventas, muebles y útiles, otras instalaciones, etc.) suficiente efectivo para cubrir los primeros costos y publicidad para ingresar. En todos los casos, además se debe informar y acreditar al organismo de contralor, la obtención de los recursos que posibilitan la concreción de tal inversión.

Barreras legales y tecnológicas

La legislación incluye regulaciones gubernamentales que limitan el número de operadores mediante licencias otorgadas por el ENACOM (Ente nacional de comunicaciones). El espectro que se brinda a las prestadoras, es un recurso escaso y su adquisición requiere de un proceso de licitación prolongado. Si bien se ha observado en los últimos años que el período de obtención se ha regulado y por ende su plazo se ha acortado, la necesidad de una licencia se presenta como una barrera de entrada legal. Se deberá contar con una Red de acceso de los abonados, describiendo su tecnología, banda y capacidad.



Describir cada Estación Concentradora de Tráfico (ECT), indicando sus coordenadas geográficas, altura de torre y características de antenas. Contar con un centro de Operación de la Red (NOC). En función del ancho de banda requerido para brindar el servicio y de la cantidad de abonados, efectuar los cálculos pertinentes a fin de determinar la capacidad inicial de la red. (Enacom - Guía para la solicitud de licencias, 2000, p7)

Proveedores

El sector de las Telecomunicaciones tiene un grado equilibrado de concentración, puesto que no hay muchos proveedores compitiendo en el mercado. A grandes rasgos la compañía cuenta con dos grupos de proveedores, de antenas y repuestos, para poner a funcionar la red, y por otro lado de equipos celulares. En ambos casos la cantidad de proveedores no supera las cinco empresas. En el momento que se negocia, la compañía no tiene un gran poder de negociación, aunque representa el 33,5% del market share. Generalmente, los costos vienen dados internacionalmente por los proveedores. El poder de negociación, se plasma en conseguir apoyos de las Marcas (Notas de créditos que bajan el precio de las terminales) cuando el equipo tiene baja rotación, y se puede incurrir en riesgos de obsolescencia.

Clientes

Este sector presenta un grado de concentración alto, ya que este es un servicio que se ha convertido en una necesidad para la sociedad: el estar conectado en todo momento. Se observa que la industria presenta un grado de hacinamiento medio-alto, ya que todas las empresas ofrecen los mismos servicios con variaciones mínimas en las prestaciones.

Las empresas de telefonía tienen precios estipulados, por lo que los compradores tienen bajo poder para presionar en bajar los precios de los productos. No es el caso de los clientes corporativos, que tienen flotas de más de 100 líneas, con los cuales la negociación se torna diferente.

Otra característica de los clientes es la necesidad de cambio de terminales, ya que la tecnología avanza rápidamente, generando nuevas necesidades, lo que crea mayores compras y reacciones en cadena generando reducción en el poder de los clientes. Los equipos más antiguos se ofrecen a



precios más bajos, y eso da razón al aumento de la cantidad demandada en la telefonía celular.

Asimismo, ahora el cliente busca tener mayor información del producto que se le está ofreciendo, es más exigente en cuanto a conocer los beneficios y ventajas de adquirir un producto u otro. Las empresas juegan un rol muy importante en este aspecto, puesto que buscan tener mayores beneficios al menor costo, y si la empresa no cuenta con una buena estrategia se verá opacada por la competencia.

4.2 Análisis y descripción del entorno

El entorno externo influye en el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Sus condiciones crean amenazas y oportunidades que tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas.

Las empresas deben conocer y comprender las distintas dimensiones del entorno externo para poder presentar una competencia estratégica y prosperar, y para ello deben adquirir información relevante acerca de sus competidores, clientes y otros grupos de interés. En base a esta información, las empresas pueden emprender acciones para crear nuevas capacidades, con el fin de amortiguar los efectos del entorno o establecer relaciones con los grupos de interés que los rodean.

4.2.1. Escenario Internacional

Economía

En lo que respecta a las economías más avanzadas, en el corto plazo USA aceleraría su expansión económica (del 1.6% al 2.3%) pero tanto UK como el bloque de economías atadas al Euro desacelerarían sus tasas de crecimiento (del 1.8% al 1.1% y del 1.6% al 1.4% respectivamente). El nuevo escenario mundial, está marcado también por un aumento de las tasas de interés de la FED, lo que encarece el precio del dinero a nivel internacional. Se aprecia el dólar, y se devalúa el resto de las divisas, sobretodo el euro, quien lleva varios meses de bajas consecutivas.

En el bloque de economías emergentes, se destaca la mejoría de al menos dos de las economías más grandes, que durante 2017 saldrían



lentamente de los duros procesos recesivos que han enfrentado en los últimos años. Es el caso de Brasil y Rusia, cuyas tasas de crecimiento económico pasarían del -3.3% al 0.5% y -0.8% al 1.1% respectivamente. El voto a favor del brexit implica un aumento sustancial de la incertidumbre económica, política e institucional, la cual se proyecta que tenga consecuencias macroeconómicas negativas, sobre todo en las economías avanzadas de Europa. El FMI proyecta un crecimiento de la economía mundial de 3,4% en 2017 (Reyes G., 2016)

Las autoridades de China rebajaron su objetivo anual de crecimiento a aproximadamente el 7%, que sería el ritmo más bajo en un cuarto de siglo. Asimismo, expresaron que disponen de un arsenal de medidas para estimular su economía, a la vez que señalaron que siguen siendo un país en desarrollo y se halla detrás de unos 80 países del mundo en términos del PIB por habitante.

El crecimiento económico de África se ha acelerado en los últimos 15 años y la región ha venido recibiendo mucha más inversión extranjera directa (IED) que en el pasado (Chen, Dollar y Tang, 2015, p.32). Es casi evidente que los dos factores se refuerzan mutuamente. Las instituciones y políticas de las economías africanas han mejorado en promedio, y gracias a eso no solo que el crecimiento se hace productivo y más fuerte sino que se atrae más inversión interna y extranjera. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe señaló que 2017 es un año difícil para la región, que seguirá sintiendo el impacto de las turbulencias que aún afectan a los países más desarrollados y que en este caso se agravan con la caída de los precios de los productos básicos, por lo cual revisará a la baja la anterior estimación de un crecimiento anual de 2,2%. Existen ciertas expectativas sobre los efectos positivos que pueda la devaluación del euro y del yen sobre las exportaciones de estos países y, por lo tanto, sobre sus tasas de crecimiento económico.

Sociedad

El mundo está marcado por guerras, a partir del surgimiento de nuevos grupos terrorista y un estado de facto que gobierna parte estos países arábigos. Esto genera incertidumbre en la estabilidad árabe.

Los primeros puestos de la clasificación de países en este examen de la OCDE que trata de medir las destrezas de los alumnos de 15 años están



copados por alumnos asiáticos. Entre todos ellos destacan los alumnos de esta región y, por encima de los demás.

La pobreza y la guerra están dando lugar a movimientos masivos de refugiados, especialmente hacia Europa y las zonas más seguras del Medio Oriente. No hay nada como la migración en masa, o una crisis de refugiados, para que la gente tome consciencia de la importancia de las fronteras. La reacción en contra de la inmigración ha sido fundamental para el surgimiento de partidos nacionalistas como el Frente Nacional francés, los Demócratas de Suecia y el Partido de la Independencia del Reino Unido de Gran Bretaña.

Política

El mundo está marcado por el surgimiento de nuevas potencias mundiales y por lo tanto dispersión del poder mundial. Es así, como países asiáticos tienen mayor injerencia y poder político que años atrás

Por último, existe la idea de que el orden mundial es inestable, lo cual puede estar avivando el sentimiento nacionalista, conforme los países o movimientos separatistas ven una oportunidad para impulsar sus agendas previamente inactivas.

Desafortunadamente, puesto que los movimientos nacionalistas se definen a sí mismos en contra de los extranjeros, a menudo provocan movimientos nacionalistas rivales a sus alrededores. Se pudo apreciar esto incluso en Gran Bretaña, donde el auge del nacionalismo escocés creó cierta hostilidad hacia los escoceses de parte de los ingleses.

4.2.2 Escenario País

Economía

El atraso cambiario aumenta 21% y complica a la industria y las economías regionales. El cambio nominal creció 10,1%, pero los precios de los bienes no transables subieron 40,7%. Esta evolución cambiaria torna cada vez más difícil la situación de la industria nacional, que debe competir con las importaciones, sobretodo en rubros como el textil, el calzado y la indumentaria.



Gran expectativa por próximo anuncio que beneficiaría, si la Argentina es elevada de su posición de mercado de frontera a emergente. Conseguir esta re categorización es clave para que nuevas inversiones lleguen al mercado de capitales local, ya que actualmente muchos fondos tienen vedada su participación en el país por ser considerado de frontera. El optimismo por la noticia es tal que el Merval registra alzas records proyectándose como una de las bolsas con más rendimientos de todo el mundo en 2016.

El Déficit Fiscal se mantiene estable, aun sin poder lograr objetivos de reducción y el gobierno apela al endeudamiento externo, mientras la presión fiscal llega a niveles récord. La recaudación Fiscal crece a principio de año, en gran medida explicado por la exitosa adhesión al blanqueo de capitales, creció interanual un 25% (menos que la inflación) explicado por la recesión, la baja en las retenciones al agro y la caída del consumo.

El tipo de cambio previsto para fin de 2017 en \$ 17,47 por USD, poca variación. Reserva internacionales en torno a los 36.300 MM USD impulsadas por el blanqueo de capitales. Deuda Externa en torno a los 181.000 M (Zanotti, 2016)

Política

El país en esta nueva etapa se caracteriza por una búsqueda de mayor Seguridad Jurídica y fortalecimiento de las Instituciones. La restitución de las mediciones por parte del INDEC, es una señal muy valorada por FMI quien levanta moción de censura que pesaba sobre el país. El gran desafío del 2017 es bajar la inflación, con objetivo de entre 12% y 17%. El 25% de los 4,4 millones de jóvenes del país, no estudia ni trabaja. Estancamiento, contracción del PBI en un 1,8% con una inflación del 40% en 2016, con caída del salario real en términos del 5%.

El año 2017 se verá influenciado en gran medida por las Elecciones Legislativas que serán un importante condicionante del futuro Modelo Político, dependiendo de qué espacio político, se quede con la mayoría. Puede el presidente Mauricio Macri, aumentar su poder, o acotarlo en gran manera lo que cambiara el panorama político. Gran expectativa sobre las candidaturas de algunas figuras políticas muy importantes.



Crecen cuestionamientos al gobierno de cara al segundo año de gobierno, la imagen positiva del presidente se encuentra en baja. Oposición fragmentada en tres grandes bloques del partido justicialista. Se aplaza hasta próximas elecciones presidenciales, el nuevo Sistema Electoral con voto electrónico.

Consolidación de la Imagen Argentina en el Mundo, buscando nuevos socios estratégicos. Alianzas con China, Holanda y Estados Unidos. Con el desafío de pasar de las intenciones a resultados concretos para ganar la confianza internacional, de la mano de un modelo de Gobierno neoliberal.

Sindicatos y Senado como grandes condicionantes del escenario político. Importante mejoras en infraestructura, plan de inversión en caminos rurales para mejorar las conexiones y en proyectos de ferrocarriles, para poder bajar costos de transportes en general. Grandes proyectos para mejorar el acceso a la conectividad y la tecnología.

Sociedad

Crecimiento de la polarización y pauperización social. La sociedad argentina, vive muy confrontada, por diferencias ideológicas y políticas, generándose destrucción de la cultura del trabajo, tasas de desempleo altas con expectativas de mejoras en la creación de nuevos puestos de trabajo genuinos. Aumento de la cantidad de planes sociales generados, y del resentimiento social. Conflictos gremiales y sociales constantes, sobretudo en épocas de paritarias. Aumento de índice de pobreza, explicado sobre todo por fuerte devaluación, e inflación del 40% en el año 2016.

Argentina es uno de los países con mayor aumento del consumo de drogas en América latina. Se transformó en un país de fabricación, tránsito y consumo de drogas, lo que genera graves consecuencias en la sociedad en general.

Nueva generación de trabajadores con mayor valoración del equilibrio entre su vida laboral y personal. Consumidores más informados y con mayor escepticismo. Financiación y acceso a celulares con tecnología 4G parte del proyecto Argentina Conectada.



4.2.2.1 Entorno general para la industria – Internacional

El crecimiento para el 2016 a nivel mundial fue a una tasa del 3.3%. Sin embargo, ahora se espera un mejor desempeño para el 2017 alcanzando una tasa de crecimiento superior al 5% gracias a la adopción de más tecnologías M2M y a la masificación de servicios de Banda Ancha Móvil.

La tecnología LTE tiene en el 2016 un año muy importante al crecer a un ritmo anual superior al 50% añadiendo casi 500 millones de accesos. La banda 3G es ahora claramente la tecnología que se está masificando al ofrecer las terminales más económicas y superar los 2 mil millones de accesos.

Las redes 4G mejoradas, es decir, LTE avanzada (LTE-A) y LTE Pro avanzada (LTE-A Pro), que incorporan muchos de los componentes centrales de la red 5G, estarán comercialmente disponibles para finales de 2017. Habrá un desarrollo continuo del estándar de la tecnología 5G, aunque esta será probablemente la más compleja y desafiante de todas las generaciones de redes celulares lanzadas hasta ahora. Están programadas actividades significativas durante cada año hasta 2020, en cuyo momento es probable que docenas de redes habrán lanzado al menos un servicio utilizando dicha red. Se espera, para el 2017, la disponibilidad de la tecnología 5G, la cual mantendrá alta la demanda sobre este tipo de servicio (Lee, 2016, p.14)

Los ajustes en los principales mercados como Brasil, México y Colombia mantienen la densidad Móvil sin crecimiento en el continente americano. Con más de 300 puntos base, Asia es el continente con más avance en la penetración de servicios móviles en los últimos 12 meses.

El Top 15 de los mercados del mundo está ahora dominado por economías emergentes con poblaciones importantes. Se han añadido países como Irán y Vietnam. Los únicos países desarrollados en el Ranking ahora son EEUU, Japón y Alemania. Con poco más de 110 millones de líneas, México ocupa ahora es el 15º mercado celular del mundo. Indonesia es ya el 4º mercado y también uno de los que registra más crecimiento. Brasil sigue siendo el mercado con menor crecimiento debido a los ajustes en usuarios de prepago y también debido a sus problemas económicos, políticos y sociales.

En Argentina, la venta de los Smartphone llegó a un 84% del total de equipos en el año 2016, una cantidad de 9,6 millones de unidades, lo que



representó un crecimiento del 31% (Infobae, 2016). El resto de los teléfonos vendidos son teléfonos básicos, que permiten llamadas de voz y SMS, y los social - Phone, que tienen algunas aplicaciones, mensajería instantánea y redes sociales.

Ranking real y proyectado de países con mayor penetración de Smartphone:

Pais	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. China	436,1	519,7	574,2	624,7	627,1	704,1
2. US	143,9	165,3	184,2	198,5	211,5	220,0
3. India	76,0	123,3	167,9	204,1	243,8	279,2
4. Japan	40,5	50,8	57,4	61,2	63,9	65,5
5. Russia	35,8	49,0	58,2	66,1	71,9	76,4
6. Brazil	27,1	38,8	48,6	58,5	66,6	71,9
7. Indonesia	27,4	38,8	52,2	69,4	86,6	103,0
8. Germany	29,6	35,3	44,5	50,8	56,1	59,2
9. UK	33,2	36,4	39,4	42,4	44,9	46,4
10. South Korea	29,3	36,4	33,9	34,5	35,1	35,6
11. Mexico	22,9	32,8	34,2	39,4	44,7	49,9
12. France	21,0	28,7	32,9	37,8	41,5	43,7
13. Italy	19,5	24,1	28,6	32,2	33,9	37,0
14. Turkey	15,3	22,6	27,8	32,4	37,2	40,7
15. Spain	18,9	22,0	25,0	26,9	28,4	29,5
16. Philipines	14,8	20,0	24,8	29,7	34,8	39,4
17. Nigeria	15,9	19,5	23,1	26,8	30,5	34,0
18. Canada	15,2	17,8	20,0	21,7	23,0	23,9
19. Thailand	14,4	17,5	20,4	22,8	25,0	26,8
20. Vietnam	12,4	16,6	20,7	24,6	28,6	32,0
21. Egypt	12,6	15,5	18,2	21,0	23,6	25,8
22. Colombia	11,7	14,4	16,3	18,2	19,7	20,9
23. Australia	11,4	13,2	13,8	14,3	14,7	15,1
24. Poland	9,4	12,7	15,4	17,4	19,4	20,8
25. Argentina	8,8	10,8	12,6	14,1	15,6	17,0
Worldwide	1.311,2	1.629,0	1.914,6	2.155,0	2.380,2	2.561,8

Cuadro 4.2 Fuente: Emarketer, Worldwide Internet and Mobile Users: eMarketer's Estimates for 2016

4.2.2.2 Entorno general para la industria nivel país

Hoy las telecomunicaciones son una parte fundamental en las empresas y en la vida de las personas. El avance tecnológico de los últimos años, nos permite disponer de una enorme cantidad de servicios, aplicaciones e información.

A fines del 2014, comenzó la implementación de 4G en Argentina, lo que incrementa la velocidad de navegación y la transferencia de datos, permitiendo



descongestionar las redes de 3G. A su vez, la mejora de calidad percibida por los usuarios potencio la demanda, en la actualidad, las operadoras venden casi todos sus planes de abono con voz más banda ancha y solo terminales o equipos nuevos compatibles con 3G/4G.

Esta ampliación posicionó a la Argentina entre los cuatro países de la región con mayor espectro otorgado, detrás de Brasil con 542 MHz, Chile con 465 MHz y Colombia con 412,5 MHz. Una de las características de esta licitación es que, por primera vez, se incluyó un límite de 15 años para la licencia de telecomunicaciones, esto le permitirá al Estado Nacional, volver a usufructuarlas en el futuro si se considera que puede lograr alguna mejora económica o de servicio. También se incluyeron obligaciones de cobertura, las cuales se deben realizar en 5 etapas teniendo que alcanzar un 98 % de la población en un plazo máximo de cinco años (Camissa y Salazar, 2015, p.21)

En los últimos años, se ha incrementado considerablemente la venta de teléfonos inteligentes (Smartphones), existen 62,5 millones de líneas móviles vendidas a diciembre de 2016, aunque se estima que hay 37,6 millones efectivamente en uso. En la actualidad, el tráfico de datos supera al tráfico de voz, por tal motivo, este sector ya se consolida como el mayor mercado dentro del sector de las telecomunicaciones, esperándose además que siga en crecimiento.

Analizando la serie correspondiente a los últimos 3 años, podemos inferir que la penetración se va a mantener en los mismos niveles de estos años. Como el gráfico a continuación lo indica:

Accesos en millones, y tasa de penetración de la telefonía en Argentina

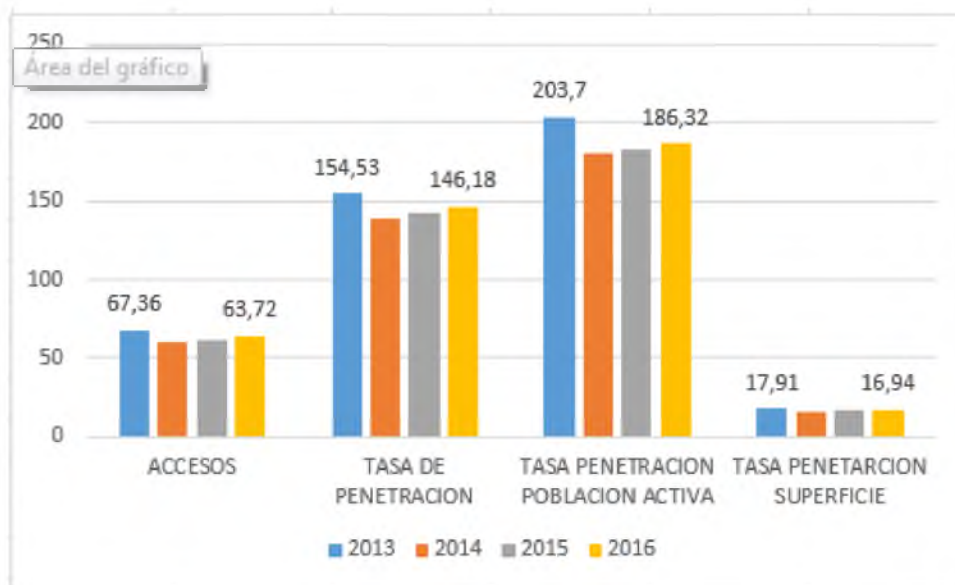


Gráfico 4.3 Fuente: Enacom - Indicadores Mercado TIC y audiovisual, 2016, p.43

El sector ha tenido una leve baja en los montos de las inversiones en el año 2016. Aunque ha sido un monto mayor, si tenemos solo en cuenta que una porción de las inversiones de 2014 y 2015 se destinaron a la red 4G.

Niveles de inversión del sector

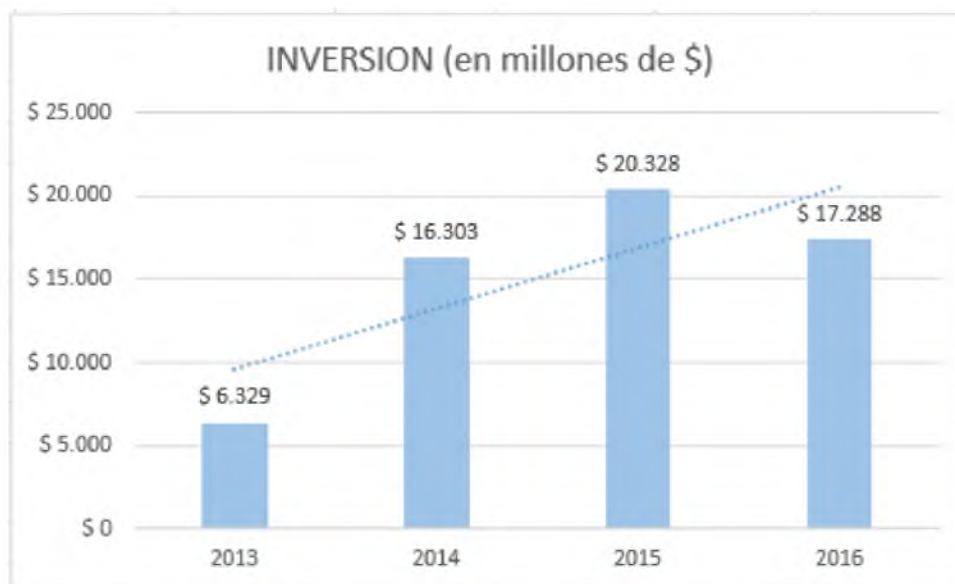


Gráfico 4.4 Fuente Enacom - Indicadores Mercado TIC y audiovisual, 2016, p.50



En lo que respecta a la red de fibra óptica, se debe diferenciar entre la inversión pública y privada. El proceso de tendido de fibra óptica desarrollado anteriormente, cuando se comentó sobre la digitalización de la red, corresponde a inversión privada. La inversión pública, se dio en el contexto del Plan Nacional de Telecomunicaciones “Argentina Conectada” con la oficialización del proyecto de la Red Federal de Fibra Óptica (REFEFO). El objetivo de la REFEFO es lograr la conectividad total del territorio argentino para brindar servicios de telefonía celular, telefonía fija, televisión digital e Internet. La red está siendo impulsada por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. La implementación, operación y mantenimiento de esta red está a cargo de ArSat. En la actualidad, la red cuenta con más de 30.000 kilómetros de fibra óptica tendidos en todo el país. Este tendido permitió llegar a más de 1.800 localidades, de las cuales cerca de 1.400, aún no disponían de servicio de telefonía básica. El plan que comenzó en el año 2010, finalizó en el año 2015 con un total de 58.000 km de fibra óptica y una inversión total de 9.896.000.000 pesos (Camissa y Salazar, 2015, p.22)

La columna vertebral de la red une Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Mendoza y San Luis y desde esta troncal, se conectan los centros urbanos más importantes hasta cubrir un total de 97 % de las localidades del país. El 3 % restante son zonas rurales que serán alcanzadas mediante tecnología satelital.

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen, en este caso en la industria de telecomunicaciones y en las empresas que lo integran. Para el estudio del entorno general de la industria, consideraremos los segmentos político y legal, económico, sociocultural y tecnológico.

Con respecto al segmento político y legal, Argentina tiene una economía que se está abriendo y empieza a tener muchos tratados de libre comercio con socios extranjeros. Actualmente, nuestro país cuenta con un Ministerio de Telecomunicaciones, que se encarga de la regulación y promoción.

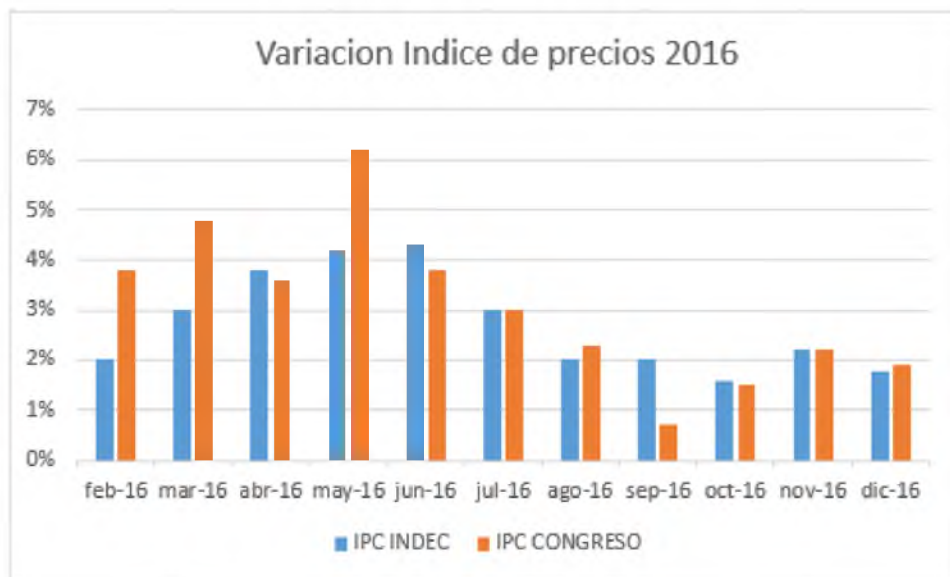
Las firmas de telecomunicaciones argentinas fueron las que más incrementaron sus ingresos en 2016. Así lo relevó un informe de la Organización de Telecomunicaciones de Iberoamérica (OTI), que precisó que los ingresos en el sector de telecomunicaciones alcanzaron en la región iberoamericana y Estados Unidos los 159.000 millones de dólares durante el segundo trimestre de



2016. El incremento en ingresos del mercado argentino deriva principalmente del incremento en la adopción y consumo del servicio de banda ancha fija

Con respecto al segmento económico, ocuparemos la información del INDEC, el cual mide en forma trimestral el estado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Argentina. Para el análisis de este segmento estableceremos 2 indicadores económicos fundamentales: PIB per cápita e inflación.

El cuarto trimestre de 2016 muestra una variación del Índice de Inflación de -2,1% con relación al mismo período del año anterior como muestra el siguiente cuadro 4.5:



Cuadro 4.5 Fuente: Indec - Índice de Precios al Consumidor (IPC) , 2016

4.2.3 Análisis de cuadratividad

4.2.3.1 Identificación de Variables

A continuación se identifican las variables de mayor impacto, correspondientes al decil 10, al cual atribuimos una probabilidad de ocurrencia de 0,05 (5%)

Escenario Mundo:

- M1: Tendencia hacia nuevos avances tecnológicos constantes.
- M2: Tendencia a la sustentabilidad de los recursos.
- M3: Devaluación de las monedas con respecto al dólar.



Escenario País:

- P1: Cambios en política de comercio exterior.
- P2: Racionalización.
- P3: Consumidor desconfiado e informado
- P4: Aumento del consumo.
- P5: Devaluación del peso Argentino.

Escenario Industria:

- I1: Tendencia a la tercerización logística total
- I2: Tendencia al pronto desarrollo de la red 5G

Escenario Empresa:

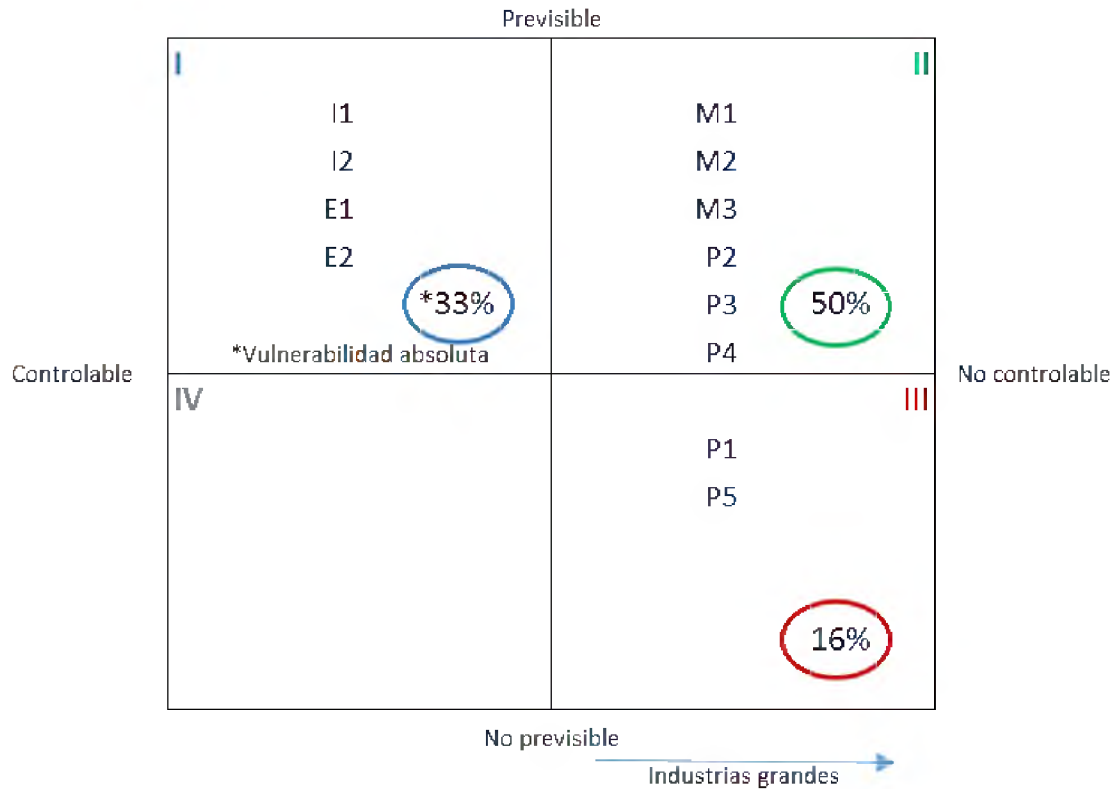
- E1: Recambio generacional.
- E2: Cambio/adaptación a nueva cultura organizacional.

A cada una de ellas se la asignó una probabilidad individual dentro del decil 10. A continuación se muestra esta probabilidad, acompañada del cálculo de la probabilidad que representa dentro de todo el conjunto de deciles.

D10	
M1	= 9,50% x 0,05 = 0,475%
M2	= 7% x 0,05 = 0,350%
M3	= 8,50% x 0,05 = 0,425%
P1	= 10% x 0,05 = 0,500%
P2	= 8% x 0,05 = 0,400%
P3	= 10% x 0,05 = 0,500%
P4	= 8,50% x 0,05 = 0,425%
P5	= 10% x 0,05 = 0,500%
I1	= 7% x 0,05 = 0,350%
I2	= 8% x 0,05 = 0,400%
E1	= 6% x 0,05 = 0,300%
E2	= 7,50% x 0,05 = 0,375%

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, ubicamos cada una de ellas en el mapa de cuadratividad, para luego calcular las vulnerabilidades correspondientes.



Fuente: Elaboración propia

Cuadrante	Vulnerabilidad	
	Absoluta	Relativa
I	33%	28,50%
II	50%	51,50%
III	16%	20%

Fuente: Elaboración propia

4.3 Definición del CMI

La implantación de un Tablero Integral de Comando es un proceso que reconoce varias etapas, tiene su inicio en el momento en que la alta dirección comprende la existencia de la necesidad de implantar una herramienta de gestión que permita realizar la evaluación del desempeño y facilite el cumplimiento de los objetivos.

Para implementar un CMI, es fundamental conocer a la empresa y su ámbito de actuación, las organizaciones son demasiadas complejas y parten de realidades diferentes.



Es conveniente que la implantación sea secuencial, para ir ampliando en forma progresiva el área de cobertura en la medida que resulte posible, e ir realizando las modificaciones que se demuestran necesarias de acuerdo con lo que surja del cotejo con la realidad, siempre que sean consistentes y coherentes.

Pero tengamos presente que la implantación de indicadores en forma parcial solo permitirá alcanzar mejoras parciales o de área, por lo que no debería abandonarse la tarea de avanzar de implantación del proyecto, hasta que alcance a toda la organización. Mientras tanto, con la implantación parcial, se logrará aprendizaje y feedback.

4.4 Desarrollo del mapa estratégico

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, y los presenta en perspectivas; las cuales son las dimensiones críticas clave en la organización.

Los objetivos estratégicos planteados para nuestro caso son los siguientes:

- Perspectivas Financieras:
 1. Mejorar el valor sustentable de la compañía.
 2. Incrementar EBITDA.
 3. Acrecentar los ingresos.
 4. Perfeccionar Competitividad.

- Perspectivas del Cliente:
 5. Brindar un servicio que satisfaga necesidades de clientes
 6. Retención de Clientes
 7. Disminuir las devoluciones por ventas.
 8. Incrementar participación del mercado.

- Perspectivas de Procesos Internos:
 - Gestión Operativa:
 9. Mejorar la calidad de la red 4G.
 10. Mejorar la productividad de los procesos



11. Mejorar la eficiencia y efectividad administrativa.
- Gestión Cliente:
 12. Mejorar el servicio de atención al cliente.
 13. Minimizar los reclamos.
 14. Mejorar en la atención telefónica.
- Gestión de innovación:
 15. Innovación en el desarrollo de nuevos mercados
 16. Investigar e introducir nuevos productos y servicios.
- Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento:
 - Capital Humano:
 17. Contar con personal competente y poli funcional.
 18. Contribuir a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
 - Capital de información:
 19. Capacitar colaboradores en el manejo de sistemas de información.
 20. Reimpulsar acceso a base de datos.
 - Capital Organizacional:
 21. Potenciar la cultura organizacional.

4.5 Identificación de los objetivos estratégicos de la organización

Los objetivos estratégicos, son los que validan esa misión y esa visión que se han planteado como punto de partida. Su objetivo estratégico es, regular, normar y supervisar, el desarrollo del mercado de servicios de telecomunicaciones y el comportamiento con las otras empresas prestadoras y con los usuarios; siempre abogando por la calidad y eficiencia del servicio.

4.6 Definición de Objetivos e Indicadores

Hemos definidos los objetivos corporativos, y desarrollado las perspectivas con sus objetivos y las causas que los modifican, plasmados en el mapa estratégico anteriormente expuesto. Procedemos a partir de esto a establecer cuáles serán los ratios de gestión que ayudaran a medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



4.6.1 Perspectivas Financieras:

Objetivo: “Mejorar el valor sustentable de la compañía, a través de un aumento de la rentabilidad”.

Indicador: “Rentabilidad económica”

El objetivo último de la perspectiva financiera es el aumento de la rentabilidad ya que nos encontramos en la etapa de sostenimiento de la empresa caracterizada por el control excesivo de los costos e incremento de los ingresos y su rentabilidad, para obtener flujos de fondos positivos.

Este objetivo es el resultante de la mejora en los siguientes objetivos e indicadores desarrollados para esta perspectiva:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio antes de impuesto e interés}}{\text{Activo Promedio}}$$

Objetivo: “Incrementar la ganancia antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones”.

Indicador: “Margen de EBITDA sobre Ingresos Totales”

El EBITDA mide la utilidad alcanzada por la empresa antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones. Resulta conveniente utilizarlo como un indicador de la rentabilidad del negocio, al prescindir de cuestiones financieras y tributarias, así como de depreciaciones que no significan reales erogaciones de dinero, es posible utilizarlo comparativamente para evaluar resultados, esto puede lograrse dividiendo dicho término sobre los ingresos totales de un período de tiempo.

Obtenido este margen, se realizarán análisis verticales. A medida que el indicador sea mayor, lograremos elevar eficacia operativa, y mejores resultados por cada peso vendido.

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos Totales}}$$



Objetivo: “Acrecentar los ingresos”.

Indicador: “ARPU”

El ARPU, es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período, la compañía. En este caso se considerarán los ingresos por servicios, no así, los ingresos por ventas de equipos, ya que no constituyen el core business de la compañía, sino que son un medio para generar ingresos por servicios. Del cociente entre estos ingresos y la cantidad de clientes promedios al cierre (clientes activos al inicio más clientes activos al cierre dividido en dos), se obtiene el ingreso promedio por cliente.

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Clientes promedios al cierre}}$$

Indicador: “Variación del Monto de Ventas entre Periodos”

Para impulsar la estrategia empresarial haremos crecer los ingresos y los diversificaremos, logrando adquirir nuevos clientes y así diversificar los ingresos.

La adquisición de nuevos clientes provocará un aumento en las cantidades vendidas lo que dará como resultado un aumento en el BAIT que, a su vez, permitirá un aumento de la rentabilidad. El monto de Ventas debe ser ajustado por inflación del periodo analizado.

$$\text{Variación monto ventas} = \frac{\text{Monto ventas periodo } n - \text{Monto ventas periodo } n-1}{\text{Monto ventas periodo } n-1}$$

Objetivo: “Perfeccionar la competitividad de la empresa”.

Indicador: “Rentabilidad de la empresa sobre la rentabilidad del sector”.

Este cociente nos indica que a que distancia se encuentra la compañía, con respecto al sector en lo que a rentabilidad respecta. A medida que el ratio es mayor, se estaría logrando una mayor eficacia, mejores resultados por cada peso invertido, con respecto al resto de las empresas.



$$\text{Competitividad} = \frac{\text{Rentabilidad de la Empresa}}{\text{Rentabilidad del Sector}}$$

4.6.2 Perspectivas del Cliente:

- **Objetivo: “Brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes - Retención de clientes”.**
- **Indicador: “Churn”**

La empresa, es líder en lo que a cuota de mercado respecta. Uno de los objetivos más importantes es la retención de suscriptores. El Churn indica el porcentaje de bajas de clientes producidas en el periodo de tiempo de medición, con respecto al total de clientes que se encontraban activos al inicio.

Este indicador permite conocer cuál es la tasa de pérdida de clientes que se producen durante el periodo de tiempo bajo análisis. La variación de este ratio es sumamente importante, ya que nos advierte sobre la conformidad o no de los clientes, que pueden deberse a factores externos (macroeconomía, acciones de la competencia, medidas legales etc.) o internos (políticas comerciales, servicio al cliente, nuevos productos, etc.)

$$\text{CHURN} = \frac{\text{Cancelaciones}}{\text{Clientes al inicio}}$$

Objetivo: “Disminuir las devoluciones por venta”.

Indicador: “Índice de devoluciones por venta”.

La medición del grado de satisfacción de clientes se considera una herramienta estratégica para la compañía. Una de las formas de entender la satisfacción del cliente, es entendiendo las devoluciones de ventas practicadas en el periodo bajo análisis.



En nuestra compañía, obtener dicho feedback no resulta dificultoso, ya que solo consistiría, en obtener la información de nuestro CRM, contamos con la ventaja de tener un contacto directo con el cliente, cada vez que estos concurren a los Centro de Atención o se comunican telefónicamente para efectuar compras, pagos, consultas o sugerencias.

La tendencia más importante hoy, consiste en estudiar las llamadas inmediatamente después de que ocurre la interacción, cuando la experiencia está todavía en la mente del cliente y antes de que los problemas puedan escalar. Nuestra compañía suelen hacer esto a través de encuestas post-llamada, ya que ofrece una mejor relación costo/beneficio que las tradicionales encuestas. Aunque requieren una inversión inicial para la adquisición de la tecnología, no existen gastos adicionales o recurrentes independientemente del volumen de encuestas aplicadas.

$$\text{Devolución por venta} = \frac{\text{Cantidad de productos devueltos}}{\text{Cantidades vendidas}}$$

Objetivo: “Incrementar la participación del mercado”.

Indicador: “Participación de mercado”.

Con el objeto de medir cual es la participación que alcanza la empresa dentro del competitivo mercado de telefonía celular, es que consideramos este indicador, que surge del cociente entre la base total de clientes de la compañía sobre el total de clientes del mercado de telefonía celular en la Argentina.

Este indicador nos permite tener un buen termómetro, para conocer, y entender cómo se comporta nuestra participación en el mercado.

$$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{Base suscriptores}}{\text{Total suscriptores Telefonía celular}}$$



4.6.3 Perspectivas de Procesos Internos

4.6.3.1 Gestión Operativa

Objetivo: “Mejorar calidad de la red 4G/LTE”.

Indicador: “COBERTURA”

Son indicadores calculados con información obtenida de diversos eventos capturados por los protocolos de comunicación entre los nodos de la red. Las estadísticas de red pueden medir de manera exacta el desempeño de la red por completo o por sub-unidades geográficas (zonas urbanas, municipios, etc.). Esta información mide el desempeño de la red en el periodo de medición de interés. Las estadísticas de red generan una estimación certera del desempeño promedio de la red, sin embargo no es posible evaluar la calidad de red a nivel de un usuario final o grupo de ellos. En consecuencia, es difícil medir la calidad de la cobertura de red en determinadas zonas geográficas (Delgado, 2015). Mediante la información de KPIs de red es posible estimar medidas técnicas como tasa de éxito en acceso al servicio de datos, latencia (en ciertos tramos de la red), tasas de transmisión promedio (tanto de bajada como de subida) y nivel de uso de las diferentes tecnologías de acceso (GSM, R99, HSDPA, LTE), entre otros. La gran limitación de estos indicadores es que, a pesar de que pueden describir con precisión el desempeño de la red, no miden de forma directa el impacto en la experiencia de los usuarios.

Indicador: “TSC – Technical Successful Call”

Este indicador se utiliza para representar las llamadas técnicamente exitosas, de esta forma es posible determinar el funcionamiento del switch, sin considerar el comportamiento de los clientes.

El cálculo de este indicador, se basa en clear codes, los que permiten garantizar la visualización de todos los eventos registrados en los switches y facilitar el seguimiento de problemas. Son los códigos que identifican la razón por la cual se libera o conmuta una llamada (Delgado, 2015)

Los clear codes que se encuentran dentro de los grupos 0, 1 y 2 son considerados como “Exitosos” desde el punto de vista de la red y forman parte



del numerador del TSC, y los clear codes que se encuentran dentro de los grupos 3, 4, 5, 6 y 7 son considerados como “Fallidos”.

Fórmula TSC basada en Clear Codes:

$$\text{TSC} = \frac{\text{Suma CCsinGroups (0,1,2)}}{\text{Suma CCsin allGroups}} \times 100$$

Aggrupation de Clear Code Groupings

0, 1, 2 TSC (Technically Successful Calls)

3, 4, 5, 6, 7 All Failures

Indicador: “Disponibilidad Core Network”

El resultado de este indicador demuestra cual fue el porcentaje en que la red estuvo disponible, respecto del óptimo que podría haber estado, para un período de tiempo dado.

$$\text{Disponibilidad Core Network} = \frac{\text{Minutos reales disponibles}}{\text{Minutos óptimos disponibles}}$$

- Objetivo: “Mejorar la eficiencia y efectividad administrativa”.

Dado que la compañía se encuentra inmersa en un proceso de mejora continua en su sistema de gestión, para lo cual se lleva a cabo un relevamiento de revisión de procesos administrativos a fines de detectar inconsistencias y realizar recomendaciones de mejora, obteniendo como resultado políticas y procedimientos eficaces y eficientes en su implementación.

El objetivo principal se enfoca en la reducción de costos ocultos, tiempos de demora en las tareas, el estudio de los procesos improductivos, de manera tal de lograr una organización más eficiente.



- Indicador: “Eficiencia del Servicio Administrativo”

Este indicador permite conocer cuál es la tasa de cumplimiento en tiempo, de los estándares fijados, para dar soporte administrativo. Una de las desventajas que ofrece este método de medición, es que no necesariamente todos los procesos administrativos se puedan estandarizar en una misma medida, y algunos de los procesos dependen de tiempos de respuesta de otros sectores.

$$\text{Eficiencia del servicio} = \frac{\text{Tiempo de respuesta a una solicitud}}{\text{Tiempo estándar fijado}}$$

- Objetivo: “Mejorar la productividad de los procesos”.

- Indicador: “Reacción al cambio”

Este indicador permite conocer cuál es la tasa de actualización en los procesos mensurables de la organización. La empresa busca constantemente la innovación y el cambio, en cada uno de los procedimientos administrativos. Lo que permite flexibilidad frente a las diferentes transformaciones que pueda sufrir el contexto.

$$\text{Reacción al cambio} = \frac{\text{Cantidad Procesos Actualizados}}{\text{Cantidad Procesos Existentes}}$$

- Indicador: “Cumplimiento de procedimientos”

Es otro de los indicadores, apuntados a mejorar la calidad administrativa de la compañía. Este ratio sirve para medir cual es la tasa de cumplimiento de los manuales de procedimiento con lo que hoy cuenta la empresa. Es el cociente entre la cantidad de procedimientos que han sido efectivos, y el total de procedimientos relevados.



$$\text{Cumplimiento Procedimientos} = \frac{\text{Cantidad Procedimientos efectivos}}{\text{Cantidad Procedimientos relevados}}$$

4.6.3.2 Gestión Cliente

- Objetivo: “Mejorar el servicio de atención al cliente”.

Debemos considerar para el análisis las dos formas de atención que lleva a cabo la compañía, la atención telefónica y la atención personalizada en sus Centros de Atención.

El objetivo de mejorar el servicio de atención al cliente, es de vital importancia, para la empresa, ya que es uno de los motores más importantes para lograr objetivos de captación de nuevos clientes, mejora de imagen y posicionamiento, aumento de cuota de mercado, y como fin último de mejora de rentabilidad.

- Indicador: “Resolución en la primera llamada (FCR)”

Mide el porcentaje de llamadas que se resuelven en ese primer contacto. Influye tanto en la satisfacción del consumidor como en la eficiencia de costes de la compañía (Delgado, 2015).

Cuando se puede resolver una llamada en el primer acercamiento del cliente, se suele ganar su lealtad y así el vínculo perdura más en el tiempo. Los costes se reducen notablemente al no tener que efectuar un seguimiento constante y la relación con cada cliente crece ante cada interacción.

Uno de los mayores inconvenientes tiene que ver con cuándo dar por concluida una llamada y como tratarla como positiva. La pieza fundamental de este plan debe contar con la aceptación de todo el personal de la compañía.

- Objetivo: “Minimizar los reclamos”.

- Indicador: “Tiempo de respuesta a reclamos de clientes”

Los reclamos de clientes pueden ser realizados a través de la presentación del cliente en el centro de atención, o vía telefónica, para ambos



casos estos reclamos serán cargados al sistema de gestión de clientes (CRM) que posee la organización para ser procesados por las áreas correspondientes.

Como servicio de post-venta, es importante considerar este análisis de los reclamos, porque cuando el cliente plantea un incidente se debe a que está percibiendo que la empresa no le está prestando el servicio de la manera que esperada.

Es así que, independientemente del resultado del análisis del reclamo que se plantee, lo importante es que el suscriptor sienta que su reclamo está siendo atendido y que obtenga una respuesta en tiempo y forma.

Estas métricas indican cómo es el acceso de los clientes a los centros de atención, el número de asesores necesarios para ofrecer un servicio eficiente y cómo es comparativamente el servicio respecto de la competencia. Si la calidad es pobre, la repetición de llamadas, solicitudes innecesarias y la progresividad de quejas, eventualmente conducen el nivel de servicio hacia abajo y frustran a los clientes en general.

Tiempo de respuesta = Cantidad de horas en cerrar tickets de reclamos.

- Objetivo: “Mejorar la atención telefónica”.

- Indicador: “AHT – Average Handling Time”

Con este indicador se mide el tiempo promedio de atención de la llamada o transacción, lo que incluye: el tiempo de conversación con el cliente (talking time), el tiempo de trabajo después de la llamada (after call work) y el tiempo de espera durante la atención (Delgado, 2015).

$$\text{AHT} = \frac{\text{Duración llamadas}}{\text{Cantidad de llamadas}}$$



- Indicador: “ASA - Average Speed Answer”

Es la cantidad de tiempo promedio que las personas que llaman o ingresan, esperan antes de ser atendidos por un representante.

$$ASA = \frac{\text{Tiempo de espera}}{\text{Cantidad de llamadas}}$$

Al momento de establecer los objetivos para cada uno de estos indicadores relacionados a la gestión de clientes, los mismos serán diferentes dependiendo el segmento al cual pertenezca el cliente que se esté atendiendo. Brindándole una atención preferencial (menor tiempo en respuestas a reclamos, mayor tiempo de atención, menor tiempo de espera, etc.) de acuerdo al tipo de cliente (Delgado, 2015).

4.6.3.3 Gestión de innovación

Objetivo: “Innovación en el desarrollo de nuevos mercados”.

Indicador: “Numero de proyectos de innovación de mercado”

Empresas multinacionales, penetran en gran manera los mercados y por eso es necesario a veces atraer nuevos sectores o nichos, que no estén explotados. Por eso es ventajoso innovar en nuevos formatos alternos al modelo de negocios original. Encontrar nuevas políticas de distribución o posicionamiento diferentes o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización.

- Número de proyectos de innovación de mercado realizados (terminados)

Objetivo: “Investigar, diseñar e introducir nuevos productos y servicios”.

Indicador: “Índice de Nuevos productos/servicios”

La competencia en la industria de telecomunicaciones cada vez es mayor, y la información de la industria y el benchmarking están a la orden del día. Es en



este contexto, donde es necesario innovar, desarrollando o mejorando productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores.

Es sumamente importante para las organizaciones poder anticiparse a la competencia, en cuanto a los productos y servicios a ofrecer, para de esta forma poder captar más cliente, además de lograr una mayor satisfacción de los actuales.

Los servicios de valor agregado SVA (Roaming internacional precio local, llamadas por Wi-fi, películas y series sin cargo, llamadas ilimitadas, etc.) contribuyen en un mayor margen de ganancia en relación al servicio básico de transferencia de voz.

$$\text{Índice nuevos productos} = \frac{\text{Nuevos Productos}}{\text{Productos Totales}}$$

4.6.4 Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

La empresa apunta a brindarles una experiencia de atención a sus suscriptores. Apuntando a que el colaborador, ayude a personas, negocios y comunidades a estar mejor conectados en el mundo.

4.6.4.1 Capital Humano

- **Objetivo: “Mejorar las competencias de los trabajadores”.**
- **Indicador: “Grado de cumplimiento del plan de capacitación”**

Del análisis de las necesidades integrales de capacitación, en base a lo requerido según los distintos puestos y niveles, se establece un plan de capacitación por áreas, finalizado el mismo, se determina el grado de cumplimiento de cursos en relación a lo planeado.

$$\text{Índice grado de capacitación} = \frac{\text{Valores reales por niveles}}{\text{Horas planificadas}}$$



- Indicador: “Índice de Satisfacción de la capacitación”

Con cada curso se realizarán encuesta para poder realizar una evaluación global de la actividad de capacitación, que incluyen variables de contenidos, técnicas, instructor, logística y tiempo. Se medirá en una escala de 1 a 10 puntos.

$$\text{Índice satisfacción de capacitación} = \frac{\text{Suma puntuación de encuesta}}{\text{Cantidad empleados encuestados}}$$

- Objetivo: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de los colaboradores”.

- Indicador: “Índice Nivel de Satisfacción de los Empleados”

A través de una encuesta de relevamiento del clima laboral a los empleados, se intenta medir el nivel de satisfacción de ellos relacionados a distintos aspectos como, satisfacción en cuanto a su puesto, retribución, relaciones laborales (entre pares, subordinados y jefes), estructura edilicia y servicios, etc.; luego se hará un análisis de los resultados obtenidos, para determinar el plan de acción a seguir y la pertinente comunicación a los interesados.

Este índice tendrá un valor entre 1 y 10 puntos, dependiendo del grado de satisfacción promedio alcanzado.

$$\text{Índice Nivel satisfacción de empleados} = \frac{\text{Suma de puntuación de encuesta}}{\text{Cantidad de empleados encuestados}}$$

- Indicador: “Grado de participación de los empleados a los eventos programados”

Con el objetivo de mejorar el grado de satisfacción de los empleados se programan una serie de eventos de integración del personal y su familia a lo largo del año; como por ejemplo: torneo de futbol, Día del niño, fiesta de fin de



año, etc. Se determina un índice por evento para conocer el grado de éxito de cada uno, pero a nivel corporativo se tomará el promedio de todos.

$$\text{Índice Grado participación empleados} = \frac{\text{Puntajes por evento}}{\text{Total de eventos}}$$

- Indicador: “Rotación de Personal”

Con este indicador podríamos inferir si los empleados están conformes o no en la empresa, ya que si la rotación es alta, nos estaría demostrando una cierta insatisfacción, dado que se debe considerar los objetivos a largo plazo y la inversión que constituye la formación de los empleados. Habrá que tener en cuenta también, que las bajas no solamente se deben a situaciones particulares de la organización, sino también que está influenciada por la situación laboral y macroeconómica.

$$\text{Índice rotación de personal} = \frac{\text{Bajas de personal}}{\text{Total de personal}}$$

4.6.4.2 Capital de Información

- Objetivo: “Fortalecer y actualizar a los colaboradores en el manejo de sistemas de información”.

- Indicador: “Grado de cumplimiento del plan de capacitación sobre herramientas informáticas”

Del análisis de las necesidades de capacitación informática, en base a lo requerido según los distintos puestos y niveles, se establecerá un plan de capacitación por áreas, finalizado el mismo, se determinará el grado de cumplimiento de cursos en relación a lo planeado.



$$\text{Índice Capacitación informáticas} = \frac{\text{Valores Reales por niveles}}{\text{Horas Planificadas}}$$

- Indicador: “Índice de Satisfacción de la capacitación sobre herramientas informáticas”

Con cada curso se realizarán encuesta para poder realizar una evaluación global de la actividad de capacitación, que incluirá variables de contenidos, técnicas, instructor, logística y tiempo. Se medirá en una escala de 1 a 10 puntos.

$$\text{Índice Satisfacción Capacitación} = \frac{\text{Suma de puntuación de encuesta}}{\text{Cantidad de empleados encuestados}}$$

- Objetivo: “Reimpulsar acceso a la información de base de datos”.

- Indicador: “Grado de acceso a base de datos”

Mediante una encuesta a el personal se determinará si los accesos actuales a las BD son apropiadas o necesita otros accesos. Se medirá de 1 a 10 puntos de acuerdo al grado de acceso relevado.

$$\text{Índice Grado acceso base datos} = \frac{\text{Cantidad empleados con acceso a BD}}{\text{Cantidad empleados total}}$$

4.6.4.3 Capital Organizacional

- Objetivo: “Potenciar la cultura organizacional enfocada a la estrategia”.

- Índice: “Inventario de la Cultura Organizacional”.

Este índice se constituye como un set de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, rasgos de carácter o motivos que se necesitan para desarrollar las tareas de manera sobresaliente y alineada a los valores y a la cultura organizacional. Son normas y expectativas compartidas que guían el pensamiento y comportamiento de los miembros de la compañía. A través de una serie de preguntas de cómo reaccionarían los colaboradores frente a ciertas



situaciones en el trabajo, identificando que la cultura de la organización puede tener diferentes estilos.

Lo que se intenta es medir la cultura Corporativas, a través de factores que están relacionados con la misión, y valores corporativos, describiendo que se espera de cada individuo que integre la organización especificando las conductas esperadas.

Son personales y pasan a ser expectativas conductuales cuando todos los miembros las sostienen. Las expectativas conductuales compartidas, son creencias compartidas por todos los miembros de la organización.

Cultura constructiva:

Este tipo de cultura facilita que se alcancen objetivos ambiciosos pero realistas que estimulan el crecimiento personal de sus miembros por medio de la promoción de la participación y las relaciones interpersonales positivas



4.7 Definición de Objetivos e Indicadores y valores meta

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE	MEDICION
FINANCIERA	Mejorar el valor sustentable de la compañía, a través de un aumento de la rentabilidad	Rentabilidad económica	Beneficio antes de impuesto / activo promedio	Fórmula >= Meta definida por Dirección	Director Financiero	Anual
	Incrementar la ganancia antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones	Margen de EBITDA sobre Ingresos Totales	EBITDA / Ingresos totales	Fórmula >= 5% Incremento	Director + Gerente Financiero	Semestral
	Acrecentar los ingresos	ARPU	Ingresos Totales / Clientes promedio	Fórmula >= 2,5% Incremento	Gerente + Jefe de Ventas	Trimestral
		Variación del Monto de Ventas entre Periodos	ventas periodo n-1 / Monto ventas periodo n-1	Fórmula >= 2% Incremento	Gerente + Jefe de Ventas	Mensual
	Perfeccionar la competitividad de la empresa	Rentabilidad de la empresa sobre la rentabilidad del sector	Rentabilidad empresa / Rentabilidad del sector	Fórmula >= 5% Incremento	Gerente Financiero	Semestral
DEL CLIENTE	Retencion de clientes	CHURN	Cancelaciones / Clientes al inicio	< 3%	Gerente Comercial + Jefe AC	Trimestral
	Disminuir las devoluciones por venta	Índice de devoluciones por venta	Cantidad de productos devueltos / Productos vendidos	<5%	Gerente Comercial + Jefe AC	Trimestral
	Incrementar la participación del mercado	Participación de mercado	Base suscriptores / Total suscriptores	> 35%	Gerente Comercial + Jefe AC	Trimestral

Continúa página siguiente

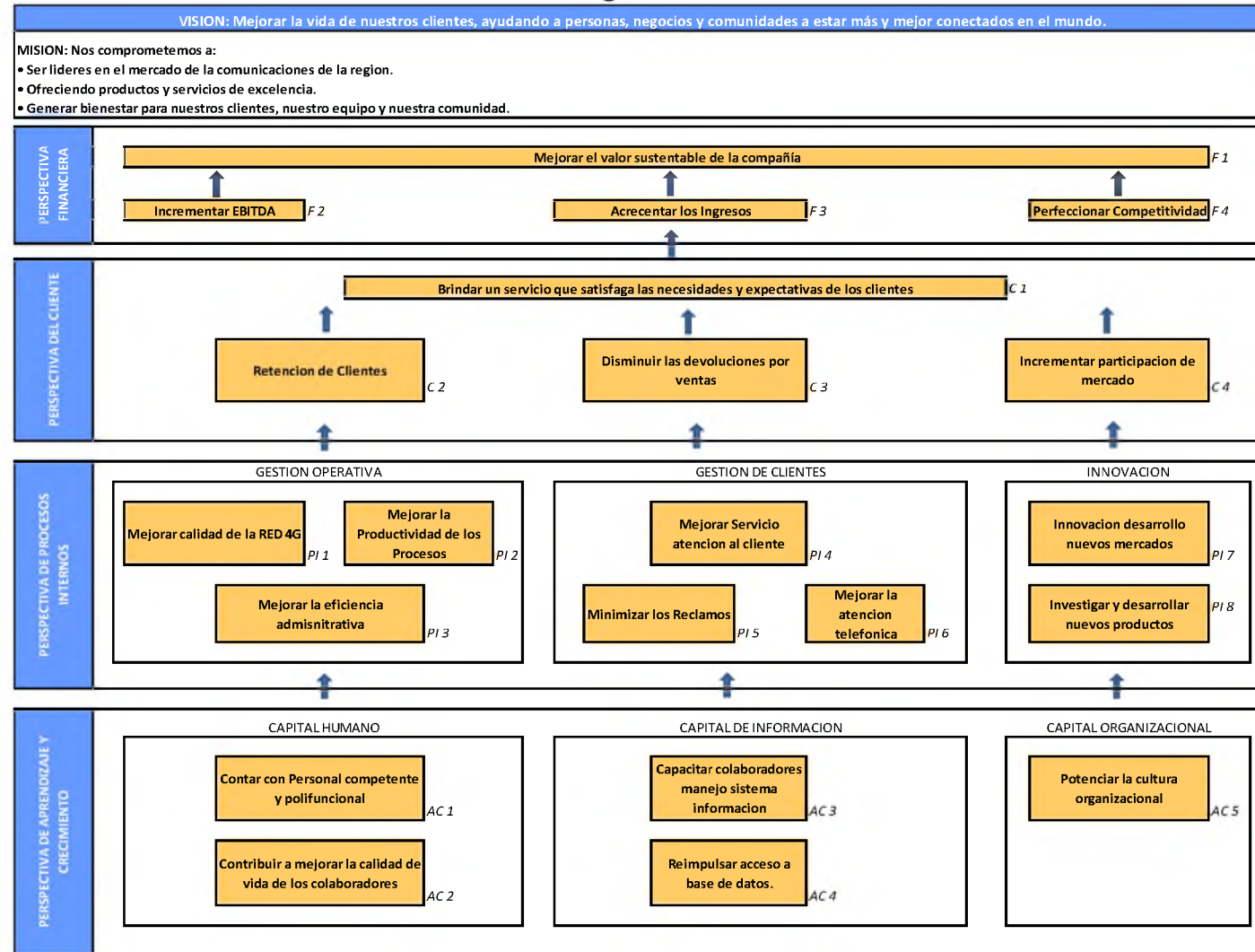


PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE	MEDICION
DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar calidad de la red 4G/LTE	TSC – Technical Successful Call	Suma CCsinGroups (0,1,2) / Suma CCallGroups	>= 95%	Gerente Sistemas + Jefe Redes	Semestral
		Disponibilidad Core Network	Minutos reales / Minutos optimos disponibles	>= 95%	Gerente Financiero + Jefe Contable	Mensual
	Mejorar la eficiencia y efectividad administrativa	Eficiencia del Servicio Administrativo	Tiempo rta / tiempo estandar fijado	>= 90%	Gerente Financiero + Jefe Contable	Trimestral
		Mejorar la productividad de los procesos	Reacción al cambio	Cantidad de procesos actualizados / cantidad de procesos existentes	>= 60%	Gerente Atencion Cliente
	Cumplimiento de procedimientos		Cantidad Procedimientos efectivos / cantidad de procedimientos relevados	>= 80%	Gerente Atencion Cliente	Trimestral
	Mejorar el servicio de atención al cliente	Resolucion primer llamada	Resolucion primer llamada	>= 80%	Gerente Atencion Cliente	Trimestral
	Minimizar los reclamos	Tiempo de respuesta a reclamos de clientes	Cantidad de horas en cerrar tickets	<= 4 hrs	Gerente Atencion Cliente	Mensual
	Mejorar la atención telefónica	AHT – Average Handing Time	Duracion llamadas / Cantidad de llamadas	< 3 min	Jefes de Centros Atencion	Semestral
		ASA - Average Speed Answer	Tiempo de espera / cantidad de llamadas	< 5 min	Jefes de Centros Atencion	Mensual
Innovacion en el desarrollo de nuevos mercados	Numero de proyectos de innovación de mercado	Número de proyectos de innovación de mercado realizados	>= 2	Gerente Comercial	Semestral	
Investigar, diseñar e introducir nuevos productos y servicios	Indice de Nuevos productos/servicios	Nuevos productos / Productos totales	>= 20%	Gerente Comercial	Semestral	
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de los trabajadores	Grado de cumplimiento del plan de capacitación	Valores reales por niveles / Horas planificadas	>= 95%	Gerente Recursos Humanos	Semestral
		Indice de Satisfacción de la capacitación	Suma puntuacion encuesta / Cantidad empleados encuestados	>= 75%	Gerente Recursos Humanos	Semestral
	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los colaboradores	Indice Nivel de Satisfacción de los Empleados	Suma puntuacion encuesta / Cantidad empleados encuestados	Resultado >= 85 puntos	Gerente Recursos Humanos	Anual
		Grado de participación de los empleados a los eventos programados	Puntaje por eventos/total de eventos	% aprobacion >= 80%	Gerente Recursos Humanos	Semestral
		Rotación de Personal	Bajas de personal / total de personal	< 10%	Gerente Recursos Humanos	Semestral
	Fortalecer y actualizar a los colaboradores en el manejo de sistemas de información	Grado de cumplimiento del plan de capacitación sobre herramientas informáticas	Valores reales por niveles / Horas planificadas	90% entregas trimestral	Jefe Capacitacion	Trimestral
		Indice de Satisfacción de la capacitación sobre herramientas informáticas	Suma puntuacion encuesta / Cantidad empleados encuestados	>= 85%	Jefe Capacitacion	Semestral
Reimpulsar acceso a la información de base de datos	Grado de acceso a base de datos	cantidad de empleados acceso a BD / cantidad empleados totales	>60%	Jefe Seguridad de Datos	Semestral	
Potenciar la cultura organizacional enfocada a la estrategia	Inventario de la Cultura Organizacional	Cultura : Encuesta	Satisfacion > 70%	Gerente Recursos Humanos	Semestral	

Fuente: Elaboración propia



4.8 Presentación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIÓN

*“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras día” –
(Robert Collier, 2012)*

Frase muy pertinente, para iniciar las palabras finales del trabajo de Maestría, es muy asertiva ya que ha sido una tarea ardua, pero no por eso poco reconfortante. Se trata de disciplina y sacrificio, para así obtener este resultado.

Es importante destacar el modo y los contenidos impartidos en esta Maestría, que colabora sobremanera con nuestra calidad profesional. La Institución no busca formar los mejores profesionales del mundo, con sentido meramente competitivo y egoísta, sino los “mejores para el mundo”. Profesionales con profundo sentido humanista, y eso marca una gran diferencia.

En lo que al trabajo respecta, este documento intenta mostrar de manera sintética y clara las principales características y componentes de un Cuadro de Mando Integral, como así también los beneficios que aplicarlo, tiene para compañías y específicamente para empresas de telecomunicaciones.

El diseño del CMI se completó cuando logramos asociar, cada uno de los objetivos del mapa estratégico con un indicador, estableciendo una meta de mejora y un plan de acción. El desarrollo de esta herramienta, en organizaciones tan amplias, como este caso, genera una bajada de línea precisa, que no permite manipulación y deja poco margen a interpretaciones erróneas por parte de los colaboradores.

Pretende ser la base para construir un determinado modelo de actuación, en donde no se conviva con los problemas, sino que se apunte a resultados. Acompañado de la búsqueda de la excelencia y la agilidad en la gestión, alineados con los valores, cultura, visión y misión de la compañía.

Es necesario reforzar los conceptos de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, sobretodo en cabeza de los líderes y gerentes. En caso contrario, el resto del personal lo percibirá como algo poco útil, en lo cual no vale la pena involucrarse. Debemos tener en claro que estos procesos, son medios y no fines en sí mismo. Tendrán sentido mientras todos colaboren para hacer mejor la



tarea. Si se convierte en un obstáculos, será necesario volver a analizarlos cuidadosamente y rediseñarlos.

No obstante, si se logran superar los primeros inconvenientes, se dispondrá de una de las herramientas más eficiente que pueden utilizar las organizaciones para avanzar hacia el éxito. Su implementación será un camino duro de recorrer, que requerirá del compromiso y esfuerzo de cada uno de aquellos que forman parte de la compañía y donde el éxito no estará garantizado. Pero entendemos que, dadas las circunstancias actuales, es una batería de acciones que resulta necesaria para tener mejores posibilidades de un futuro próspero.

Se considera que el modelo posee aplicabilidad a otras industrias, teniendo en cuenta aspectos muy específicos inherentes a cada sector. También, deberá analizarse si las características de cada industria afectan las condiciones o premisas planteadas. En términos generales, se establece que el mapa estratégico, indicadores y objetivos planteados son de mejor aplicación en industrias de servicios.



BIBLIOGRAFÍA

- **AMAT, J. M.** (2000) El control de gestión: una perspectiva de dirección. España Ed. Gestión 2000 S. A.
- **AMERICA MOVIL** (2016) [en línea] América Móvil, S.A.B. de C.V. Reporte financiero y operativo del segundo trimestre de 2016 Disponible en: <http://www.americamovil.com/sites/default/files/2016-08/2T16.pdf>
[Consultado el 20 de Noviembre de 2016]
- **BALLVÉ, M.** (2000) Tablero de control. Buenos Aires, Ed. Macchi.
- **BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA** [en línea] Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/>
[Consultado el 21 de Noviembre de 2016]
- **BERNHARDT** (2003). Cultura, Poder y Estrategia: una exploración en torno a los límites de la efectividad organizacional. Disertación de doctorado en Administración de Empresas.
- **CAMMISA Y SALAZAR** (2015). Análisis del status de los servicios de telecomunicaciones y proyección de la inversión para el período 2016-2025 [en línea] <www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=3548.pdf > [consultado 25 de noviembre 2016]
- **CHEN, DOLLAR Y TANG** (2015). Renacimiento de la inversión – Finanzas y desarrollo [en línea] <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/12/pdf/chen.pdf> > [consultado 25 de noviembre 2016]
- **CLARO** [en línea] Disponible en: <http://www.claro.com.ar/personas/>
[Consultado el 20 de Enero de 2017]
- **COLLIER M.** (2012). Secret of the Ages. (C.K. Scott Montcrieff, Trans.) United States of America, ed. Start Publishing.
- **DAVID** (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México, Ed. Pearson Educación.
- **DELGADO C.** (2015). Principales métricas de call center [en línea] <http://www.tmsystem.es/blog/call-center/metricas-call-center/> [consultado 25 de diciembre 2016]



- **LEE P.** (2016) Deloitte- Predicciones sobre tecnología, medios y telecomunicaciones [en línea]
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/technology/2017_TMT_PredictionsSpanish-Americas_Region.pdf> [consultado 25 de noviembre 2016]
- **EMARKETER** (2016) Worldwide Internet and Mobile Users: eMarketer's Estimates for 2016 [en línea], 02 de junio de 2016
<https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Internet-Mobile-Users-eMarketers-Estimates-2016/2001798>>[Consultado el 20 de Febrero de 2017].
- **ENACOM** [en línea]
Disponible en: https://www.enacom.gob.ar/informes-de-mercado_p2877
[Consultado el 21 de febrero de 2017]
- **FERNANDEZ, E.** (2010).Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Madrid. Paraninfo.
- **FERNANDEZ ROMERO** (2004). Dirección y planificación estratégica, en las empresas y organizaciones. España, Ed. Diaz de Santos.
- **FONDO MONETARIO INTERNACIONAL** [en línea]
Disponible en: <http://www.ieo-imf.org/pub/pdf/070403s.pdf>
[Consultado el 21 de Noviembre de 2016]
- **INDEC** [en línea]
Disponible:
http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31
[Consultado el 09 de Diciembre de 2016]
- **INFOBAE** (2016) Los smartphones 4G despegan en la Argentina [en línea]
Disponible en:
<<http://www.infobae.com/2016/04/25/1806994-los-smartphones-4g-despegan-la-argentina/>>[Consultado el 09 de Diciembre de 2016]
- **INFOLEG** [en línea]
Disponible en:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239771/norma.htm>



[Consultado el 09 de Diciembre de 2016]

- **JOHNSON, SCHOLES Y WHITTINGTON** (2006). Dirección estratégica. Madrid, Ed. Pearson Educación.
- **JONES, GARETH Y GEORGE, JENNIFER** (2010). Administración contemporánea. México, Ed. McGraw Hill.
- **KAPLAN, R. Y NORTON, D.** (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A.
- **KAPLAN, R. Y NORTON, D.** (2001) Como utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona, Ed. Gestión 2000 S. A.
- **KATZ** (1975). El arte de un administrador efectivo. México, Publicaciones ejecutivas.
- **KOONTZ, WEHRICH Y CANICCE** (2004): Administración: Una perspectiva global y empresarial. México, Ed. McGraw Hill.
- **MANUAL INTERNO SCL** (2010) [Manual de uso interno corporativo]
- **MINISTERIO DE ECONOMÍA** [en línea]
Disponible en: <http://www.mecon.gov.ar/basehome/informacion.htm>

[Consultado el 21 de Noviembre de 2016]

- **MOVISTAR** [en línea]
Disponible en: <http://www.movistar.com.ar/>

[Consultado el 20 de Enero de 2017]

- **NEXTEL** [en línea]
Disponible en: <http://www.nextel.com.ar/>

[Consultado el 20 de Enero de 2017]

- **NUESTRA ESENCIA** (2014) [Manual de uso interno corporativo]
- **OLVE, N., RAY, J. y WETTER, M.** (2002) Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. España, Ed. Gestión 2000 S. A.
- **PERSONAL** [en línea]
Disponible en: <http://www.personal.com.ar/>

[Consultado el 20 de Enero de 2017]

- **PORTER** (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. ED. Harvard Business School Publishing Corporation.



- **REYES G.** (2016) Riesgos y oportunidades del escenario externo, de cara a 2017, [en línea] 05 de Noviembre 2016. < <https://www.cronista.com/economiapolitica/Riesgos-y-oportunidades-del-escenario-externo-de-cara-a-2017-20161104-0099.html>.> [Consultado el 19 de enero de 2017]
- **ROBBINS, STEPHEN Y DECENZO** (2009): Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. México, Ed. Pearson Educación.
- **ROBBINS, STEPHEN Y COULTER** (2005): Administración. México, Ed. Pearson Educación.
- **STRATEGOR** (1995): Estrategia, Estructu0072a, Decisión, Identidad. España, Ed Mason biblio empresa.
- **YACUZZI**, Enrique (2005). "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 296, agosto. [En línea] <<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>.> [Consultado el 21 de Octubre de 2016]
- **ZANOTTI G.** (2016) Para la CEPAL, en 2017 Argentina crecerá 2,3% e inflación ser de 20%, [en línea] 15 de diciembre de 2016. < <http://www.ambito.com/866027-para-la-cepal-en-2017-argentina-crecera-23-e-inflacion-sera-del-20> > Consultado el [19 de enero de 2017]