

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE INDUSTRIAL Y SISTEMAS



ALINEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS
DE NEGOCIOS

(BALANCED SCORECARD)

TESIS

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO DE SISTEMAS

JOSE MIGUEL AVALOS CHUMPITAZI

PROMOCIÓN

2002-II

LIMA-PERU

Digitalizado por:

2005

Dedico esta tesis a mis tres Rosas: Rosalvina, Rosa Victoria y Rosa Alexandra, a mi hermano Alex, a mi papá Santos y a mi compañera Catherine.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los profesores Zalatiel Carranza, Daniel Morillo y Ernesto Flores por la paciencia y dedicación en el proceso de orientación.

Al profesor Luis Zuloaga y al ingeniero Guillermo Ramirez por las importantes contribuciones.

A mis familiares por la paciencia y colaboración en este proceso.

En fin, a todos que de manera directa o indirecta participaron y colaboraron para la realización del presente trabajo.

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11

CAPITULO I DISCUSIÓN TEÓRICA

1.1. Planeamiento estratégico.....	13
1.1.1. Conceptos de estrategia.....	13
1.1.2. Conceptos de Planeamiento estratégico.....	14
1.1.3. Modelos Propuestos.....	14
1.2. Balanced Scorecard.....	16
1.2.1. Antecedentes.....	16
1.2.2. Definición.....	17
1.3. Modelos estudiados.....	20
1.3.1. Modelo de Kaplan y Norton.....	20
1.3.2. Modelo de Olve.....	22
1.3.3. Modelo de HORVATH & PARTNERS.....	24

CAPITULO II METODOLOGÍA PROPUESTA

2.1. Planificación.....	28
2.1.1. Proceso.....	28
2.1.2. Roles.....	31
2.1.3. Artefactos.....	31
2.1.4. Entregables.....	31
2.1.5. Riesgos.....	33
2.2. Apoyo Directivo.....	33
2.2.1. Proceso.....	33
2.2.2. Roles.....	33
2.2.3. Artefactos.....	34
2.2.4. Entregables.....	34
2.2.5. Riesgos.....	34
2.3. Recolección de Datos.....	35
2.3.1. Proceso.....	36
2.3.2. Roles.....	37
2.3.3. Artefactos.....	37

2.3.4.	Entregables.....	37
2.3.5.	Riesgos.....	37
2.4.	Análisis Estratégico.....	38
2.4.1.	Proceso.....	40
2.4.2.	Roles.....	44
2.4.3.	Artefactos.....	44
2.4.4.	Entregables.....	44
2.4.5.	Riesgos.....	45
2.5.	Identificar las Perspectivas.....	45
2.5.1.	Proceso.....	46
2.5.2.	Roles.....	46
2.5.3.	Artefactos.....	46
2.5.4.	Entregables.....	46
2.5.5.	Riesgos.....	47
2.6.	Identificar los Objetivos Estratégicos.....	47
2.6.1.	Proceso.....	47
2.6.2.	Roles.....	57
2.6.3.	Artefactos.....	57
2.6.4.	Entregables.....	58
2.6.5.	Riesgos.....	58
2.7.	Identificar los Factores críticos de éxito.....	58
2.7.1.	Proceso.....	61
2.7.2.	Roles.....	62
2.7.3.	Artefactos.....	62
2.7.4.	Entregables.....	62
2.7.5.	Riesgos.....	63
2.8.	Identificar los Indicadores.....	63
2.8.1.	Proceso.....	64
2.8.2.	Roles.....	64
2.8.3.	Artefactos.....	65
2.8.4.	Entregables.....	65
2.8.5.	Riesgos.....	65
2.9.	Identificar las Metas.....	66
2.9.1.	Proceso.....	67
2.9.2.	Roles.....	67
2.9.3.	Artefactos.....	67
2.9.4.	Entregables.....	68
2.9.5.	Riesgos.....	68
2.10.	Implantación.....	69
2.10.1.	Proceso.....	69
2.10.2.	Roles.....	75
2.10.3.	Artefactos.....	75
2.10.4.	Entregables.....	75
2.10.5.	Riesgos.....	77
2.11.	Análisis de Resultados.....	77
2.11.1.	Proceso.....	77
2.11.2.	Roles.....	80

2.11.3.	Artefactos.....	80
2.11.4.	Entregables.....	80
2.11.5.	Riesgos.....	82

CAPITULO III CASO PRÁCTICO

3.1.	Conocimiento del Negocio.....	83
3.1.1.	Marco Legal.....	83
3.1.2.	Marco Institucional.....	84
3.1.3.	Proceso de Privatización.....	84
3.1.4.	Evolución del sector.....	85
3.1.5.	Dinámica del sector telecomunicaciones.....	86
3.2.	Conocimiento de Telmex.....	87
3.2.1.	Acerca de Telmex.....	87
3.2.2.	Organigrama.....	88
3.2.3.	Productos.....	90
3.3.	Planificación.....	92
3.3.1.	Objetivos.....	92
3.3.2.	Unidad organizativa.....	93
3.3.3.	Plan del Proyecto.....	93
3.4.	Apoyo Directivo.....	93
3.5.	Recolección de Datos.....	97
3.6.	Análisis Estratégico.....	98
3.6.1.	Análisis de la Misión.....	98
3.6.2.	Análisis de los Valores.....	98
3.6.3.	Análisis de la Visión.....	99
3.6.4.	Análisis FODA.....	99
3.6.5.	Análisis de las estrategias.....	108
3.7.	Identificar las Perspectivas.....	108
3.7.1.	Componentes de la visión y estrategia.....	108
3.7.2.	Identificación de las perspectivas.....	110
3.8.	Identificar los Objetivos Estratégicos.....	111
3.8.1.	Objetivos de la perspectiva Financiera.....	111
3.8.2.	Objetivos de la Perspectiva del Cliente.....	114
3.8.3.	Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos.....	124
3.8.4.	Objetivos de la Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	127
3.8.5.	Objetivos de la perspectiva de Infraestructura.....	131
3.8.6.	Diagrama causa – efecto de los objetivos identificados.....	133
3.9.	Identificar los Factores Críticos de Éxito.....	135
3.9.1.	Factores críticos de la perspectiva financiera.....	135
3.9.2.	Factores críticos de la perspectiva de los clientes.....	136
3.9.3.	Factores críticos de la perspectiva de procesos internos.....	137
3.9.4.	Factores críticos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	138
3.9.5.	Factores críticos de la perspectiva de infraestructura.....	139
3.10.	Identificar los Indicadores.....	140
3.10.1.	Indicadores de la perspectiva financiera.....	140
3.10.2.	Indicadores de la perspectiva del cliente.....	141

3.10.3.	Indicadores de la perspectiva de los procesos internos.....	143
3.10.4.	Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	144
3.10.5.	Indicadores de la perspectiva de infraestructura.....	145
3.11.	Identificar las Metas	146
3.11.1.	Metas de la perspectiva financiera	146
3.11.2.	Metas de la perspectiva del cliente.....	147
3.11.3.	Metas de la perspectiva de los procesos internos	149
3.11.4.	Metas de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	149
3.11.5.	Metas de la perspectiva de Infraestructura	150
3.12.	Implantación	151
3.13.	Análisis de Resultados.....	155

CAPITULO IV

COMPARACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO CON EL ACTUAL

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones	164
B. Recomendaciones.....	166

BIBLIOGRAFÍA.....	168
ANEXOS	170

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- ❖ **Balanced Scorecard**
- ❖ **Estrategia**
- ❖ **Alineamiento estratégico**
- ❖ **Cuadro de Mando Integral**
- ❖ **Planeamiento estratégico**
- ❖ **Mapa estratégico**
- ❖ **Indicadores de gestión**
- ❖ **Gestión de las estrategias**

RESUMEN

El Balanced Scorecard (BSC) fue por primera vez propuesto por Robert S. Kaplan, profesor de la Harvard Business School, y David Norton, fundador y presidente de la consultora Renaissance Solutions dedicada en la actualidad al asesoramiento de conceptos relacionados al BSC, en 1992. Ellos elaboraron la idea del sistema de medición estratégica con el fin de monitorear el desempeño de las unidades de negocio. El sistema es adecuado para organizaciones con y sin fines de lucro. Después de años el BSC ha sido probado como una poderosa herramienta que inspecciona el desempeño de la compañía, además de la implementación de la estrategia en toda la organización. En la actualidad las empresas buscan nuevas formas de gerenciamiento para enfrentar el actual ambiente competitivo. El BSC se revela como una herramienta capaz de atender a las nuevas exigencias de gerenciamiento dentro de los escenarios en constante cambio.

Esta tesis brinda una metodología de desarrollo e implantación de un BSC, en especial en el campo de las telecomunicaciones. Dicha metodología ha sido desarrollada como consecuencia de tres puntos: El primer punto es que se ha visto a la organización como un sistema, es decir como una compleja red de entradas, procesos, salidas y retroalimentación desde los proveedores, empleados y clientes. Segundo, se tomó en cuenta mi experiencia en el manejo de diversos proyectos de sistemas. Por último, se tomaron en cuenta teorías del BSC y otras teorías relacionadas al campo de la administración, como por ejemplo la de las Fuerzas Competitivas.

Dentro de la metodología se da una explicación detallada de los pasos por los que hay que seguir para un desarrollo exitoso de un BSC en una organización. El estudio se inicia con una breve revisión teórica de la administración y metodologías propuestas por importantes autores del BSC con el propósito de evidenciar la situación actual de la gestión de las empresas y el BSC. Luego se pasa a desarrollar la metodología propuesta, dentro de cada paso se brinda una descripción teórica, el proceso correspondiente a seguir, los artefactos utilizados, los roles de los responsables y los

entregables. Para poder aclarar lo propuesto se brindará un caso de ejemplo, tomándose a la empresa de telecomunicaciones Telmex Perú S.A. El estudio concluirá con una comparación del sistema actual con el propuesto.

INTRODUCCIÓN

a. Antecedentes del estudio

Una de las principales actividades para cualquier empresa, sin importar a que se dedique, es su relación con el cliente. Con el fin de satisfacer las necesidades de dichos clientes, en la actualidad, existen muchos sistemas por los cuales las empresas invierten mucho dinero y esfuerzo, por ejemplo los Customer Relationship Management (CRM). A pesar de ello muchas empresas se han dado cuenta que sus departamentos no se alinean con sus estrategias ni con su visión del negocio. Esto resulta en un mal funcionamiento de dichos departamentos y una mala inversión de IT (Information Technology) que no generan valor al negocio.

El desarrollo de esta tesis se desarrollará en Telmex, nos enfocaremos en un análisis completo de la empresa, así como la implantación de un BSC, y ver como ello soluciona muchos problemas en diversas áreas de la empresa.

b. Metodología y objetivos

i. Metodología

El desarrollo de la tesis se basa en un modelo de cascada, en el cual su objetivo final es dar una metodología. La implementación del proyecto termina cuando se vea que todos los pasos propuestos en esta metodología hayan sido debidamente sustentados y desarrollados en Telmex.

ii. Objetivos Generales

- Dar una metodología de desarrollo de un BSC.
- Implementar la metodología mencionada, teniendo como caso práctico a Telmex.

iii. Objetivos Específicos

- Hacer un análisis completo de la empresa.

- Proveer una experiencia para que otras empresas en el futuro puedan implementar paso a paso un BSC.
- Alinear las estrategias del Negocio mediante el BSC y determinar que factores intervienen en este proceso.
- Identificar las fortalezas y debilidades del modelo propuesto.

CAPITULO I

DISCUSIÓN TEÓRICA

1.1. Planeamiento estratégico

1.1.1. Conceptos de estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefes del ejército”. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones de guerra, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica” (strategic management).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes.

Por estrategia, para la administración, básicamente se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en un entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Los niveles de la estrategia se muestran en la figura 1.1.

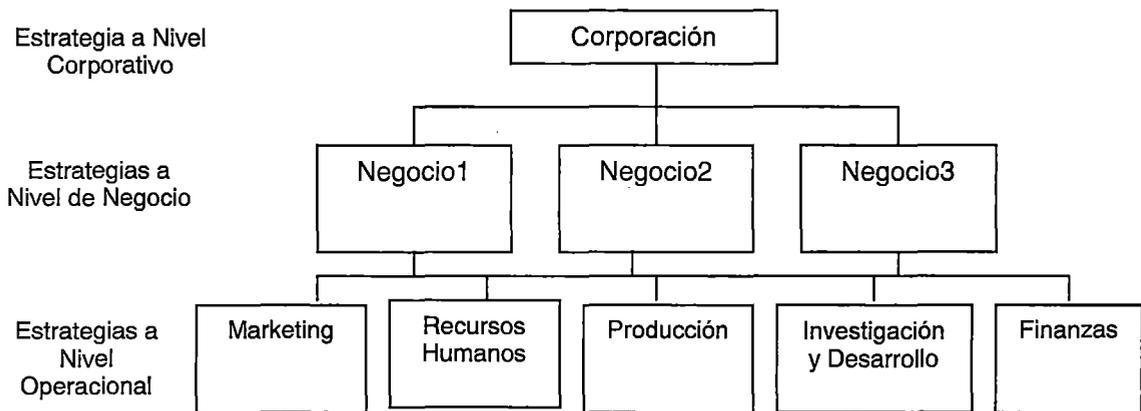


Figura 1.1: Niveles de la estrategia. Robbins, S.P., Administración, Prentice Hall, 4th Edition.

1.1.2. Conceptos de Planeamiento estratégico

Diversos autores discuten el significado del termino "Planeamiento Estratégico", entre ellos tenemos:

- Stephen Robbins: Los planes que son aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a ésta en función de su ambiente.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich: Implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros.
- Stone: Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas dentro de una organización.

1.1.3. Modelos Propuestos

Además de mostrar el significado de "planeamiento estratégico", visto en el punto anterior, también se mostrarán los métodos que hay que seguir para desarrollarlos. Entre estos modelos tenemos el de Stephen Robbins que

propone un modelo de planeación estratégica¹ que se muestra en la figura 1.2.

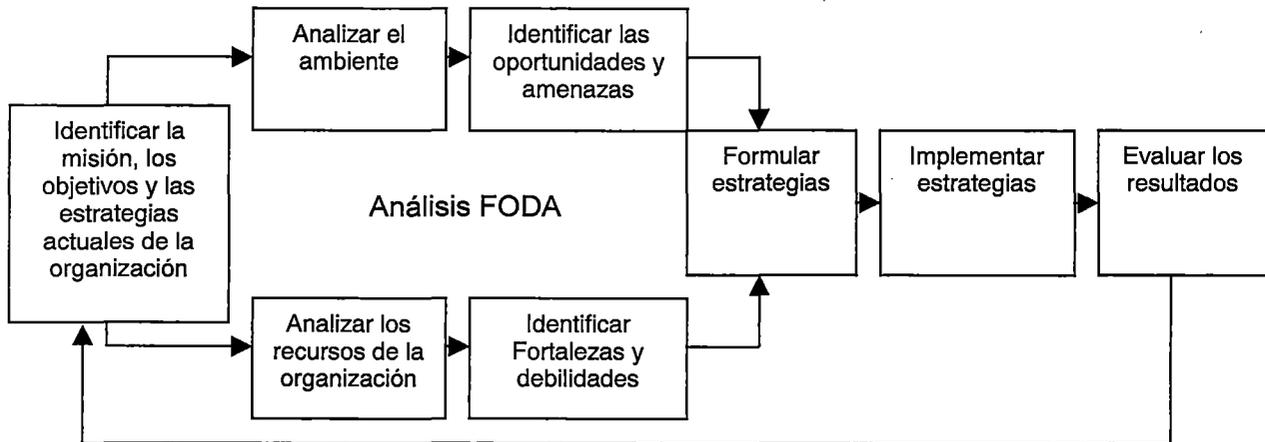


Figura 1.2 El proceso de la administración Estratégica

Otro modelo de planeación estratégica ha sido desarrollado por Heinz Wehrich², dicho modelo se detalla en la figura 1.3.

¹ Stephen Robbins, Mary Coulter Administración: p.238,239

² James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr.: Administración

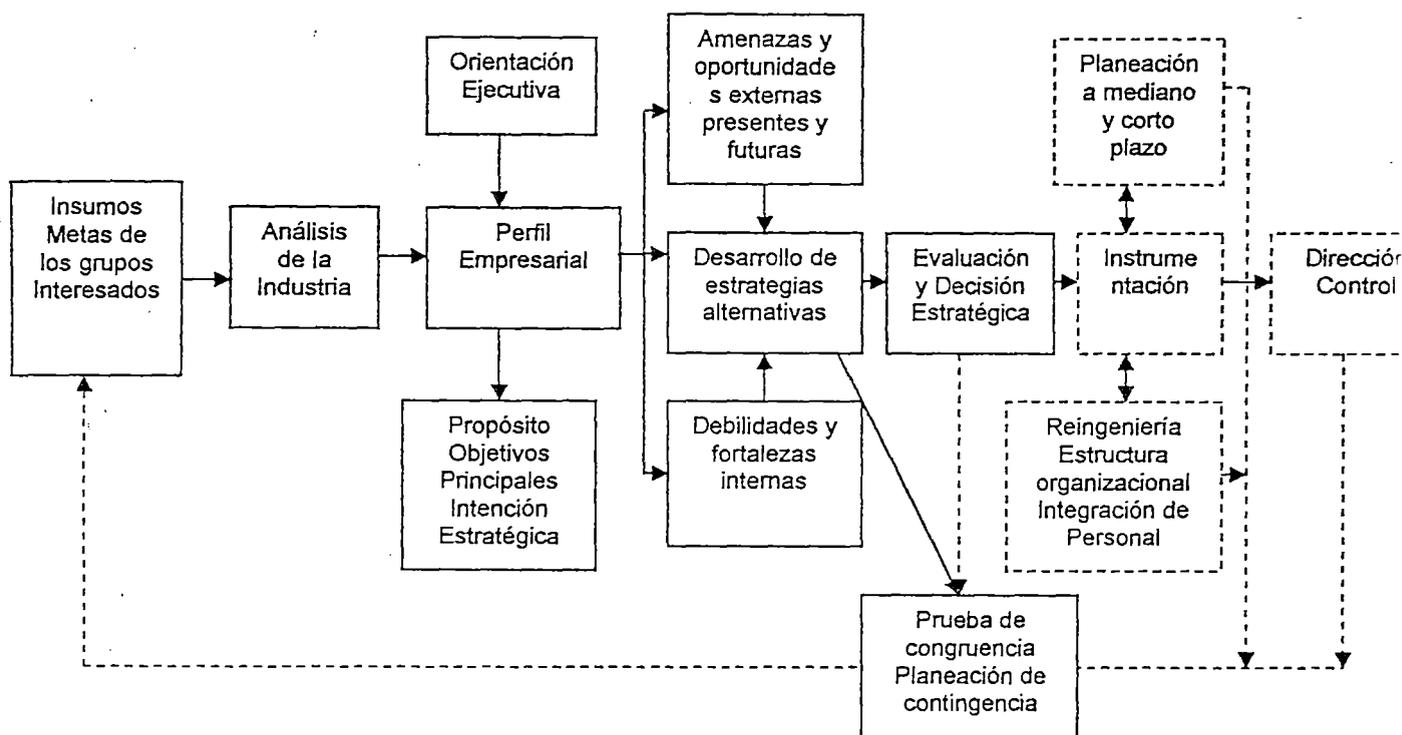


Figura 1.3: Pasos del Planeamiento estratégico de Heinz

1.2. Balanced Scorecard

1.2.1. Antecedentes

La evolución del BSC ha pasado por los siguientes pasos³:

- a. A principios del siglo y durante la revolución del *scientific management*, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinan indicadores financieros y no financieros.
- b. Durante los años setenta, sobre todo en Francia, se puso de moda utilizar la herramienta llamada *Tableau de Bord* (tablero de mando). Dicha herramienta incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

³ Mario Apaza Meza: Balanced Scorecard – Gerencia Estratégica y de valor. p 207-208

- c. A principios de los 90, el profesor Robert S. Kaplan y su colega David P. Norton de la Harvard Business School desarrollaron el concepto de BSC. El punto de partida fue la crítica ante la fuerte orientación financiera en los sistemas de gestión de Estados Unidos para, por ejemplo, la planificación o el sistema de informes.

1.2.2. Definición

Considerando los cambios ocurridos en los últimos años sobre los métodos existentes de evaluación de desempeño empresarial, que se basaban apenas en indicadores contables y financieros, y que, gradualmente se notaban que eran insuficientes, Kaplan y Norton creyeron que la medición de desempeño, sólo a través de los indicadores financieros perjudica a la capacidad de la empresa de ser flexible y de crear valor económico para el futuro. Un ejemplo de esto es la crisis del Petróleo, ocurrida en la década de los 70, en el que se mostró que la evaluación de desempeño, basada solo en indicadores financieros, no era suficiente para demostrar el desempeño de los productores y negociadores de petróleo en una fase de surgimiento de un mercado mas competitivo.

Con la finalidad de crear un nuevo modelo de medición de desempeño, Kaplan y Norton se reunieron casi dos meses con representantes de decenas de organizaciones de manufactura y de servicios, desde una industria pesada hasta una con alta tecnología. Uno de los participantes estaba usando un "scorecard" corporativo que contenía, además de medidas financieras tradicionales, otras medidas de desempeño relativas a plazos de entrega del cliente, calidad del ciclo de proceso de producción y la eficacia del desenvolvimiento de los nuevos productos. En discusiones posteriores, dicho concepto conduciría a una ampliación del "scorecard" denominado "Balanced Scorecard". Basado en la representación equilibrada de las medidas financieras y operacionales organizadas en base a cuatro perspectivas que son: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

Un BSC es un sistema de gestión basado en indicadores que impulsan el desempeño, proporcionando una visión del negocio actual y futura, de manera global. La traducción de la misión y estrategia en objetivos y medidas se organizan en cuatro perspectivas que se muestra en la figura 1.4.

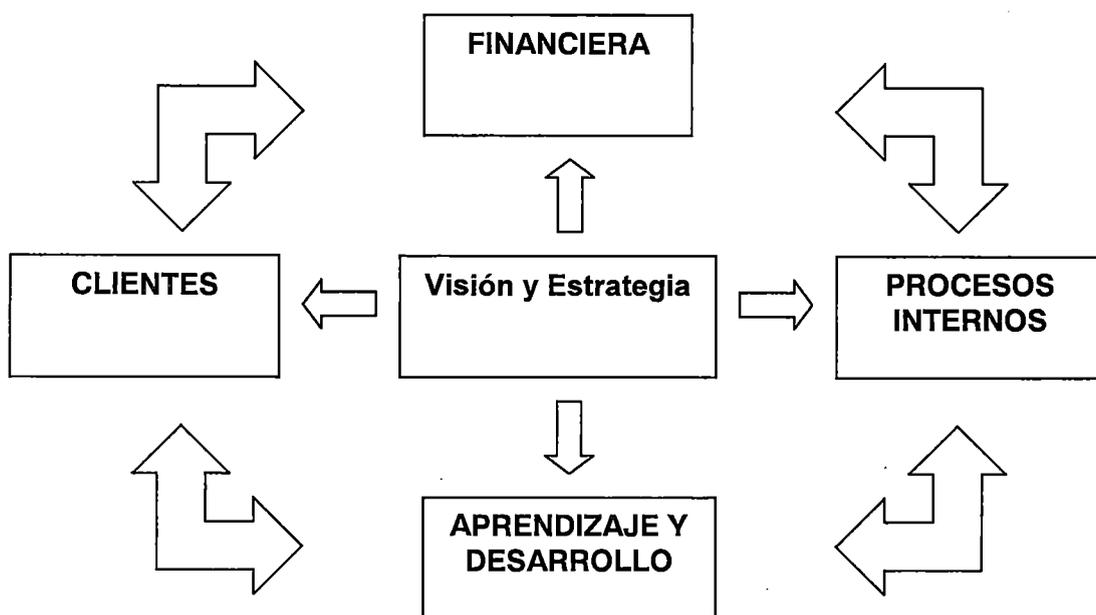


Figura 1.4 Perspectivas del BSC (Adaptado de Kaplan y Norton)

En la actualidad el modelo propuesto por Kaplan y Norton, es visto de una manera limitada, es por ello que se recomienda tener en cuenta las siguientes concepciones limitadas y sus respectivas alternativas en el cuadro 1.1:

Enfoque Limitado	Enfoque Adecuado
Conjunto de indicadores financieros y no financieros	Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia
Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección	Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles
Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido.	Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en si mismo.
Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación.	Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón

	de ser del modelo.
--	--------------------

Cuadro 1.1 Enfoques limitados del BSC y sus respectivos enfoques adecuados

La estrategia y la visión de la empresa deben ser usadas para guiar el proceso de formulación de los objetivos estratégicos, medidas(o indicadores), metas e iniciativas de desempeño para cada una de las cuatro perspectivas. Por tal motivo Kaplan y Norton mencionan que es necesario que sea realizado en un proceso cíclico compuesto de cuatro etapas. En primer lugar la visión debe de ser comprendida y compartida, después ésta debe ser comunicada en términos de objetivos y medidas estratégicas, las cuales serán usadas para guiar el trabajo, distribuir recursos y establecer metas, a partir de los resultados obtenidos será posible analizar mejoras en términos de aprendizaje organizacional y, de esta forma, permitir una re-evaluación de la visión. Las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton se definen a continuación:

- **Perspectiva Financiera**

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las demás perspectivas.

- **Perspectiva de Clientes**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

- **Perspectiva de los Procesos Interno**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades

de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Esta perspectiva, que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del BSC y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Mas adelante, en el punto 2.4.5, se va a detallar los conceptos que hay que tener en cuenta para obtener las perspectivas adecuadas.

1.3. Modelos estudiados

En este punto se verán diversos modelos de desarrollo de BSC de diversos autores.

1.3.1. Modelo de Kaplan y Norton⁴

Comprendido como un Sistema de Gestión Estratégica, Kaplan y Norton proponen que el BSC pase por los siguientes procesos críticos:

⁴ Kaplan, Robert - Norton, David, Cuadro de Mando Integral p. 21 - 33

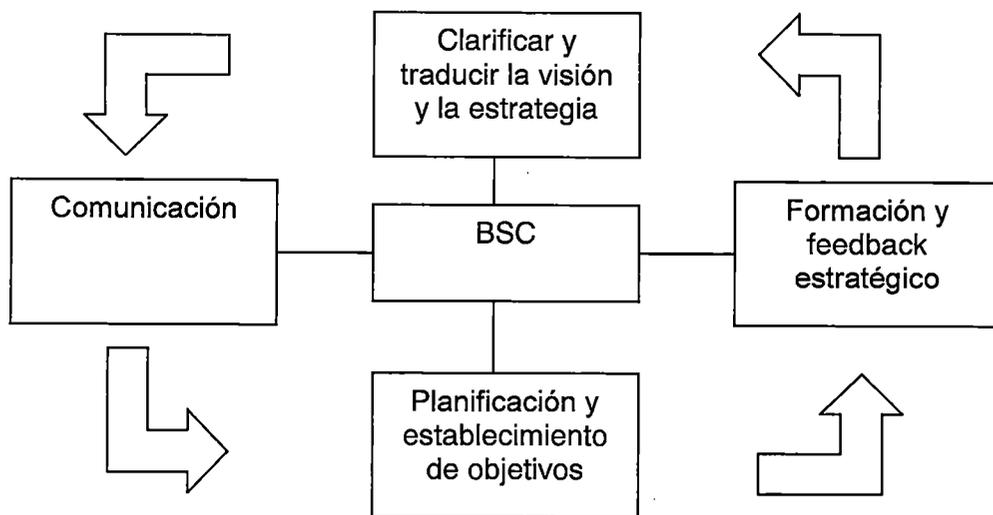


Figura 1.5: Fases del Proceso de Desarrollo de un BSC – ⁵Kaplan y Norton

a. Clarificar y traducir la visión y la estrategia

Permite a los gerentes crear consenso acerca de la visión y estrategia de la organización. La visión y la estrategia deben ser expresadas como un conjunto integrado de medidas y objetivos bien definidos para que todos tengan el mismo entendimiento de las directrices estratégicas y el éxito esperado.

b. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicas

Moviliza a todos los integrantes de la organización a acciones dirigidas al logro de los objetivos. Ello provoca que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia adoptada por su área y cómo ella se integra a los factores globales de éxito. Esto se realiza por medio de las relaciones de causa-efecto entre todas las medidas adoptadas, y que induce al raciocinio sistémico dinámico.

c. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

Se busca integrar los planes financieros y estratégicos. Utilizando las medidas del BSC como base para la distribución de recursos y la definición de prioridades, los ejecutivos pueden concentrar su atención en iniciativas

⁵ Kaplan, Robert - Norton, David, Cuadro de Mando Integral p. 24

con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo sin dañar los objetivos a corto plazo.

d. Aumentar el feedback y la formación estratégico

Se considera el aspecto más innovador, uno que realmente crea un diferencial competitivo sostenible. Los procesos actuales de análisis críticos y de reformulación se concentran en verificar que los objetivos proyectados sean alcanzados. Pero en el caso real pueden surgir nuevas oportunidades o amenazas no previstas en la formulación del planeamiento estratégico, los ejecutivos deben validar si los objetivos continúan siendo válidos. Caso contrario, la estrategia debe ser ajustada y revalidada a la luz de los acontecimientos y del desempeño más reciente. Este feedback estratégico alimenta al primer proceso, donde los objetivos de las cuatro perspectivas son reformulados o sustituidos de acuerdo con los nuevos conocimientos adquiridos.

1.3.2. Modelo de Olve⁶:

El modelo de Olve se resume en la figura 1.6.

⁶ Nils-Göran Olve, Jan Roy Y Magnus Wetter , Implantando Y Gestionando El Cuadro De Mando Integral
p. 56

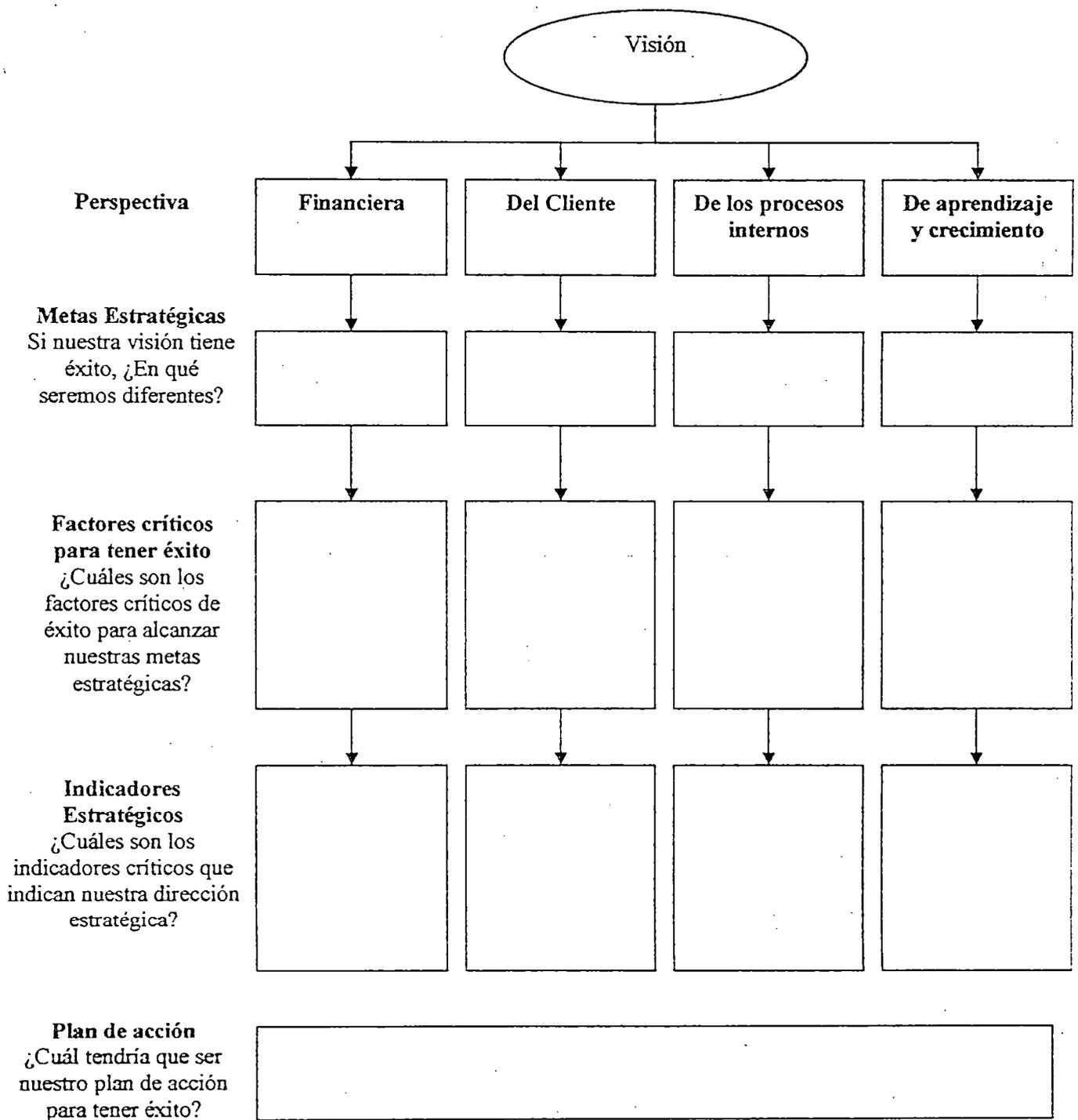


Figura 1.6: Pasos del desarrollo BSC propuesto por Olve.

1.3.3. Modelo de HORVATH & PARTNERS

El resumen del modelo de Horvath & Partners se muestra en la figura 1.7⁷.

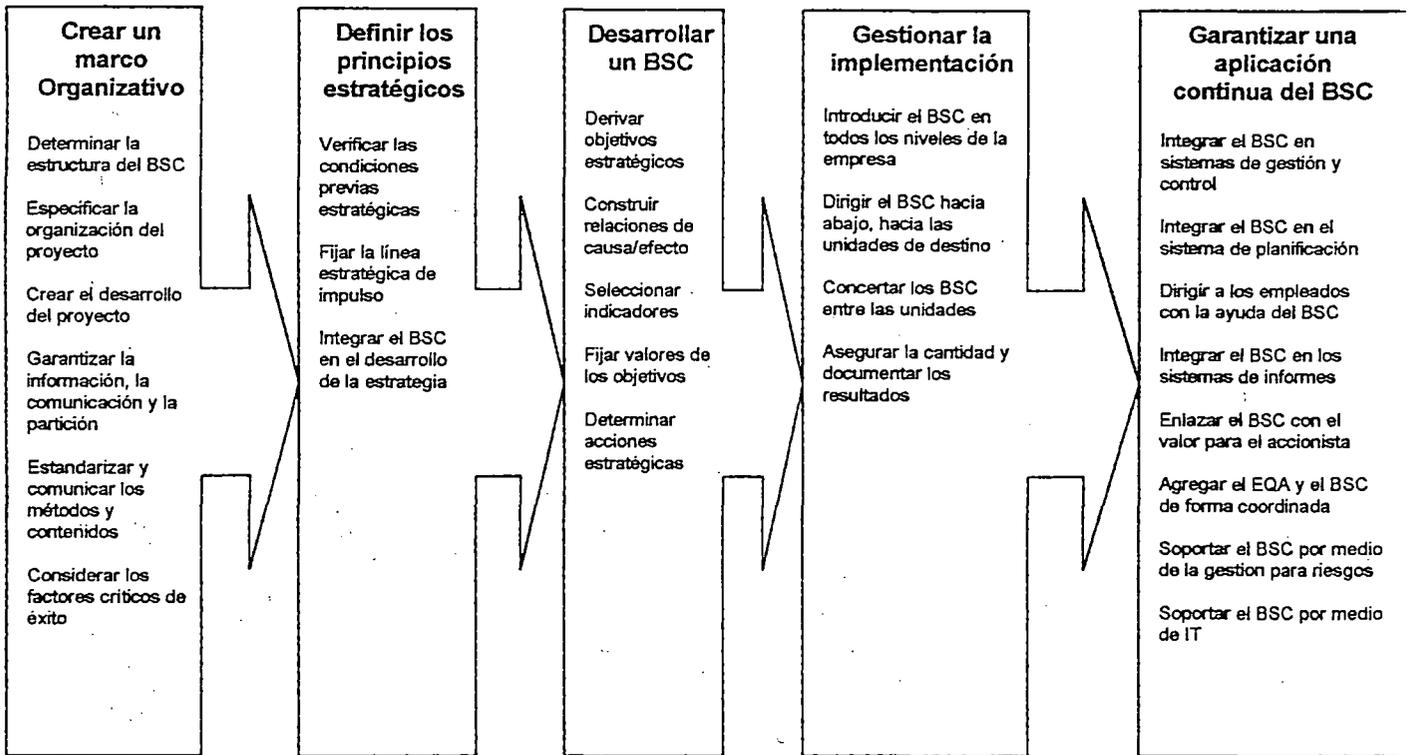


Figura 1.7: Modelo de Horvath & Partners

- **Fase 1: Crear el marco organizativo para la implantación**

El marco organizativo contiene dos partes: por un lado, la determinación de reglas a modo de esbozo que sean importantes para todas aquellas unidades en las que se pretenda introducir el BSC. Encontramos, de forma especial, la determinación de perspectivas y la decisión sobre que unidades organizativas y departamentos deben desarrollarse los BSC. Por otro lado, y con respecto a los proyectos de implantación de BSC, son válidas, naturalmente, las reglas de una gestión de proyectos probadas. Dicho de otro modo la organización del proyecto, el desarrollo del mismo, el concepto de información y de comunicación, los estándares para los métodos y los factores críticos para el éxito deben estar determinados y acordados.

⁷ Horvath & Partners: Pag 97 - 109

- Fase 2: Definir los principios estratégicos

El BSC es, en principio, un concepto para la ejecución de estrategias existentes y no para el desarrollo de estrategias totalmente nuevas. Si una empresa se dota a sí misma de una línea estratégica de impulso dirigida hacia una ofensiva de mercado en América Latina, esta se concretará en el BSC y se podrá ejecutar por medio de objetivos apropiados para clientes, procesos y potenciales, así como a través de sus correspondientes acciones estratégicas. En consecuencia, el BSC podría perfectamente implantar una estrategia equivocada.

- Fase 3: desarrollar un BSC

En la tercera fase se forma el BSC para una unidad organizativa delimitada. Esto puede ser una empresa en su conjunto, una división, una unidad empresarial o una unidad interna de servicios.

- Fase 4: Gestionar la implantación del BSC

La fase de la implantación no sólo significa practicar el procedimiento de la tercera fase en varias unidades organizativas en la empresa y, con ello, beneficiarse de la utilidad de la comprensión unitaria de la estrategia y de la capacidad de *monitoring* en varios lugares. La implantación del BSC conduce, por el contrario, a una mejora de la calidad de la gestión estratégica por toda la empresa.

- Fase 5: Garantizar una aplicación continua del BSC

Si la implantación del BSC finalizase tras la elaboración de objetivos estratégicos, cadenas de causa/efecto, indicadores, valores de los objetivos y acciones estratégicas para una unidad organizativa, sólo se garantizaría una fuerte focalización sobre la estrategia. Sin embargo el objetivo superior del BSC es una estabilización duradera de una organización con un enfoque hacia la estrategia.

CAPITULO II

METODOLOGÍA PROPUESTA

Este modelo es una variación del modelo propuesto de QPR⁸. Al hacer un análisis a los modelos antes propuestos se puede ver la relación entre la medida de desempeño dada por el BSC y la dirección empresarial de la siguiente manera:

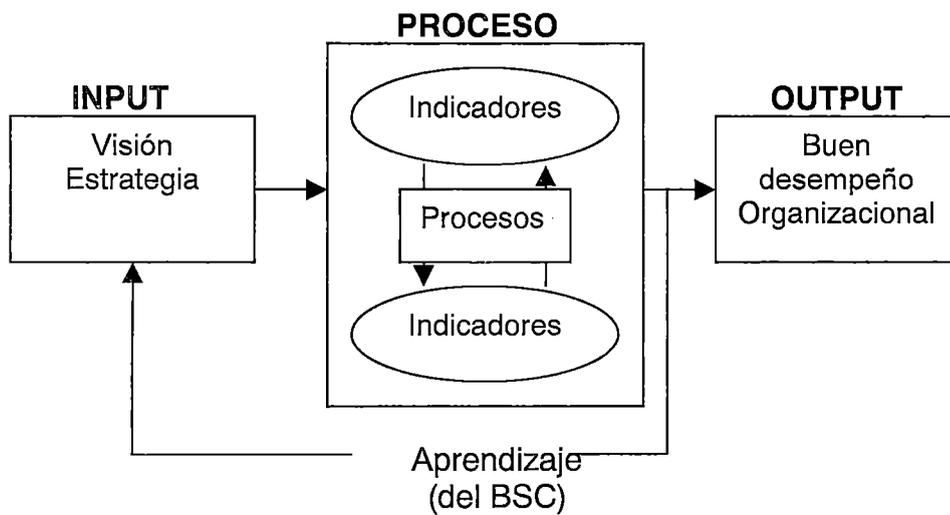


Figura 2.1: Análisis de las propuestas de Planeamiento estratégico y BSC

Un resumen de la metodología propuesta se muestra en la figura 2.2.

⁸ QPR es una empresa que brinda productos de software Administrativos, ver <http://www.qpr.com/>

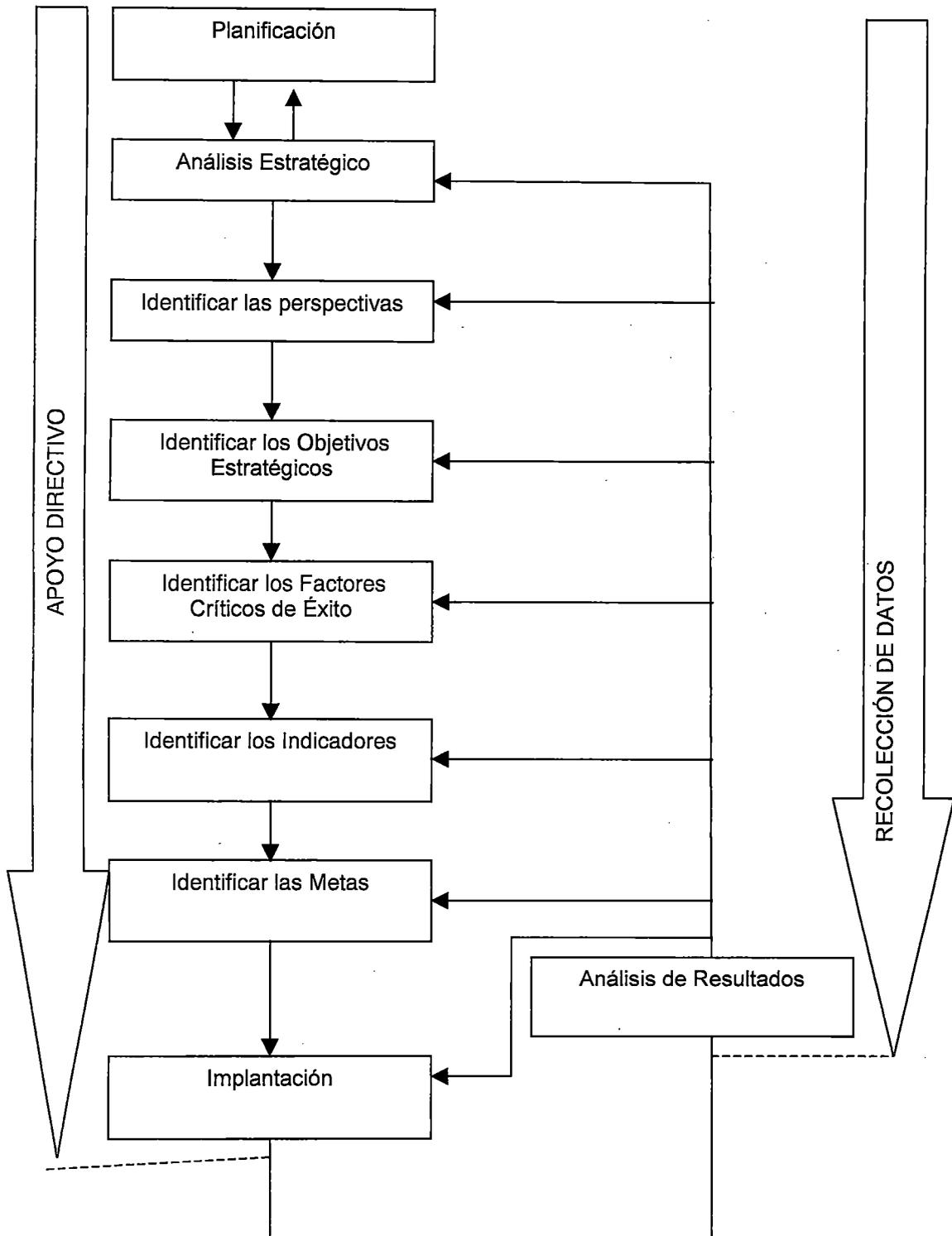


Figura 2.2: Pasos del desarrollo de un BSC

2.1. Planificación

Es importante, como en todo proyecto, remarcar la importancia de la planificación dentro del proceso de desarrollo del BSC, en el que se realice un calendario de las distintas actividades y tareas, en función de los objetivos definidos y de las características identificadas. Así como también asignar los recursos necesarios (humanos, técnicos, materiales, etc.).

2.1.1. Proceso

- Desarrollo de Objetivos

Para que un cuadro de mando tenga éxito, no puede considerarse un hecho aislado. Determinar los objetivos para el desarrollo tendrá mucha importancia para su evolución dentro de la empresa. Por el contrario, la falta de unos objetivos claros puede limitar su efectividad. Por ejemplo, algunas empresas pueden recurrir al BSC en momentos de crisis cuando necesitan un cambio inmediato para sobrevivir. Unos pocos objetivos y medidas clave del BSC puede funcionar como un rayo láser durante la batalla, ¿Pero cómo puede sobrevivir el BSC cuando la empresa esta en peligro? Cuando tenemos razones bien entendidas, acordadas y ampliamente comunicadas para el proyecto, poseemos una herramienta valiosa para extender la función de BSC. Tanto la dirección como los empleados consideran el desarrollo de las medidas incluidas en un BSC como la primera de muchas paradas en el camino hacia un nuevo y poderoso sistema de gestión de la empresa. El consenso alcanzado a partir de un objetivo dominante para el BSC ayuda enormemente a los esfuerzos de comunicar a todos los empleados la meta de la implementación. Durante los inevitables periodos en los que la implementación del BSC experimenta dificultad para mantener la fuerza, el punto focal de los objetivos puede servir de aliento para volver a dar energía y centrar los esfuerzos del equipo. Por último, la presencia de objetivos claros también será una valiosa herramienta para el futuro trabajo de relacionar el BSC con procesos de gestión, tales como presupuesto, compensación e informes de dirección.

- Determinar la unidad organizativa adecuada

Para determinar la unidad organizativa es importante recordar que cuantas más unidades empresariales se controlen estratégicamente por medio del

BSC, mejor se podrá derivar hacia abajo, hacia los niveles siguientes, los objetivos importantes del nivel superior.

- Formar el equipo del BSC

Las organizaciones de proyectos complejas se caracterizan por una gran cantidad de personas participantes procedentes de las diferentes unidades de la empresa. Las encontramos en aquellos proyectos en los que se introduce un BSC. En un proyecto así es conveniente que los empleados de la empresa se incluyan de la forma más amplia posible. Esto es lo que requiere una organización de proyecto que define los papeles y las asignaciones de forma exacta. La distribución de los papeles se articula de manera diferente dependiendo del tamaño de la empresa. Es recomendable que las personas y las unidades organizativas encargadas de la ejecución de la estrategia estén involucradas, también, en la fase previa del desarrollo de la estrategia para garantizar así una transición fluida entre el desarrollo de la estrategia y su ejecución. En general se pueden tener los siguientes miembros en el equipo de desarrollo del BSC:

- o Comisión de Dirección

Generalmente están conformados por los máximos responsables de las decisiones como directores gerentes, juntas directivas, etc. Sus funciones generales son las siguientes:

- ❖ Asume la propiedad del proyecto.
- ❖ Proporciona información a fondo al equipo.
- ❖ Mantiene comunicación con altos directivos.
- ❖ Brinda recursos (humanos y financieros) al equipo.
- ❖ Proporciona apoyo y entusiasmo para el BSC en toda la organización.

- o Responsable del BSC

Conformada por una o más personas expertas en el tema del BSC. Sus funciones generales son las siguientes:

- ❖ Coordina reuniones, planifica, hace seguimiento e informa sobre los resultados.

- ❖ Proporciona liderazgo de ideas sobre la metodología del BSC al equipo principal.
- ❖ Asegura que todo el material de base relevante esté a disposición del equipo.

o Constructores y coordinadores del BSC

Constituido por empleados o jefes de unidades de la organización.

Sus funciones generales son las siguientes:

- ❖ Proporciona conocimiento experto de la unidad de negocio o las operaciones fundamentales.
- ❖ Informan a sus respectivos superiores e influyen sobre ellos.
- ❖ Actúan de embajadores del BSC ante su unidad o departamento.
- ❖ Actúan en el mejor interés del negocio en general.

o Equipo Principal

Dentro de este grupo se encuentran directivos procedentes de diferentes áreas en las que se introduce el BSC. Sus funciones principales son las siguientes:

- ❖ Determinan el equipo del proyecto.
- ❖ Reciben los resultados del proyecto.
- ❖ Toman decisiones ante propuestas alternativas de soluciones.
- ❖ Determinan el modo de proceder.
- ❖ Solucionan cuestiones metodológicas para toda la empresa.

En adelante cuando se mencione “equipo de trabajo” se referirá al grupo conformado por el responsable del BSC y los constructores y coordinadores del BSC.

- Formular el plan del proyecto

Para guiar el trabajo del equipo hará falta un plan de desarrollo cuidadosamente pensado, ya que cada empresa es diferente a la hora de

usar los planes proyectados. Algunas empresas creen que un plan detallado, con miles de líneas de Microsoft Project, es la única forma de captar todos los elementos necesarios del trabajo. Otras usan medios menos formales esbozando solo las tareas más importantes y siguiéndolas con documentos de Word o MS Excel. Pero lo que es muy necesario es que el plan del proyecto sea aceptado por todo el equipo y que contenga hasta el más mínimo detalle. Esta tesis nos muestra los pasos básicos para implantar un BSC que nos servirá de guía para formular un plan de proyecto de implantación de este tipo de sistema.

2.1.2. Roles

- Comisión de Dirección:
 - Revisar y corregir la planificación desarrollada por el equipo de trabajo.
 - Validar la planificación desarrollada por el equipo de trabajo.
- Responsable del BSC:
 - Dirigir y llevar a cabo cada uno de los pasos mencionados en la planificación.
- Equipo Principal:
 - Apoyar a cada uno de los miembros del equipo en el desarrollo de la planificación.
- Constructores y coordinadores del BSC:
 - Llevar a cabo cada uno de los pasos mencionados en el proceso de desarrollo de la planificación.

2.1.3. Artefactos

- Documento donde se especifique el alcance del proyecto desde el punto de vista de los directivos de la empresa.
- Organigrama de la organización.

2.1.4. Entregables

- E1: Planificación del proyecto.

El entregable E1 de la planificación del proyecto tiene por objetivo informar a todos los empleados de la organización acerca de un nuevo proyecto de desarrollo de BSC. Debe ser realizado por el responsable del BSC y

aprobado por la comisión de dirección. Dicho documento debe tener la estructura que se indica en el cuadro 2.1. Cada una de las secciones se detalla a continuación:

- o Información general: En esta sección se le da un nombre específico al proyecto y se brindan datos adicionales como la fecha de creación, la fecha de modificación, la persona que realizó el documento y por último información acerca de la persona que lo aprueba.
- o Patrocinador del proyecto: En este punto se brinda información acerca de la persona que promueve el proyecto a nivel ejecutivo.
- o Necesidad de la organización: Una necesidad es la falta de algo útil, deseado o requerido. Existen tres tipos de necesidades de negocios: una oportunidad, un problema o un mandato. La necesidad debe ser claramente definida por ejemplo: "La empresa tiene problemas en obtener los datos de los clientes en tiempo real".
- o Objetivos del proyecto: Aquí se detallan los objetivos del proyecto.
- o Unidad organizativa elegida: En este punto se brinda información acerca de la unidad que se ha tomado para la implantación del BSC.
- o Equipo BSC: Las personas que integrarán el proyecto.
- o Plan del proyecto: Este punto describe todos los pasos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Información general		
Nombre del Proyecto:	Fecha:	
Fecha de Modificación:		
Preparado por:	Aprobado por:	
Patrocinador del proyecto		
Nombre:	E-mail:	Teléfono:
Necesidad de la organización		
Objetivos		
Unidad Organizativa		
Equipo		
Plan del proyecto		

Cuadro 2.1: Modelo del documento de planificación estratégica.

2.1.5. Riesgos

- El cambio esta inherente en toda empresa
Dicho cambio podría cambiar la planificación inicial.
- No aceptación de un nuevo mecanismo de gestión por parte de algunos directivos.
- Muchas veces algunos directivos piensan que un nuevo mecanismo de gestión puede afectar su trabajo y el de los empleados que están bajo su cargo.

2.2. Apoyo Directivo

El apoyo y liderazgo directivo es un imperativo para que un programa de cuadro de mando integral tenga éxito. Algunas empresas tienen la suerte de que la iniciativa sea de la propia dirección. Lamentablemente obtener el respaldo y conformidad de los altos directivos no siempre es fácil. Estos directivos tienen muchísimas cosas que demandan su tiempo y atención, y al igual que todos nosotros, rápidamente filtran aquellas ideas que no parecen merecer sus valiosos recursos. Se pueden usar muchas técnicas para conseguir el respaldo de un alto directivo a un proyecto de cuadro de mando integral.

2.2.1. Proceso

Los siguientes pasos nos muestran los métodos más convincentes que hay, sin embargo se pueden excluir a alguno de ellos:

- Buscar un buen encaje.
- Demostrar resultados.
- Demostrar los peligros que se puedan encontrar.
- Mostrar encuestas.
- Educar.

2.2.2. Roles

- Comisión de Dirección
 - Analizar y discutir los temas presentados por el responsable del BSC y así poder llegar a un consenso en el apoyo del desarrollo del BSC.
- Responsable del BSC

- Usar los pasos mencionados en el proceso y mostrarlos a los directivos, con el fin de que puedan apoyar el desarrollo del BSC.
- Constructores y coordinadores del BSC
 - Apoyar al responsable del BSC en el desarrollo de la búsqueda de un apoyo directivo total.
- Equipo Principal
 - Discutir con la comisión de dirección los argumentos que se usan para el uso del BSC.

2.2.3. Artefactos

- Roles y responsabilidades de cada uno de los directivos.
- Documento donde se especifique el alcance del proyecto desde el punto de vista de los directivos de la empresa.

2.2.4. Entregables

- Presentación de BSC a directivos

Más que un entregable es una presentación dirigida hacia los directivos conteniendo las secciones seleccionadas del punto 2.2.1. Dicho documento tiene por finalidad informar y buscar un apoyo continuo de los directivos en todo el proceso de desarrollo del BSC. Debe ser realizado por el responsable del BSC y debe ser aprobado por el equipo principal y la comisión de dirección.

2.2.5. Riesgos

- No tener un apoyo continuo de parte de los directivos

En un comienzo los directivos se pueden mostrar muy colaboradores en el proceso, sin embargo, por la misma carga de trabajo, que ellos tienen, puede cambiar las prioridades que a principios del proyecto tenían.

- Considerar al BSC solo para la gerencia y no para todos los empleados
- En un despliegue total de la estrategia, a través del BSC todos los empleados deben ver su aporte a la estrategia. También su contribución al aprendizaje alrededor de los logros y la orientación estratégica de la organización.

- Los empleados confunden el fin del BSC

El BSC no es una metodología para imponer acciones de la gerencia sino para motivar el involucramiento de todos en el logro de la estrategia. Este involucramiento debe propiciarse por todos los medios.

- El responsable va a diseñar el BSC

EL BSC debe ser el reflejo del pensamiento y orientación estratégica de quienes guían a la organización. El consultor debe ser sólo un facilitador del proceso de "diseño e implantación".

2.3. Recolección de Datos

El objetivo de esta actividad es reunir datos sobre el cliente, el negocio, oferta, demanda y potenciales servicios. La elaboración del BSC desencadena una necesidad de información estratégica. Las diferentes perspectivas requieren información estratégica diferente. Así, la perspectiva del cliente requiere información fundada sobre los segmentos individuales de mercado, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo debe tener como base, por ejemplo, información sobre el desarrollo de la tecnología y el conocimiento de las aptitudes centrales básicas de la propia empresa y de los empleados. La perspectiva de los procesos internos entiende a la empresa como un modelo de procesos; la información referente a las estructuras de creación de valor y de las evaluaciones para una integración vertical óptima debe estar preparada, al igual que los referentes a procesos empresariales estratégicos y operativos. La perspectiva financiera recurre a información procedente de la planificación estratégica tradicional de la empresa. Aquí normalmente se requieren datos sobre el volumen actual de ventas y rendimiento de cada uno de los campos empresariales y de los grupos de clientes. Esta actividad, en nuestra metodología, contiene tres tipos de fuentes de datos:

- Entrevistas: La entrevista es una técnica de encuesta. Este es un método de investigación que sigue los mismos pasos de la investigación científica; sólo que en su fase de recolección de datos, éstos se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales o escritos, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio.

- **Análisis del contenido:** El Análisis de Contenido es una técnica que permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información acumulado (documentos escritos, grabaciones, etc.) en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que investigan en función de un problema.
- **Observación:** Se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho que tiene relación con el tema que motiva la investigación. En la aplicación de esta técnica, el investigador registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social; es decir, no hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

Además, esta actividad comprende de reuniones en el que discutan temas para el desarrollo de las estrategias del negocio, las cuales incluye:

- Temas corporativos primordiales (medio ambiente, seguridad, políticas, relación con funcionarios, comunidad).
- Necesidades y expectativas de los clientes en comparación con el desempeño actual de la empresa.
- Influencia de factores que afectan la demanda.
- Capacidad de la competencia para afrontar el futuro.
- Características de la competencia, tendencias tecnológicas, etc.

Los datos reunidos en esta actividad pueden ser clasificados en un paso posterior para el uso de cada perspectiva del BSC.

2.3.1. Proceso

El Proceso de recolección de datos, como se ve en la figura 2.2, va tener los siguientes pasos:

- Identificación y toma de contacto con las personas a la que se va a entrevistar (por ejemplo: envío de comunicación solicitando su colaboración).

- En caso de que no solo sea el responsable del BSC el que lleve a cabo este paso, se debe capacitar al personal que va a participar en el trabajo (entrevistadores y supervisores).
- Realización del trabajo propiamente dicho (aplicación de la entrevista).
- Supervisión, revisión y control de calidad de la información recolectada durante el desarrollo del trabajo.

2.3.2. Roles

- Comisión de Dirección.
 - Brindar información adicional de importancia para el proceso.
- Responsable del BSC.
 - Interpretar la información recolectada.
- Constructores y coordinadores del BSC.
 - Realizar junto con el responsable del BSC la interpretación de cada uno de los documentos recolectados.
 - Según sea el caso, realizar las entrevistas necesarias.
- Equipo Principal.
 - Dar la información que se solicite en cada paso del desarrollo del BSC.
 - En las entrevistas, explicar a detalle lo que le corresponde.

2.3.3. Artefactos

- Documento de descripción de puestos.
- Planificación estratégica de la organización.

2.3.4. Entregables

- Datos resúmenes

La recolección de datos se lleva a cabo en varias etapas del proceso de desarrollo del BSC en el que el resultado debe ser un resumen de la información encontrada. Este resumen debe ser desarrollado por el equipo del BSC y su aprobación dependerá de la etapa en la que se realice.

2.3.5. Riesgos

- No captar toda la información en alguna entrevista.

- Sesgo o distorsión que se pueda dar sobre la información recolectada.

2.4. Análisis Estratégico

Kaplan y Norton en su libro mencionan que “El BSC es básicamente un mecanismo para la implantación estratégica, no para su formulación”⁹, también dicen “Es posible usar un proceso propio de construcción de un BSC como mecanismo de un proceso simultaneo de formulación estratégica”¹⁰ a pesar de no ser su objetivo principal.

La figura 2.3 muestra claramente que el sistema BSC parte de la estrategia, misión y visión de la empresa ya establecidos. Dicha figura también muestra que el BSC se destina a la implementación del planeamiento estratégico, cambiando el enfoque de la empresa, dirigiéndola hacia la estrategia. El análisis de las estrategias sirve como base para el BSC.



Figura 2.3: Pasos del desarrollo del BSC según Kaplan y Norton

El planeamiento estratégico es un trabajo hecho con directivos de la empresa que toma tiempo y gran conocimiento del negocio, es por ello que en este

⁹ KAPLAN y NORTON, Cuadro de Mando Integral 2000a, p. 39

¹⁰ KAPLAN y NORTON, Cuadro de Mando Integral 2000a, p. 389

trabajo se tomarán las estrategias actuales de la empresa y se analizarán a cada una de ellas.

El *Análisis estratégico dentro del proceso de implementación de un Balanced Scorecard* es un tema de preocupación en estos últimos años ha sido el de control y gestión estratégica, Harold Koontz menciona "La planeación tiende un puente entre el punto donde está y aquel donde se quiere ir. Cabe señalar que planeación y control son inseparables, los hermanos siameses de la administración (Figura 2.4). Todo intento de control sin planes carece de sentido, por que la gente no sabe si efectivamente se dirige a donde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a donde quiere ir (parte de la tarea de planeación)".¹¹

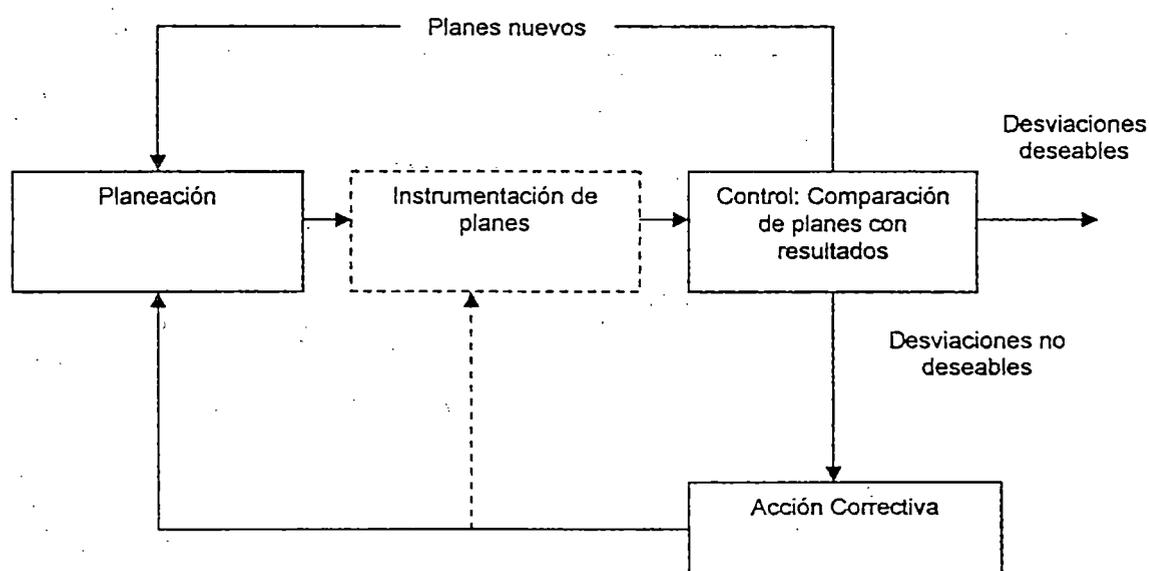


Figura 2.4: Relación estrecha entre planeación y Control

El BSC nace en este contexto de necesidad de control estratégico. Kaplan y Norton en uno de sus libros mencionan que "El cuadro de mando integral pretende unir el control a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo".

11 Harold Koontz, Heinz Weihrich: Administración- Una Perspectiva Global, p 122-123

Es por ello que después de la planeación siempre se necesita un mecanismo de control y gestión. El BSC cumple con estas funciones. Partiendo de la figura 2.4, se tiene la figura 2.5.

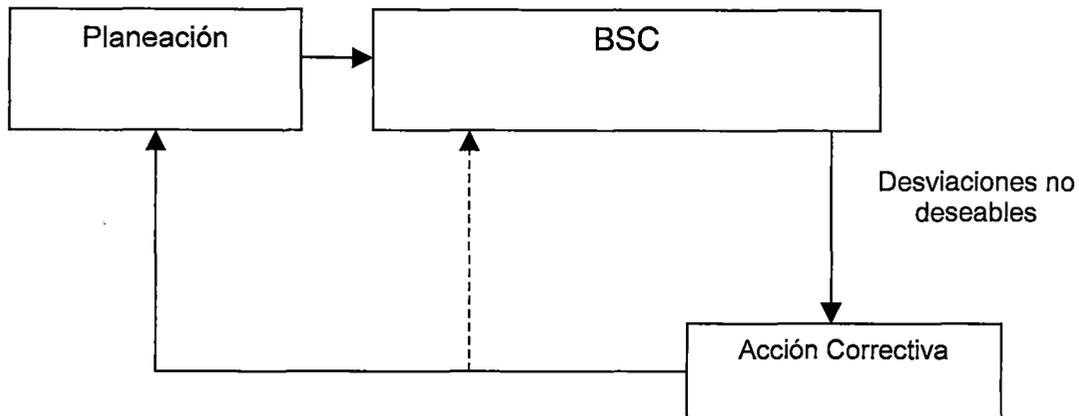


Figura 2.5. Relación entre BSC y Planeación estratégica

La figura 3.5 nos muestra la base de la metodología propuesta de desarrollo de BSC. Lo anterior nos muestra, además, que el BSC parte de la idea que se han realizado todos los análisis estratégicos y se ha desarrollado una imagen de futuro. Pero esta situación tan ideal es muy rara de encontrar en la realidad. En la práctica la “Estrategia” está formada por una colección de opiniones individuales, conceptos aislados, análisis amplios, visiones agradables al oído, etcétera. De lo que se trata es de reunir todo eso en algo comprensible, para que se pueda incluir en un esquema orientado hacia la ejecución. Visto así, podemos decir que el desarrollo del BSC cumple la función de trasladar la estrategia en una trama nueva y apropiada para su implantación. Es por ello que los temas vistos en la siguiente sección se incluyen en nuestra metodología BSC.

2.4.1. Proceso

- Análisis de los componentes estratégicos.

De los modelos tanto de planeamiento estratégico visto en el punto 2.1.1 y de desarrollo del BSC visto en el punto 2.3, se ven los siguientes puntos en común:

- i. Análisis del ambiente externo e interno (FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- ii. Análisis de la misión, visión y valores.
- iii. Análisis de las estrategias ya formuladas.

Estos pasos se detallan a continuación:

a. Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT que proviene de strengths, weaknesses, opportunities, threats), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tenga sobre el negocio, útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

b. Análisis de la misión, valores y visión

Este análisis es importante debido a que el BSC define nuestra misión, visión y estrategia en objetivos de resultados y medidas en cada una de sus perspectivas.

- o Misión:

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, es decir por qué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.

La misión debe contener algunas de las siguientes características:

- Inspirar el cambio.
- Debe ser formulada a largo plazo por su naturaleza.
- Fácilmente entendidas y comunicadas.

o Valores

Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa. Representa las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos los empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente como ésta espera que todo el mundo se comporte.

El análisis de valores es importante debido a que el cuadro de mando integral representa la mejor solución para transmitir los valores, revisándolos cuando haga falta y coordinar una misma línea desde arriba hasta debajo de la empresa.

o Visión

Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años en el futuro. Esta declaración no debe de ser abstracta, sino que debe de dar una imagen lo mas concreta posible del estado al que quiere llegar, así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos. Una visión da a todos los integrantes de la empresa un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante. La visión siempre viene después de la misión (propósito) y los valores. Una visión sin misión es

simplemente la expresión de buenos deseos no vinculados a una base firme y duradera.

Las características principales de la declaración de valores, y que se analizarán en esta tesis son:

- Concisa.
- Englobar a todas las partes interesadas.
- Coherente con la misión y Valores.
- Verificable.
- Posible.
- Inspiradora.

c. Análisis de las Estrategias

Partiendo del análisis FODA. Cada empresa tiene una dirección determinada en las estrategias que toman, estas diferentes direcciones pueden explicarse en términos de las grandes estrategias, es decir que lo abarcan todo. La figura 2.6 muestra las grandes estrategias.

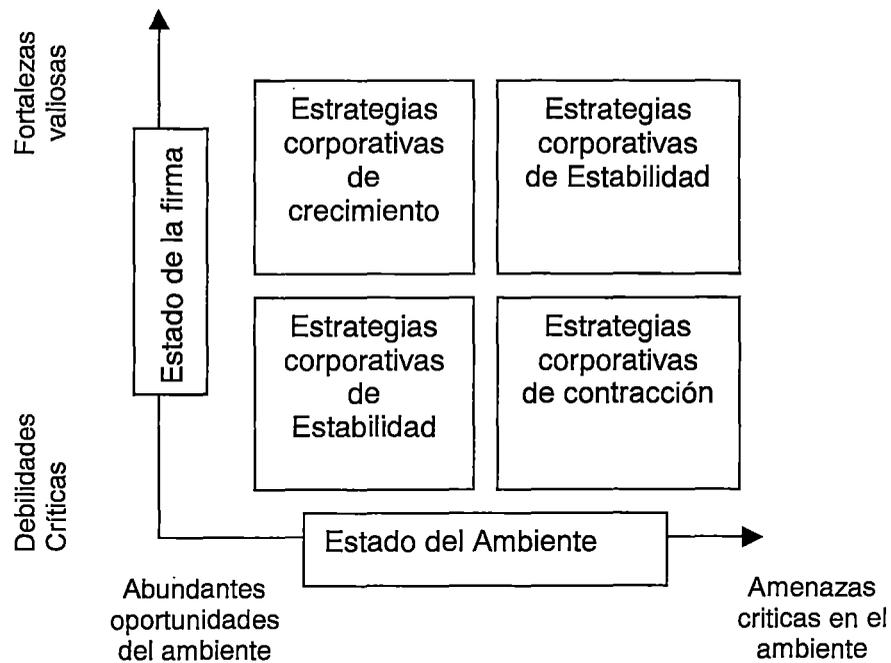


Figura 2.6 Tipo de estrategias a partir del análisis externo e interno

Donde:

- Estrategia de estabilidad: Estrategia a nivel de corporación que se caracteriza por la ausencia de cambios significativos.
- Estrategia de crecimiento: Estrategia a nivel corporativo con la cual se intenta elevar el nivel de operaciones de la organización; en el caso típico, incluye incrementos en los ingresos, en el número de empleados, en la participación de mercado o en una combinación de estos elementos.
- Estrategia de contracción: estrategia a nivel corporativo que intenta reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una organización.

- Reunión con la comisión de dirección.

Tener un entendimiento de los conceptos estratégicos con cada uno de los empleados podría tomar mucho tiempo. Es por ello que se reúne con la comisión de dirección para que ellos nos den un entendimiento de las estrategias de parte de ellos y de sus empleados.

- Modificación de las estrategias

En caso no se tenga un entendimiento común de las estrategias o la comisión de dirección crea conveniente modificación de las estrategias, se procede a realizar una nueva planificación estratégica.

2.4.2. Roles

- Comisión de Dirección
 - Aclarar las especificaciones estratégicas.
- Responsable del BSC
 - Llevar a cabo el análisis estratégico así como las entrevistas necesarias.
- Constructores y coordinadores del BSC
 - Brindar al responsable del BSC su comprensión estratégica.
- Equipo Principal
 - Facilitar y apoyar a los miembros del equipo principal que estén bajo su cargo.

2.4.3. Artefactos

- Plan estratégico.

- Objetivos financieros de la organización.
- Organigrama de la organización.

2.4.4. Entregables

- E2: Documentación estratégica

Es un documento final donde se especifique la situación de partida estratégica, considerando que durante el proceso de análisis estratégico pueden existir cambios principalmente en las estrategias de la organización. El formato se muestra en el cuadro 2.2. Este documento debe ser desarrollado por el equipo del BSC y el equipo principal, y debe ser aprobado por la comisión de dirección. Contiene los siguientes puntos:

- ❖ Misión: especificando la misión de la organización.
- ❖ Visión: Especifica la visión de la organización.
- ❖ Valores: especifica los valores de la organización.
- ❖ Estrategias: Especifica las estrategias de la organización.

Misión
Visión
Valores
Estrategias
Comentarios

Cuadro 2.2: Modelo de la documentación estratégica

2.4.5. Riesgos

- Mala interpretación de la misión o visión de la organización.
- Temor por parte de los directivos a la verificación estratégica

Pues una mala situación de partida estratégica podría interpretarse como una mala gestión de cada uno de ellos.

2.5. Identificar las Perspectivas

Se puede iniciar este análisis partiendo de la siguiente premisa:

“La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas”¹²

¹² Nils-Göran Olve, Jan Roy Y Magnus Wetter, Implantando Y Gestionando El Cuadro De Mando Integral.

Es decir una vez que se tiene un análisis estratégico adecuado, se puede empezar a hacer el análisis de las perspectivas. En algunos negocios, no necesariamente las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton son relevantes. En algunas, otras perspectivas tienen que ser añadidas. La elección de las perspectivas debe basarse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo, por ejemplo, debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor al cliente. Estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera. Entonces cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa.

2.5.1. Proceso

- Componentes de la visión y estrategia.

En este paso se busca los componentes necesarios para describir la visión y estrategia de la empresa.

- Elegir las perspectivas.

Como resultado del análisis anterior se eligen las perspectivas.

2.5.2. Roles

- Comisión de Dirección.
 - Brindar la información que requiera el responsable del BSC.
- Responsable del BSC.
 - Llevar a cabo un análisis interno y externo de la organización.
 - Llevar a cabo las entrevistas necesarias con los directivos para cualquier duda que se pueda presentar en su momento.
- Constructores y coordinadores del BSC.
 - Brindar las entrevistas que el responsable del BSC coordine.
 - Apoyar en el análisis de la situación actual de la organización.
- Equipo Principal.
 - Coordinar las entrevistas necesarias, así como apoyar en el análisis respectivo.

2.5.3. Artefactos

- Análisis estratégico.

- Marco en la que se encuentra la organización.

2.5.4. Entregables

- E3: Documentación de perspectivas

Este documento tiene por finalidad describir las perspectivas identificadas. Debe ser desarrollado por el equipo del BSC y aprobado por el equipo principal. Todas las perspectivas se deben describir según el formato mostrado en el cuadro 2.3. Cada uno de los puntos se explica a continuación:

- ❖ Perspectiva: Nombre de la perspectiva seleccionada.
- ❖ Definición: Describe la perspectiva seleccionada.
- ❖ Sustento: Nos brinda detalles acerca de los motivos por el que se seleccionó dicha perspectiva.

Perspectiva
Definición
Sustento

Cuadro 2.3: Modelo de la documentación de las perspectivas

2.5.5. Riesgos

- La definición de las perspectivas sea visto como un modelo impuesto. Generalmente el equipo del BSC define las perspectivas basados en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, y no por razones estratégicas.
- Las perspectivas elegidas describen a las partes interesadas. Ello nos quiere mostrar un problema común al momento de crear el BSC, pues muchas veces en la búsqueda de perspectivas se buscan aquellos componentes que contribuyen al éxito de la organización, y se seleccionan a todos los contribuyentes, dejando a la estrategia de lado.
- Elección de perspectivas que no se puedan entrelazar. Muchas veces las perspectivas se eligen de tal manera que no se puedan entrelazar entre ellas y así se dificulta la descripción de la estrategia debido a que una perspectiva aislada describe a un grupo constituyente, pero que no se vinculan a las demás no deben formar parte del BSC.

2.6. Identificar los Objetivos Estratégicos

2.6.1. Proceso

- Reuniones con los responsables de distintas áreas

La idea principal de este punto es que los directivos discutan varios de los objetivos propuestos por cada uno de ellos. Es decir tener un "Brainstorming"¹³ en la que todos los directivos aporten ideas, en base a su experiencia, para generar los objetivos. Es importante en esta etapa que los directivos den su opinión de los objetivos orientándose a las estrategias dadas en el punto 2.5.

- Análisis de cada perspectiva

El proceso de identificación de objetivos, para cada una de las perspectivas genéricas propuestas por Kaplan y Norton, se muestra a continuación:

a) Perspectiva financiera:

Para tener éxito en el aspecto financiero: ¿Cómo debemos ser vistos por los accionistas?

Los objetivos financieros pueden diferir considerablemente en cada fase del ciclo de vida de la organización. Kaplan y Norton analizan y describen tres fases:

- Crecimiento: Las organizaciones en esta fase generalmente se encuentran en el inicio de ciclo de vida. Sus productos tienen un alto potencial de crecimiento. Por este motivo tal vez tengan que invertir recursos considerables para que puedan desarrollar y perfeccionar nuevos productos y servicios, o sea, construir y ampliar instalaciones de producción, generar capacidad operacional, invertir en sistemas y en infraestructura, pudiendo llevar a los gerentes a buscar nuevas fuentes de financiamiento, basados en proyecciones de futuro. Ellos necesitan desarrollar y mantener las relaciones con los clientes, pudiendo operar e inclusive con flujos de caja negativos y con bajas tasas de retorno sobre el capital invertido.

¹³ Contribución espontánea de ideas que hacen los integrantes de un grupo.

- **Sostenimiento:** Fase en la que las organizaciones consiguen atraer inversiones y reinversiones, mas orientadas a obtener excelentes retornos sobre el capital invertido. Generalmente mantienen su participación en el mercado, y algunas veces hasta consiguen aumentar un poco cada año. Sus proyectos de inversión son usados más para aliviar estrangulamientos, ampliar la capacidad y buscar la mejora continua, en vez de grandes inversiones de retorno a largo plazo y búsqueda de expansión.

- **Cosecha:** Fase en la que las organizaciones alcanzan una fase de madurez en su ciclo de vida, y por ello desean cosechar las inversiones hechas en las dos fases anteriores. No se justifican inversiones significativas, sólo es suficiente con mantener sus equipos y la capacidad.

b) Perspectiva del cliente

Ésta es la segunda perspectiva del BSC, donde se caracteriza la identificación del mercado y sus segmentos en los cuales las empresas deciden competir. Esos segmentos producirán un componente que servirá como receta de los objetivos financieros de la organización, manteniendo una relación de causa-efecto.

Un BSC obliga a la organización a traducir lo que generalmente es visto como atención al cliente en medidas específicas que realcen los factores importantes para los clientes.

Las preocupaciones de los clientes normalmente recaen en las siguientes categorías: calidad, costo, servicio, atención, moral y seguridad. Para que el escenario equilibrado funcione, las organizaciones deben establecer objetivos para cada una de las categorías mostradas. Esta perspectiva permite, también, que una organización alinee sus medidas esenciales de resultados relacionadas a los clientes, tales como satisfacción, fidelidad, retención, captación y rentabilidad. Con segmentos específicos de clientes y de mercado. Además nos brinda una clara identificación y evaluación de las propuestas de valor dirigidas a los segmentos. Estas propuestas impulsaran las medidas esenciales de esta perspectiva.

Es importante recordar que el BSC, como descripción de las estrategias de la organización, debe identificar los objetivos relacionados a los clientes en cada uno de los segmentos específicos. Kaplan y Norton concluían que las organizaciones generalmente seleccionan dos conjuntos de medidas de esa perspectiva: *Medidas esenciales* y *medidas impulsadoras*, cada una de los cuales se explica a continuación:

- **Medidas esenciales de la perspectiva del cliente**

El primero de ellos es un grupo de *medidas esenciales* que contienen medidas comunes que prácticamente todas las organizaciones utilizan, y que se listan a continuación:

- Participación de Mercado.
- Retención de Clientes.
- Captación de Clientes.
- Satisfacción de Clientes.
- Rentabilidad de Clientes.

Estas medidas pueden parecer, en un principio, genéricas a todas las organizaciones, pero deben ser hechas a grupos específicos de clientes con los cuales una unidad de negocio puede obtener más crecimiento y ganancias. Estas medidas pueden ser agrupadas en una cadena formal de relaciones causa-efecto como se puede ver en la figura 2.7.

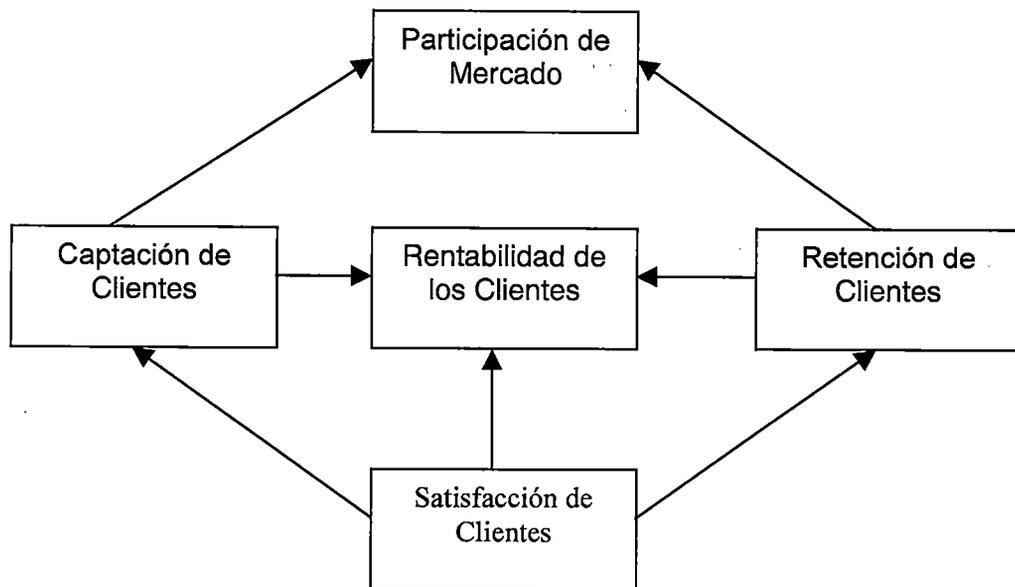


Figura 2.7: Diagrama causa-efecto de Medidas esenciales del cliente

Cada una de dichas medidas se describe a continuación:

- Participación de Mercado: Se refiere a la proporción de negocios de un determinado mercado en términos de clientes. Una medida de participación de mercado ilustra como el BSC debe ser utilizado para monitorear una estrategia de una unidad de negocio.
- Captación de Clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la intensidad con la que una unidad de negocio atrae o conquista nuevos clientes a nuestro negocio.
- Retención de Clientes: Controla, en términos absolutos o relativos, la intensidad con la que una unidad de negocios retiene o mantiene relaciones continuas con sus clientes.
- Satisfacción de Clientes: Mide el nivel de satisfacción del cliente, de acuerdo con criterios específicos de desempeño dentro de una propuesta de valor.
- Rentabilidad de los Clientes: Mide la rentabilidad líquida de los clientes, después de deducirlos gastos que se hacen para mantener a dicho cliente. Como organizaciones, no se necesita solo clientes satisfechos y felices, también se necesitan clientes rentables.

- Medidas impulsadoras de la perspectiva del cliente

El segundo conjunto de medidas contiene los diferenciadores de resultados hechos a los clientes. Son conocidas como también como medidas que dan *una propuesta de valor para los Clientes*. Responden a una pregunta: Una organización ¿Qué debe ofrecer a los clientes para alcanzar altos niveles de satisfacción, retención, captación y consecuentemente participación en el mercado?

Las medidas impulsadoras consideran que una organización debe ofrecer una propuesta de valor a sus segmentos específicos de clientes y mercado. Las organizaciones deben de tener como principio básico el ofrecimiento de valor al cliente.

La propuesta de valor presentada a los clientes son los atributos que los proveedores ofrecen por medio de sus productos y servicios, para generar fidelidad y satisfacción en segmentos de mercado. Propuesta de valor es un concepto fundamental para el entendimiento de los indicadores esenciales (satisfacción, captación, retención, participación de mercado y rentabilidad).

Inclusive las propuestas de valor varían con el sector en los diferentes segmentos de mercado. Kaplan y Norton observan la existencia de un conjunto común de atributos que permiten ser ordenados en todos los sectores en los cuales se desarrolla el BSC. Dichos atributos se pueden ver en la figura 2.8:

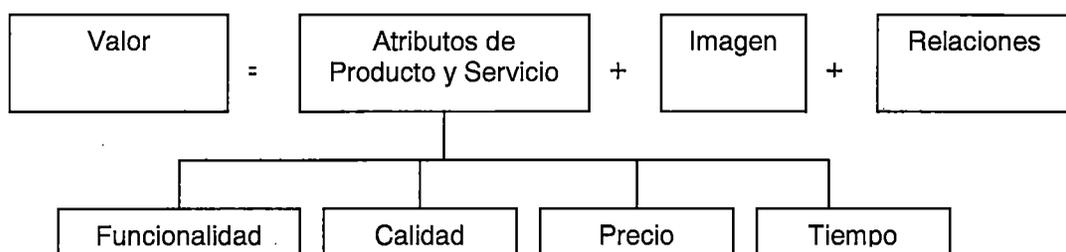


Figura 2.8: Conjunto de medidas impulsadoras que generan valor al cliente

c) Perspectiva de procesos internos

Los indicadores de las perspectivas de cliente y de los accionistas son importantes, pero deben de ser soportados por los procesos internos críticos que la organización debe alcanzar con excelencia. Para la perspectiva de los procesos internos, los ejecutivos identifican los procesos más críticos de la organización para el desarrollo de los objetivos de los clientes y de los accionistas, permitiendo que una unidad de negocio ofrezca una propuesta de valor, capaces de atraer y retener clientes en segmentos objetivos del mercado, y que pueden satisfacer las expectativas de los accionistas con excelentes retornos financieros.

La perspectiva de los procesos internos revela las diferencias fundamentales entre el pensamiento tradicional y el BSC para medir el desempeño. Lo tradicional intenta monitorear y mejorar los procesos existentes. El BSC trata de identificar los procesos enteramente nuevos, de tal manera que una organización que los logre, podrá alcanzar los objetivos financieros y de los clientes. Por ejemplo una organización puede tener la necesidad de desarrollar procesos cuya función sea la de satisfacer las necesidades de los clientes, o puede desarrollar nuevos servicios en los cuales se pueda dar valor a los clientes.

En los procesos internos son destacados los objetivos que todavía no han sido desarrollados, a pesar que son absolutamente críticos en el éxito de las estrategias de la organización. Un punto importante del BSC es la incorporación de procesos de innovación en la perspectiva de procesos interno, que puede ser visto en la figura 3.9.

Los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios actuales de los clientes actuales. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la creación de valor. Ello se inicia con el pedido de un cliente existente, relativo a un producto o servicio existente, y termina con la entrega de dicho producto al cliente. Una organización crea valor, a partir de la producción, entrega y da soporte de dicho producto al cliente por un costo inferior al precio recibido.

El proceso de innovación es la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de clientes existentes. Siguiendo en esta onda larga de creación y crecimiento de valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permita alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer sus nuevas necesidades. El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes existentes. Para muchas organizaciones, la capacidad de gerenciar con éxito un proceso de desarrollo de productos que se extienda a varios años, o el desarrollo de categorías totalmente nuevas al cliente, puede ser más crítico para el desempeño económico futuro que gerenciar las operaciones existentes de forma coherente, ágil y eficiente.

Entre tanto, los ejecutivos no necesitan optar por apenas uno, entre esos dos procesos internos vitales. La perspectiva de los procesos internos del BSC incorpora objetivos y medidas tanto para el ciclo de innovación a largo plazo como para el ciclo de operaciones a corto plazo.

Sistemas de información ágil y objetivos pueden ser la clave del éxito para una evaluación oportuna de las medidas de desempeño. Las organizaciones deben, por tanto, desarrollar un sistema que les permita mantener constante e inmediata la visión de los indicadores y medidas de progreso en todos los niveles de la organización.

Los sistemas de medida de desempeño en la mayoría de las compañías se centran en la mejora de procesos actuales. Para un BSC se recomienda que los ejecutivos definan una cadena de valor completa de los procesos internos, iniciadas por el proceso de innovación, identificación de las necesidades actuales y futuras de los clientes y el desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades, luego seguir con los procesos de operaciones, entrega de productos y dar servicios a los clientes existentes, y terminar con un servicio post-venta que complemente el valor proporcionado a los clientes por los productos o servicios de la organización

La derivación de objetivos e indicadores para la perspectiva de los procesos internos es una de las principales diferencias entre el BSC y los sistemas de evaluación de desempeño, los cuales se enfocan en la mejora y control de los centros de responsabilidad y departamentos existentes, limitándose sólo a medidas financieras de los reportes mensuales de variaciones para controlar las operaciones. Con el BSC, sin embargo, además de las medidas financieras se usan otras como medidas de calidad, producción, productividad y tiempo de ciclo. Las tendencias más recientes resaltan la importancia de medir el desempeño de los procesos de negocios, como atención a pedidos, compras, planeamiento y control de producción, que atraviesan varios departamentos organizacionales.

Si las organizaciones hoy tuvieran diversas medidas para los procesos de negocios multi-funcionales e integrados, tal hecho representaría una mejora significativa en relación a los sistemas de medición de desempeño existentes.

Los objetivos de todas las organizaciones son mejorar la calidad, reducir los tiempos, aumentar la producción, maximizar la productividad y reducir los costos de sus procesos de negocios. Además, en el caso que se concentren solamente en la mejora de los procesos existentes, no llegarán a ser competitivos. Si, además, supieran y copiaran el desempeño de los competidores en todos los procesos de negocios como calidad, tiempo, productividad y costo, tales mejoras aumentarían las chances de sobrevivencia, aunque todavía no generen ventaja competitiva distinta.

En el BSC, los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de las estrategias explícitas para el entendimiento de las expectativas de los accionistas y clientes. Este análisis secuencial llamado *Top Down*, de arriba hacia abajo, ayudará a revelar los procesos de negocios enteramente nuevos en los cuales la organización debe buscar la excelencia.

Cada organización usa un conjunto específico de procesos. A fin de crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Entre tanto, la

cadena de valor genérica sirve de modelo para que las organizaciones puedan adaptarse en construir la perspectiva de los procesos internos. Dicha cadena de valor se muestra en la figura 3.9. Ello incluye tres procesos importantes:

- Innovación.
- Operaciones.
- Servicio Post-venta.

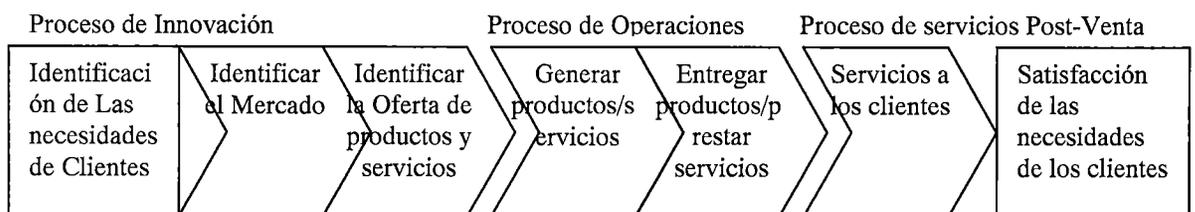


Figura 3.9: Cadena de Valor dentro de la Perspectiva Interna del BSC

d) Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Una necesidad de mejora continua en los procesos actuales necesita creatividad para la implantación de innovaciones y capacidades adicionales. El valor de la empresa esta directamente ligado a su capacidad de continuar el desarrollo de los recursos humanos, identificando y priorizando el liderazgo, creando más valor para el cliente y mejorando la eficiencia operacional.

Esta perspectiva incorpora al BSC un contexto de aprendizaje estratégico y desarrollo de objetivos e indicadores para orientar el aprendizaje y crecimiento organizacional. Uno de los aspectos más innovadores e importantes del BSC es crear instrumentos para el aprendizaje organizacional a nivel ejecutivo.

Un BSC permite monitorear y ajustar una implementación de las estrategias, y si es necesaria la ejecución de cambios fundamentales en la propia estrategia, por medio de las referencias a corto plazo para las medidas financieras y no financieras.

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos revelan dónde la empresa debe destacar para tener

un desempeño excepcional. Pero si los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo ofrecen una infraestructura que posibilita una consecución de objetivos ambiciosos en una de las tres perspectivas. Sus objetivos son los impulsores de resultados excelentes en alguna de las tres perspectivas y enfatizan la necesidad de invertir en el futuro, no solo en áreas tradicionales de inversión, como nuevos equipos e investigaciones de desarrollo que son importantes, más no suficientes. También hay que invertir en infraestructura, personas, sistemas y procedimientos cuando se desea alcanzar una excelencia en objetivos ambiciosos de crecimiento financiero a largo plazo. La experiencia revela la existencia de tres categorías de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia:

- Capital Humano: Las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa.
- Capital de Información: Las base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa.
- Capital Organizacional: La cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento.

En algunos negocios no necesariamente las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton son relevantes, pues no existen las perspectivas universalmente correctas, sino aquellas que son individualmente útiles para la compañía.

- Identificar los objetivos estratégicos

A partir de ambos análisis hechos en los puntos anteriores se seleccionan los objetivos estratégicos.

- Construcción del diagrama Causa- Efecto de los objetivos identificados

En este punto se hace un diagrama causa-efecto de los objetivos identificados en todas las perspectivas.

2.6.2. Roles

- Comisión de Dirección
 - Validación en la definición de los objetivos estratégicos identificados.
- Responsable del BSC
 - Hacer un análisis completo de la organización con el fin de obtener los objetivos.
- Constructores y coordinadores del BSC
 - Brindar la información de cada unidad.
- Equipo Principal
 - Apoyar en la definición de objetivos en las que estén involucrados sus áreas que están bajo su responsabilidad.

2.6.3. Artefactos

- Estudios de consultoría.
- Posicionamiento de la organización frente a sus competidores.
- Información financiera de la empresa.
- Análisis del cliente.
- Diagrama de procesos principales de la organización.

2.6.4. Entregables

- E4: Documentación de objetivos.

Documento donde se especifique y describa los objetivos identificados. Debe ser hecho por el equipo del BSC y aprobado por el equipo principal. Debe contener la relación de todos los objetivos identificados y respetando el formato que se muestra en el cuadro 2.4. Cada uno de los puntos de dicho cuadro se describe a continuación:

- ❖ **Perspectiva:** Indica el nombre de la perspectiva a la que pertenece el objetivo en mención.
- ❖ **Objetivo estratégico:** Se coloca el nombre del objetivo que se esta documentando.
- ❖ **Definición del objetivo:** Indica una descripción del objetivo seleccionado.

- ❖ Argumentación del objetivo: Este punto nos muestra una descripción breve de los motivos por el que se seleccionó el objetivo.

Perspectiva
Objetivo estratégico
Definición del objetivo
Argumentación del objetivo

Cuadro 2.4: Modelo de la documentación de objetivos

2.6.5. Riesgos

- Mala interpretación de las estrategias principales de la organización
Este riesgo podría dar como resultado un mal desarrollo de un BSC.
- La declaración de los objetivos puede ser imprecisa y estar abierta a interpretaciones de quienes lean el objetivo.
- Muchas de las personas piensan que el “Brainstorming” son sesiones donde se generan ideas por obligación.

2.7. Identificar los Factores críticos de éxito

El concepto de factores críticos de éxito (FCE) fue propuesto por Ronald Daniel¹⁴ y luego modificado por John F. Rockhart¹⁵, ellos enfocaron el concepto en la mejora de la información para los ejecutivos. Sin embargo, la teoría de los FCE se usa en otros aspectos de la organización como se verá en esta sección.

Olve, Roy & Wetter posicionan el análisis de los factores críticos de éxito como el cuarto paso en la construcción de un BSC, viniendo después del análisis de la visión y la identificación de las cuatro perspectivas del BSC. Después del desarrollo de la estrategia, se pasa a discutir y juzgar que es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuales son los elementos que afectaran más a los resultados. En otras palabras la empresa debe decidir ahora cuales son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad¹⁶.

¹⁴ Los conceptos de Daniel son descritos en “Management Information Crisis” Harvard Business Review, octubre setiembre de 1961.

¹⁵ Investigador de la escuela de negocios “MIT Sloan School of Management”

¹⁶ Nils-Göran Olve, Jan Roy Y Magnus Wetter , Implantando Y Gestionando El Cuadro De Mando Integral p 82 - 83

Kaplan & Norton (2000) desarrollan los factores críticos de éxito dentro de temas estratégicos que son desdoblados en las cuatro perspectivas del BSC dando origen al llamado mapa estratégico, una nueva herramienta creada para explicar las estrategias de la empresa.

Para entender mejor el papel que juega los FCE dentro de la organización, he variado el modelo propuesto por Richard Caralli¹⁷ el cual es mostrado en el grafico 2.10 y nos muestra la influencia que tiene los FCE en el éxito de los objetivos que se ha propuesto la organización.

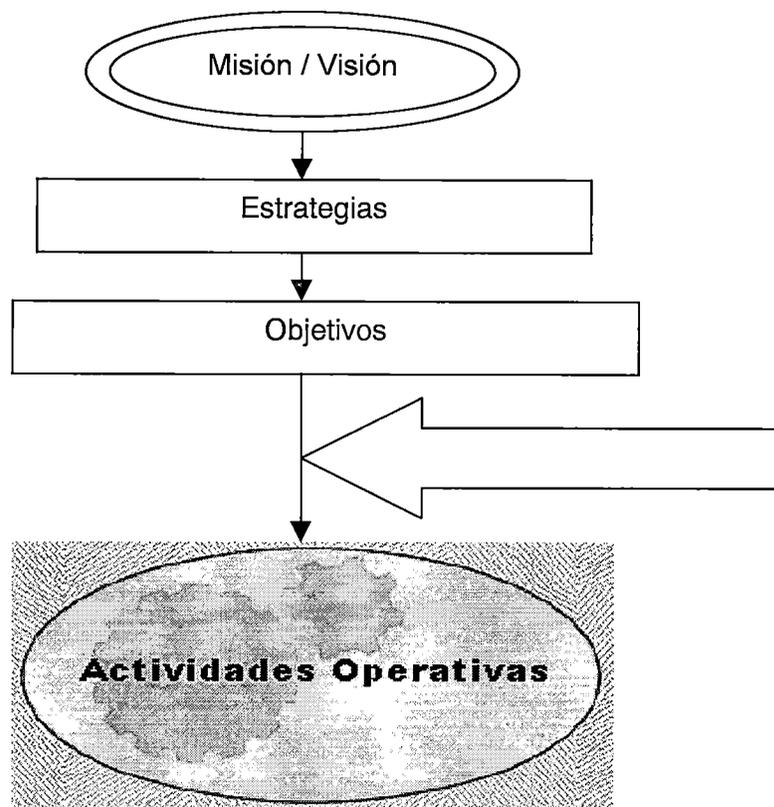


Grafico 2.10: Influencia de los FCE en el logro de los objetivos

En resumen, partiendo de las estrategias, las perspectivas y los objetivos estratégicos, determinadas en las tres etapas anteriores, se busca identificar los FCE cuyos resultados tienen una influencia directa sobre los objetivos estratégicos ya trazados. Durante el proceso de identificación de los factores

¹⁷ Richard A. Caralli, The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management p 10 – 20.

críticos de éxito es importante que se busque un alineamiento vertical u horizontal del BSC. Tal alineamiento esta relacionado con las relaciones causa-efecto entre las perspectivas y consecuentemente entre los objetivos estratégicos y factores críticos de éxito, su verificación evita el uso de indicadores conflictivos. Para que este proceso tenga éxito es recomendable que esta etapa sea conducida por los mismos participantes de las etapas anteriores. Una metodología para identificar los factores críticos de éxito puede ser haciéndose varias preguntas, como se muestra en la figura 2.11¹⁸.

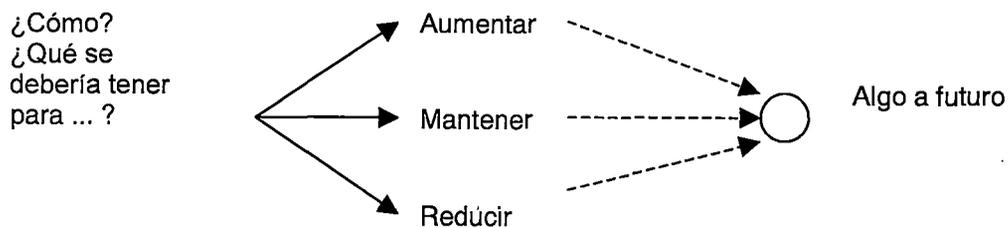


Figura 2.11 Identificación de los factores críticos de éxito

Una vez que se han definido los factores críticos de éxito, se puede definir con mayor claridad cuales van a ser los indicadores que señalen que efectivamente esos factores están controlados, eventualmente cuando alcanzan un nivel critico, cual es el valor meta de cada uno de esos indicadores, se puede asignar responsables, establecer vínculos entre indicadores que permitan establecer causas y efectos de los mismos, estos factores críticos de éxito se pueden convertir eventualmente en la punta de lanza de una estrategia de la organización, es mas los factores críticos de éxito de la organización son parte de los objetivos estratégicos de la organización, pues una vez que se tengan control de los mismos y se alcancen los niveles satisfactorios, toda la organización habrán alcanzado el éxito esperado. Dichos factores críticos de éxito deben ser agrupados de acuerdo a las perspectivas que se consideran en el BSC.

2.7.1. Proceso

¹⁸ <http://www.eps.ufsc.br/>

- **Análisis de los Objetivos**

Entrevista para identificar todos los FCE, cuyos resultados tienen una influencia directa sobre los objetivos identificados, dichos factores deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para considerar que se ha tenido éxito en el éxito de un objetivo qué cosas deben de haberse superado, igualado o evitado? Esta pregunta no se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados mismos que deben ocurrir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo.
- ¿Qué factores son determinantes para que el objetivo sean considerados exitosos o fracasos?
- ¿Qué factores son esenciales para que la estrategia obtenga resultados satisfactorios esenciales?
- ¿Qué otros factores podrían afectar negativa o positivamente el desarrollo de la estrategia?

- **Identificar los FCE**

A partir del análisis previo se puede identificar los FCE.

2.7.2. Roles

- **Comisión de Dirección**
 - Brindar la información que requiera el responsable del BSC.
- **Responsable del BSC**
 - Hacer un análisis de cada uno de los objetivos.
 - Coordinar reuniones uno a uno con cada uno de los miembros del equipo principal y los constructores y coordinadores del BSC.
 - Validar los análisis sobre los objetivos en la búsqueda de los FCE.
- **Constructores y coordinadores del BSC**
 - Aportar las ideas necesarias en la búsqueda de los FCE de los objetivos.
- **Equipo Principal**
 - Reunirse con el responsable del BSC para validar los FCE identificados.

2.7.3. Artefactos

- Documento donde se describe cada uno de los objetivos identificados.
- Publicaciones y artículos, donde se describan historias de objetivos y así determinar sus factores de éxito o fracaso.

2.7.4. Entregables

- E5: Documentación de FCE.

Este documento contiene todos los FCE identificados, cada uno de los cuales se describirá según el formato que se muestra en el cuadro 2.5. Debe ser realizado por el equipo del BSC y aprobado por el equipo principal. Cada uno de los puntos del cuadro se describe a continuación:

- ❖ **Perspectiva:** Indica el nombre de la perspectiva a la que pertenece el FCE.
- ❖ **Factor crítico de éxito:** Indica el nombre del FCE.
- ❖ **Definición:** Nos brinda una descripción del FCE seleccionado.
- ❖ **Objetivo de referencia:** Nos indica el nombre del objetivo cuyo FCE se está describiendo.

Perspectiva
Factor Crítico de Éxito
Definición
Objetivo de referencia

Cuadro 2.5: Modelo de la documentación de FCE

2.7.5. Riesgos

- Poca dedicación y tiempo destinado para su evaluación.
- No mantenerse la relación entre los FCE y los objetivos que se están analizando.

2.8. Identificar los Indicadores

Teniendo la visión de los objetivos ya definidos, la elección de los indicadores debe reflejar la forma más directa del objetivo analizado. Los indicadores deben evidenciar si los objetivos establecidos están siendo cumplidos en un intervalo de tiempo. Para cada objetivo deben ser considerados apenas algunos indicadores de tal manera que la detección del desvío pueda ser detectado. Si la cantidad de indicadores es grande, el análisis de la información sería más complicado, pues será necesario analizar todas las

combinaciones entre los indicadores. Algunas medidas genéricas dadas por Kaplan y Norton en empresas que implantan BSC son:

- i. Medidas Financieras
 - o Retorno sobre la inversión del Valor Económico Agregado.
 - o Rentabilidad.
 - o Productividad en la reducción de costos.

- ii. Medidas para la perspectiva del cliente
 - o Participación en el mercado.
 - o Captación de clientes.
 - o Retención de clientes.
 - o Satisfacción de clientes.

- iii. Medidas de los procesos Internos
 - o Retención de empleados.
 - o Productividad de los empleados.

- iv. Medidas de Aprendizaje y Crecimiento
 - o Disponibilidad de los Sistemas de Información.
 - o Satisfacción de los empleados.

En esta fase, también, debe ser discutido la forma de medir los indicadores para verificar la viabilidad de su adopción.

2.8.1. Proceso

- Identificar indicadores

Para cada factor crítico identificar el indicador o indicadores que mejor capten y comuniquen dicho factor.

- Identificar fuentes de información

Para cada indicador propuesto, identificar las fuentes de información necesarias para tener esas informaciones accesibles.

2.8.2. Roles

- Comisión de Dirección

- Brindar información acerca de los indicadores actuales que se usan en la organización.
- Responsable del BSC
 - Analizar y buscar los indicadores que mejor se adecuen a los FCE.
- Constructores y coordinadores del BSC
 - Analizar y buscar los indicadores que mejor se adecuen a los FCE.
- Equipo Principal
 - Brindar y explicar a más detalle a los constructores y coordinadores del BSC los actuales indicadores.

2.8.3. Artefactos

- Documento donde se describa cada uno de los factores críticos de éxito identificados.
- Informes de analistas, donde se describan diversos indicadores de la organización, por ejemplo en la bolsa de valores.
- Informes comparativos. Donde se describa las comparaciones de diversos indicadores con otras organizaciones.

2.8.4. Entregables

- E6: Diccionario de indicadores

En este documento se describe cada uno de los indicadores identificados según el formato que se muestra en el cuadro 2.6. Debe ser realizado por el equipo del BSC y aprobado por el equipo principal.

- ❖ **Perspectiva:** Indica el nombre de la perspectiva a la que pertenece el indicador.
- ❖ **Objetivo:** Nos indica el nombre del objetivo al que pertenece el indicador.
- ❖ **Nombre del indicador:** Indica el nombre del indicador.
- ❖ **Definición:** Nos brinda una descripción acerca del indicador.
- ❖ **Forma de cálculo:** Nos muestra la formula con la que se calcula el indicador.
- ❖ **Fuente de datos:** Nos indica la fuente de datos desde donde se va a obtener los valores del indicador que se esta analizando.

Perspectiva
Objetivo
Nombre del Indicador
Definición
Forma de cálculo
Fuente de datos

Cuadro 2.6: Modelo del diccionario de indicadores

2.8.5. Riesgos

- Los indicadores muchas veces son tomados para controlar y no para comunicar. El proceso del BSC es un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del BSC, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio. En la medida que este proceso de comunicación funciona, se logra mayor participación y alineación.
- Si los indicadores no se eligen con mucho cuidado, el BSC no comunicará el mensaje que quiere transmitir.
- Dar importancia tan solo a los indicadores y no a la estrategia como un todo.
- La capacidad de definir y ponerse de acuerdo sobre los indicadores es el principal obstáculo al momento de definirlos.¹⁹

2.9. Identificar las Metas

Una definición de las metas es fundamental para la eficacia del modelo presentado, una vez que las tengamos definidas, podemos verificar si estamos logrando los índices establecidos para la estrategia de la organización. Si las metas fueran subestimadas, tendremos una falsa impresión de que la estrategia esta siendo seguida, cuando en realidad, el desempeño de la organización no será suficiente para cumplir con la misión. Por otro lado si fueran sobreestimadas, una falsa impresión de falla, podrá perjudicar al modelo, en este caso la revisión de las metas no serán realizadas.

¹⁹ Ello como resultado de la encuesta hecha por el American Institute of Certified public Accountants, (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados en Estados Unidos) donde el 27% de los encuestados brindo dicho obstáculo como el principal.

Este problema difícilmente se prolonga, una vez que en el caso de que el indicador en cuestión este sobreestimado, los demás indicadores que son soportados por éste, tendrán resultados positivos, mostrando que la meta establecida estará por encima de lo necesario. De esta forma el establecimiento y la interpretación de los indicadores, debe ser realizada constantemente y en conjunto para que las distorsiones sean percibidas y corregidas.

2.9.1. Proceso

- Síntesis de información

La recolección de datos se realiza en esta etapa también. Este paso trata de sintetizar la información del desempeño histórico de los indicadores identificados.

- Desarrollar metas

Dichas metas se desarrollan en entrevistas con directivos responsables de cada área que tiene influencia sobre los indicadores identificados.

- Buscar fuentes de datos

En caso algún indicador no tenga una fuente directa de obtener sus datos, es necesario identificar el proceso de recolección de datos para dicho indicador.

2.9.2. Roles

- Comisión de Dirección

- Autorizar el uso de cualquier fuente de datos históricos que requiera el responsable del BSC.

- Responsable del BSC

- Analizar el valor histórico de los indicadores.
- A partir del análisis histórico obtener posibles valores para las metas.
- Reunirse con el equipo principal para validar las metas identificadas.

- Constructores y coordinadores del BSC

- Apoyar en el análisis de los valores históricos con el fin de obtener las metas necesarias.
- Equipo Principal
 - Validar las metas identificadas por el responsable del BSC.

2.9.3. Artefactos

- Documento de descripción de indicadores encontrados.
- Tener valores históricos de indicadores, en caso de no tenerlos buscar alguna fuente de datos de donde obtenerlos.
- Informe de analistas.

2.9.4. Entregables

- E7: Documentación de metas

Este documento debe mostrar las metas identificadas respetando el formato del cuadro 2.7. Debe ser realizado por el equipo del BSC y aprobado por el equipo principal. El cuadro debe contener los siguientes puntos:

- ❖ Perspectiva: Nos indica la perspectiva a la que pertenece la meta.
- ❖ Meta: Nos indica el valor cuantitativo o cualitativo que se quiere lograr.
- ❖ Iniciativa estratégica: Nos indica las iniciativas estratégicas con el fin de obtener el valor de la meta en cuestión. Estas iniciativas son propuestas por los responsables de cada una de dichas metas.
- ❖ Indicador de referencia: Nos muestra el indicador de referencia de la meta en análisis.
- ❖ Responsable: Nos describe el o los responsables de la meta.
- ❖ Área responsable: Nos indica el área que será responsable que la meta se lleve a cabo.
- ❖ Periodicidad: Nos indica con que frecuencia de tiempo se van a ir realizando los cálculos de los valores de los indicadores a la que pertenece la meta en análisis.
- ❖ Fecha del valor de la meta: Nos indica la fecha en la que se quiere conseguir la meta propuesta.

Perspectiva
Meta

Iniciativas estratégicas
Indicador de referencia
Responsable
Área del responsable
Periodicidad
Fecha del valor de la meta

Cuadro 2.7: Modelo de la documentación de las metas

2.9.5. Riesgos

- No contar con fuente de datos para obtener los valores históricos de indicadores.

2.10. Implantación

La implantación con respecto a las unidades inferiores de la organización es útil para garantizar la ejecución de la visión y de las estrategias para toda la empresa. Gracias a la ampliación orientada hacia los procesos, se puede realizar, por medio de la implantación, una aportación importante con respecto al aprendizaje estratégico en todos los niveles de la jerarquía. El BSC encuentra, entonces, su aplicación como instrumento de de comunicación y aprendizaje.

2.10.1. Proceso

En este punto se desarrollará dos pasos importantes:

- Introducir el BSC en toda la empresa.
- Derivar el BSC hacia abajo.
- Propuesta de integración.
- Comunicación.

Los cuales se describen a continuación:

2.10.1.1. Introducir el BSC en toda la empresa

La implantación del BSC se produce básicamente en dos direcciones (ver figura 2.12):

- Horizontal: acoplamiento de otras unidades empresariales del mismo nivel.
- Vertical: acoplamiento de otros niveles de dirección (llamada derivación hacia arriba o hacia abajo).

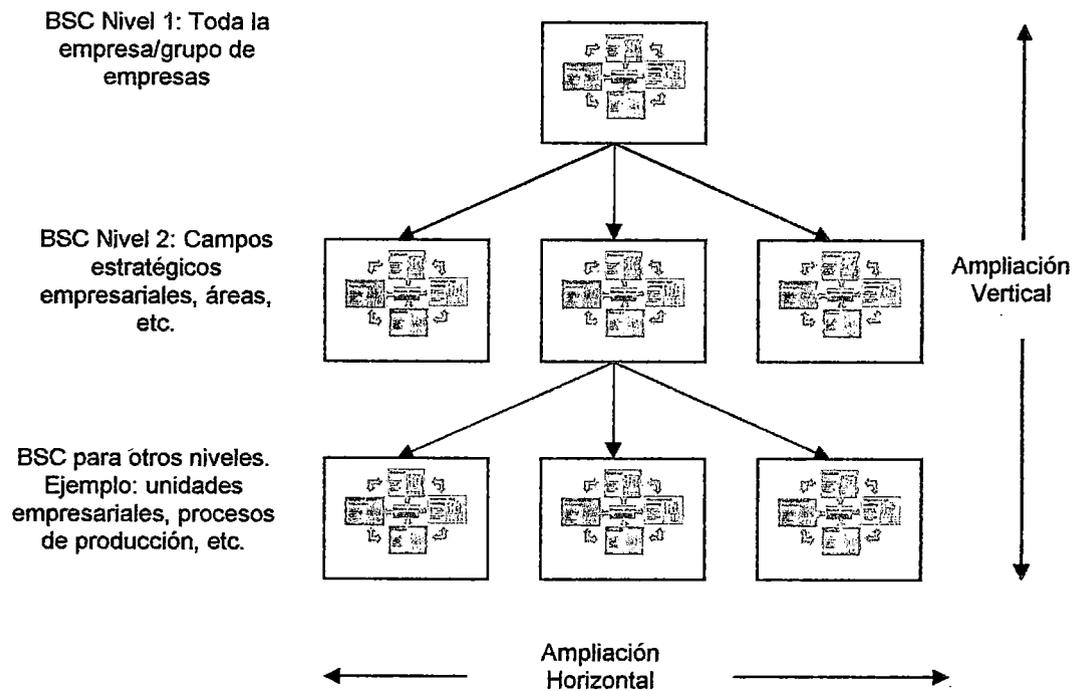


Figura 2.12: Implantación Horizontal y Vertical

Con la implantación que cubre toda la superficie se incrementa la complejidad, y con ello, también el campo de actuación. Para poder mantener ambas cosas bajo control, debería elaborarse el diseño del programa para esta fase de tal forma que, con la ayuda de los multiplicadores, los llamados "Conceptos train-the trainer" o de "capacitación", sea posible llevar a cabo una introducción sin roces basándose en datos prefijados claros y métodos estandarizados. En esta fase es de importancia decisiva que los departamentos internos den soporte y se involucren ampliamente en el proyecto. Si al inicio de la creación de un BSC se requiere un intenso apoyo de expertos en el tema del BSC, es importante, para la aplicación y la aceptación duraderas del BSC, que la implicación de los expertos se reduzca, en la fase de la implantación, a las tareas de coordinación y de aseguramiento de la calidad, así como a la cobertura de las fases de cuello de botella de las capacidades. La organización interna debe asumir la obligación de impulsar de forma activa la introducción.

Dependiendo del tamaño y de la estructura de la empresa, la introducción del BSC en toda la empresa está unida a grandes oportunidades, pero también a grandes riesgos, al igual que sucede con cualquier otro proyecto de modificaciones.

2.10.1.2. Derivar el BSC hacia abajo

La derivación hacia abajo del BSC, hacia las jerarquías siguientes de la empresa, debería producirse siguiendo la filosofía de la dirección, el estilo de dirección, así como las necesidades de la empresa. La cuestión sobre la profundidad de la aplicación en la empresa, es decir a que niveles solo puede valorarse específicamente para cada empresa. En esta fase se siguen los siguientes pasos:

- Fase piloto

En esta fase se elegirá un área de la organización. A esta área se capacitará en conceptos de BSC y se explicará a mayor detalle todo el proceso que se ha seguido para obtener el BSC. Una vez realizado ello el departamento elegido tendrá que realizar su trabajo de acuerdo a los indicadores y las metas propuestos. Se tendrá que evaluar el comportamiento del departamento por un mes, al final del cual el equipo del BSC se apoyará en esta experiencia para poder implantar el BSC en toda la organización.

- Fijar la estructura

Para la realización se debe tener la estructura, normalmente la estructura de la organización. Pero también es posible que los objetivos para las unidades inferiores se deriven a partir de sectores empresariales estratégicos. Si las estructuras no se reflejan en las áreas de responsabilidad, surgirán dificultades de asignación.

- Determinar los métodos

- Método 1: Formulación independiente de la estrategia y de los objetivos (Teniendo en cuenta el marco estratégico de actuación y las especificaciones concretas de la unidad superior)

El BSC de la unidad empresarial superior sirve a modo de marco estratégico, dentro del cual la unidad inferior formula una estrategia independiente y un BSC. Durante la formulación de los objetivos estratégicos en la unidad de implantación se producen normalmente tres casos: los objetivos estratégicos de la unidad superior se concretan en la unidad inferior por medio de la formulación de uno o varios objetivos, teniendo en cuenta que, también aquí, son posibles los objetivos en varias perspectivas. Por otro lado, el área inferior desarrolla objetivos estratégicos completamente nuevos. Finalmente, puede suceder que los objetivos estratégicos de la unidad superior se tomen 1:1. En todos los casos es importante que la aportación de la unidad de la implantación quede clara con respecto al BSC superior y no cree una contradicción. El resultado será un BSC independiente pero compatible para el área.

- o Método 2: Derivación estricta del Objetivo

Del BSC superior se extraen aquellos objetivos que puede soportar la respectiva área contemplada. Estos objetivos actúan, entonces, casi como “líneas estrategias de impulso” para la unidad de implantación. Los objetivos se concretan por medio de las preguntas de la trama del BSC: “Para alcanzar este objetivo, debemos fijarnos, desde el punto de vista financiero, los siguientes objetivos, desde el punto de vista de los clientes, los siguientes objetivos, etcétera”.

El método de la derivación estricta del objetivo prevé la formación individual solo para los temas que se “pasan hacia abajo”. Los objetivos se concretan por medio de la técnica de preguntas del BSC y se trasladan a las perspectivas.

- o Método 3: BSC estándar con adaptación de los valores de los objetivos y/o de las acciones estratégicas

El BSC sólo aparecen aquellos objetivos que son válidos para todas las unidades. Es decir, todos los BSC, en principio,

presentan el mismo aspecto, pero tienen valores de los objetivos y/o acciones estratégicas diferentes. Por que estos se fijan de forma individual. Los elementos que son específicos de cada área y que aparecen en el BSC se llaman “zonas flexibles”.

- o Método 4: Combinación de objetivos estándar con objetivos individuales

Procedentes del BSC superior, se toman aquellos objetivos que reciben el apoyo del área contemplada. Además se especifican otros objetivos que son de importancia estratégica para el área en cuestión, pero que no se hubiesen podido derivar directamente a partir de un objetivo del nivel superior.

- o Método 5: Derivación directa de las acciones estratégicas

El BSC superior se analiza con respecto a este tipo de objetivos que pueden recibir el apoyo del área contemplada. Basándose en esto se produce la definición de las acciones estratégicas, por medio de las cuales se desea ayudar a conseguir los objetivos. El resultado es un acuerdo sobre las acciones estratégicas (Objetivos para la unidad).

- o Método 6: Comunicación Pura

La orientación de los participantes hacia la ejecución de las estrategias no se produce por medio de los acuerdos sobre los objetivos o las acciones estratégicas, sino basándose en una comunicación abierta sobre el BSC.

- Realizar la derivación hacia unidades subordinadas

El método seleccionado determinará la realización de la derivación hacia abajo.

- Comparar el BSC entre las unidades

El desarrollo del BSC para varias unidades organizativas tienen una relación de dependencias entre ellas requiere que se cotejen la

estrategia y los BSC entre ellos. Así se puede identificar a tiempo cualquier vacío estratégico o cualquier incompatibilidad.

2.10.1.3. Propuesta de integración

Este punto tiene por finalidad desarrollar un plan para integrar los sistemas y procesos de Telmex con el BSC con el fin de que tenga una utilización continua. Por medio de la aplicación continuada, el BSC desarrolla sus ventajas en y para el proceso de gestión. Existen muchos puntos de unión; con respecto a los sistemas de acuerdos sobre objetivos, a los instrumentos de diagnóstico como el modelo EFQM²⁰ (European Foundation for Quality Management) para el business excellence²¹, a la gestión de valores, a la planificación, al coste objetivo y al sistema de informes. La integración de las tecnologías para la información representa una importante ventaja para una aplicación continuada del BSC.

2.10.1.4. Comunicación

El punto final del proceso de implantación es la comunicación acerca de todo el proyecto a todos los empleados de tal manera que se cuente con verdaderos equipos y no grupos de trabajo, una coordinación de acciones, liderazgo real y no simple gerenciamiento, entre otros factores. De no ser así, el BSC puede ser funesto para una organización, produciendo efectos negativos entre los directivos. La comunicación en la implementación del BSC es necesaria debido a lo siguiente:

- ❖ Todas las personas en la organización tienen que ser participes del proceso.
- ❖ Lograr involucrar a las personas.
- ❖ Explicar claramente al personal el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.

²⁰ Fundación europea para la gestión de la calidad: La empresa fundación se encarga de dar un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un Modelo de Referencia (*Excellence Model*)

²¹ Término relacionado a los negocios excelentes o sobresalientes

Es por estas razones que la comunicación es un aspecto clave en la implantación del BSC.

2.10.2. Roles

- Comisión de Dirección
 - Comunicar que el apoyo de las áreas involucradas en las fases de implantación deben apoyar al proceso.
- Responsable del BSC
 - Moderar el proceso de implantación y transmitir el marco de implantación del BSC al personal de las áreas involucradas.
- Constructores y coordinadores del BSC
 - Apoyar en la transmisión información del responsable del BSC.
- Equipo Principal
 - Apoyar a los procesos de implantación.

2.10.3. Artefactos

- Organigrama de la organización

2.10.4. Entregables

- E8: Implantación del BSC

Una vez desarrollado el BSC es necesario contar con un plan de implantación del BSC el cual debe contener todos los pasos necesarios para una introducción exitosa del BSC en la organización. Este documento debe ser desarrollado por el equipo principal y los constructores y coordinadores del BSC apoyados por el responsable del BSC. Debe ser aprobado por la comisión de dirección. El formato del documento se debe desarrollar basándose en el cuadro 2.8 y debe contener los siguientes puntos:

- Plan de introducción del BSC en toda la empresa: Descripción de los pasos necesarios de la introducción del BSC en toda la organización. Ello considera la integración hacia abajo.
- Plan de integración: Descripción de los pasos para la integración del BSC con los actuales sistemas de la organización.
- Plan de comunicación: Descripción de los pasos para una comunicación efectiva del BSC.

Cada una de las etapas tiene los siguientes puntos:

- o Pasos: Los pasos para llevar a cabo el plan al que pertenece.
- o Fecha inicio: Indica la fecha de inicio del paso en mención.
- o Fecha Fin: Indica la fecha de inicio del paso en mención.

Plan de introducción del BSC en toda la empresa		
Pasos	Fecha Inicio	Fecha fin
Plan de integración		
Pasos	Fecha Inicio	Fecha fin
Plan de comunicación		
Pasos	Fecha Inicio	Fecha fin

Cuadro 2.8: Modelo del documento de implantación

- E9: Resultado de la implantación

Este documento nos describe el resultado del proceso de implantación. El documento debe ser desarrollado por los constructores y coordinadores del BSC y aprobado por el equipo principal y la comisión de dirección. El documento se debe basar en el cuadro 2.9 conteniendo los siguientes puntos:

- ❖ Etapa: Etapa identificada en el entregable E8.
- ❖ Paso: Paso en el que se encuentra dentro de la etapa correspondiente.
- ❖ Fecha inicial propuesta: Fecha inicial propuesta del paso al que se hace referencia.
- ❖ Fecha final propuesta: Fecha final propuesta del paso al que se hace referencia.
- ❖ Fecha inicial real: Fecha inicial real del paso al que se hace referencia.
- ❖ Fecha final real: Fecha final real del paso al que se hace referencia.
- ❖ Comentarios: Indica los comentarios, por ejemplo, en caso no se llevará a cabo algún paso en las fechas propuestas.

Etapa	Paso	Fecha inicial propuesta	Fecha final propuesta	Fecha inicial real	Fecha final real	Comentarios

Cuadro 2.9: Resultados de la implantación

2.10.5. Riesgos

- Perder el control del proceso de implantación

Este riesgo puede ocurrir debido al campo de actuación de la implantación y a la complejidad del mismo.

- Falta de comunicación

Esto podría traer como consecuencia que se bajen los ánimos del personal en el proceso de implantación al pensar que podría afectar su trabajo.

- Considerar que la implantación es una tarea de la gerencia media No liderada por el gerente general o equipo ejecutivo.

- Considerar un largo proceso de implantación.

Para el BSC no es necesario tener todo "Perfectamente definido".

2.11. Análisis de Resultados

Los pasos antes mencionados son clásicos componentes de un aprendizaje de un sólo bucle. En un sólo bucle de este proceso, las desviaciones son determinadas y definidas. El proceso estratégico de retroalimentación y aprendizaje es el sistema de dirección del BSC con doble bucle, en este caso la dirección obtiene información sobre correcciones de las estrategias y metas formuladas así como información para decidir si es que las condiciones en la que se desarrollaron las estrategias son todavía validas. En este proceso de retroalimentación la dirección tiene la posibilidad de modificar las estrategias tan pronto como sea posible y de esta manera realizar los cambios básicos para adaptarse al ambiente externo e interno.

2.11.1. Proceso

- Selección de un software de BSC

Para la selección del software, como herramienta del BSC, se deben cumplir los siguientes puntos, cada uno de los cuales tiene sus criterios de evaluación correspondientes:

Característica	Condiciones de evaluación
Flexibilidad / Customización	<ul style="list-style-type: none">- Integración con otros productos y servicio de valor añadido.- Tipos de framework que soporta el software.- Número de perspectivas que soporta.- Número de BSC que puede ser construido, derivados en cascada y enlazados.

	- Lenguajes que soporta el software.
Característica / Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de indicadores a los responsables. - Asignación de permisos y responsabilidades a roles o grupos de usuarios en lugar de a los nombres. - Enlazamiento del BSC al esquema de recompensas. - Existencia de alarmas a ciertas características del BSC o alarma de excepciones. - Enlazamiento de los indicadores de varios niveles de la organización. - Generación de iniciativas. <p>El software genera copia de los reportes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los gráficos y tablas pueden ser editados antes de ser impresos. - Considerar los tipos de documentos que se puede generar. - Los indicadores pueden ser detallados en el software.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - El software puede ser visto por la Web. - El software tiene comunicación inalámbrica. - Los usuarios pueden dar comentarios de distintos componentes del BSC. - Distinción entre tipos de comentarios que los usuarios puedan dar. - El sistema indica que el usuario ha dado nuevos comentarios. - El software permite enviar comentarios a un usuario específico. - El software envía alertas a personas específicas cuando los indicadores necesitan alguna acción o se está desempeñando excepcionalmente (por encima o por debajo de las metas). - El software permite el envío de e-mails.
Especificaciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - El software se puede ejecutar en las computadoras de todos los empleados con sistema operativo en red. - El software se puede ejecutar desde el browser. - Existen requerimientos específicos de hardware. - Se pueden cambiar las fuentes de datos.
Presentación de datos y vistas	<ul style="list-style-type: none"> - Especificación definida de la presentación de los datos. - En la aplicación se pueden desarrollar mapas estratégicos. - Es posible visualizar los enlaces entre los indicadores.
Análisis de funcionalidad	- El sistema tiene capacidad drill-down ²² .

²² Drill-down: Es una técnica de resolución de problemas el cual consiste en subdividir el problema en subconjuntos cada uno de los cuales puede resolverse más fácilmente. Muchos softwares tienen

	<ul style="list-style-type: none"> - En las vistas de los indicadores es posible compararlos con diversas metas y puntos de referencia. - Tiene capacidad OLAP²³. - Especificar los tipos de estadística que puede desempeñar. - Capacidad de que el software pueda realizar pruebas estadísticas de relación y correlación sobre los mapas estratégicos. - En el software se realizan análisis de tendencias. - Tiene características de simulación o escenarios. - Especificar los tipos de gráficos o muestras graficas que se pueden realizar.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con los tipos de consulta que la organización desea realizar. - Especificar el servicio de soporte
Precios	<ul style="list-style-type: none"> - El costo de las licencias. - El costo de mantenimiento anual. - Costo de implementación y entrenamiento.
Futuro del software	<ul style="list-style-type: none"> - Especificar los planes de nuevos desarrollos. - Frecuencia de generación de nuevas versiones.

Cuadro 2.10: Características del software

- Monitoreo de los indicadores

Una vez que la organización tiene el software adecuado, que cumpla o se aproxime a cumplir las características vistas en el cuadro 2.10, puede tener reportes continuos acerca de los indicadores.

- Evaluación y medición

Con los reportes del software se realizarán los análisis correspondientes, al cabo del cual se podrá brindar una evaluación del sistema actual.

- Comparación de la situación actual con el propuesto.

Una vez que se tiene la evaluación final de la situación actual, la organización podrá hacer analizarla frente a la situación propuesta.

funciones de navegación de tipo "drill down"; de lo general a lo particular. Por ejemplo, a través de un árbol jerárquico o utilizando marcadores que crean enlaces. En español se podrá decir que significa "navegación o búsqueda inteligente o asistida".

23 OLAP: Online Analytical Processing o procesamiento analítico de datos en línea. Es una categoría de herramientas de software que provee análisis de datos almacenados en una base de datos multidimensional. Las herramientas OLAP permiten a los usuarios analizar diferentes dimensiones de datos.

- Propuesta de actividades correctivas.

Con todos los análisis anteriores la organización podrá dar las actividades correctivas, según sea el resultado.

2.11.2. Roles

- Comisión de Dirección:
 - Comparación entre lo que se había planificado y lo que se está ejecutando.
 - Aprobar las acciones correctivas propuestas según se vea conveniente.
 - Facilitar los recursos necesarios.
- Responsable del BSC
 - Proponer medidas correctivas.
- Constructores y coordinadores del BSC
 - Proponer medidas correctivas.
- Equipo Principal
 - Comparar lo planificado con lo que se está ejecutando, teniendo en cuenta sus responsabilidades asignadas.
 - Proponer medidas correctivas.
 - Ejecutar las medidas correctivas seleccionadas.

2.11.3. Artefactos

- Resultados obtenidos en un ciclo, dentro del cual se ha usado el BSC.

2.11.4. Entregables

- E10: Resultados de la evaluación del software

Este documento, cuyo formato se muestra en el cuadro 2.11, debe ser realizado por el equipo del BSC y debe ser aprobado por el equipo principal.

- ❖ Software: Indica el nombre del software que se está evaluando.
- ❖ Resultado: Indica el resultado de la evaluación del software.
- ❖ Comentarios: Sobre este campo se colocará algunos comentarios finales que puedan dar los evaluadores del software.

Software	Resultado
Comentarios	

Cuadro 2.11: Resultados de la evaluación del software del BSC

- E11: Análisis de resultados

Cuando se realiza el análisis de resultados, el formato de la relación de resultados de los indicadores debe contener el formato que se muestra en el cuadro 2.12. Cada uno de los puntos se muestra a continuación:

- ❖ Código: Código de referencia del resultado encontrado
- ❖ Perspectiva: Indica el nombre de la perspectiva al que pertenece el resultado.
- ❖ Indicador: Nos muestra el indicador al que pertenece el resultado.
- ❖ Valor meta: Nos muestra el valor meta del indicador según el punto 3.9.
- ❖ Valore real: Nos muestra el valor real obtenido hasta el día en el que se quiere realizar un análisis de resultados
- ❖ Responsable: Nos indica la persona responsable de que el indicador obtenga el valor de la meta identificada.

Código
Perspectiva
Indicador
Valor meta
Valor real
Responsable

Cuadro 2.12: Modelo del documento del análisis de resultado

- E12: Mejoras

Dependiendo del entregable E10, se identificará aquellos resultados en los que se necesita realizar acciones para poder lograr la meta establecida en cada uno de los indicadores. Los resultados se listan en un documento que tiene el formato del cuadro 2.13, el cual se detalla a continuación:

- ❖ Código: Código de referencia del resultado encontrado.
- ❖ Descripción de posibles causas: La persona responsable debe indicar las posible causa en caso el indicador no llego a obtener el valor meta propuesto.

- ❖ Acciones a realizar: Nos indica las acciones a realizar con el fin de que el indicador pueda obtener el valor meta.

Código	Descripción de posibles causas	Acciones a realizar

Cuadro 2.13: Modelo de documento de mejoras a realizar

2.11.5. Riesgos

- Manejo de datos de parte de los directivos

Esto puede ocurrir con el fin de que su gestión sea bien vista por el grupo corporativo.

- Considerar al proceso como estático y no como dinámico.

El BSC es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc., lo que influencia su estrategia, sus indicadores, sus metas y sus iniciativas.

CAPITULO III

CASO PRÁCTICO

3.1. Conocimiento del Negocio

3.1.1. Marco Legal

El sector se rige por la Ley de Promoción de la Inversión Privada en el Sector de Telecomunicaciones, así como por la Ley General de Telecomunicaciones aprobada mediante Decreto Supremo N°013-93-TCC del 6 de mayo de 1993. Mediante esta última, el estado peruano declara de interés nacional la modernización y el desarrollo de las comunicaciones en el país dentro de un marco de libre competencia. La ley resalta el carácter de inviolabilidad de las comunicaciones, del mismo modo el secreto de las telecomunicaciones. De igual manera, fomenta la libre competencia en la prestación de los servicios, regulando el mercado con la finalidad de controlar los efectos de situaciones monopólicas.

La ley clasifica los servicios de telecomunicaciones en servicios portadores, servicios finales, servicios de difusión y servicios de valor añadido. Del mismo modo, en cuanto a la naturaleza y utilización del servicio, la ley los clasifica en públicos, privados y de radiodifusión.

Para todas las concesiones que otorga el estado, la Ley establece plazos máximos de duración. En el caso de servicios públicos de telecomunicaciones, la concesión es por veinte años, renovable según términos establecidos en el contrato; para los servicios de radiodifusión, la concesión es por diez años, renovable automáticamente por igual periodo a solicitud del interesado; y para el caso de los servicios privados, es por cinco años, renovable a solicitud del interesado. Estas concesiones tienen carácter de intransferibles salvo autorización expresa del órgano sector, el Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.

3.1.2. Marco Institucional

Dos instituciones públicas tienen presencia en el mercado de telecomunicaciones en el país. La primera de ellas es el ministerio de transportes, Comunicación, Vivienda y Construcción (MTVCVC), que se encarga de fijar las políticas de telecomunicaciones por seguir y de controlar los resultados. Este ministerio es el encargado de otorgar y revocar las concesiones, autorizaciones, permisos y licencias, así como de controlar su correcta utilización. Igualmente, son sus funciones proponer el Plan Nacional de Telecomunicaciones para su aprobación por el gobierno e incentivar el desarrollo de las industrias de telecomunicaciones y de servicios informáticos cuya base sean los servicios de telecomunicaciones; ello, con la finalidad de impulsar el desarrollo tecnológico del país.

A nivel operativo, el MTCVC es responsable de definir y aprobar las especificaciones técnicas para la homologación y aparatos de telecomunicaciones, así como de expedir los certificados correspondientes. Las pruebas y mediciones necesarias, se pueden encargar las entidades especializadas.

La otra institución directamente vinculada con el sector es el Organismo Supervisor Privada de Telecomunicaciones (Osiptel), entidad pública descentralizada creada en julio de 1993 para regular y supervisar el desarrollo del mercado de telecomunicaciones. Dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas, posee autonomía técnica, financiera y administrativa, de conformidad establecida con la Ley 26285. Entre los principales objetivos de esta entidad están el promover la modernización de las telecomunicaciones mediante el crecimiento de la inversión privada en el sector y fomentar la libre competencia, así como la calidad y la eficiencia de los servicios brindados al usuario.

Son funciones de Osiptel, proveer información y asistencia al MTCVC cuando éste lo requiera o cuando el ente supervisor lo considere apropiado; recibir y resolver cualquier reclamo de los usuarios de los servicios; fijar las tarifas de los servicios públicos de telecomunicaciones; y velar por el cumplimiento de las obligaciones y compromisos adquiridos por los concesionarios de los servicios (compromiso de calidad, inversión y desarrollo).

3.1.3. Proceso de Privatización

El proceso de privatización en el sector de telecomunicaciones comprendió la transferencia de la Compañía peruana de teléfonos (CPT), empresa dedicada a proporcionar de telefonía local solo a Lima, y Entel Perú S.A., empresa dedicada a la telefonía local en el resto del país y a los servicios de larga distancia nacional e internacional.

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso, en junio de 1992, se formó el comité especial para la Privatización del Sector de Telecomunicaciones (Cepri Telecom), el cual estableció como objetivo principal del proceso la modernización de las telecomunicaciones con estándares internacionales.

Para lograr dichos objetivos, se estableció un periodo de concurrencia limitada de cinco años en los que no se permitiría el ingreso de nuevos actores en el mercado de telefonía fija y de larga distancia. A cambio, el Estado exigía al operador el cumplimiento de metas de expansión de liberación inmediata de mercado, según Cepri Telecom, hubiera centrado los beneficios en los mercados de larga distancia internacional y empresarial, de modo que no hubiera habido incentivos para la expansión de la red local o rural.

Así mismo se estableció un programa de rebalanceo tarifario que tendría vigencia durante el periodo de concurrencia limitada. Este programa daba solución a la distorsionada estructura de precios anterior, que permitía una serie de subsidios cruzados entre los diferentes servicios de telefonía. Los servicios de larga distancia, por ejemplo, subsidiaban a los servicios locales.

3.1.4. Evolución del sector

En el país, el sector de telecomunicaciones ha experimentado un fuerte crecimiento desde el momento de la privatización, del orden de 22% al año; así, de representar el 1.2% del PBI en 1992 paso a representar el 3.2% del PBI (Dato estimado por Osiptel) en el año 2000.

A fines del 2000, el sector concentró el 27% del destino de las inversiones, con más de 2600 millones de dólares. Es así como, desde 1995 se ha instalado 1,7 millones de líneas telefónicas, al mismo tiempo que se ha incrementado el índice de penetración del servicio telefónico, que entre 1995 y el 2000 ha pasado de 4,7 a 6,7 líneas en servicio por cada 100 habitantes.

Así mismo, el mercado de celulares se ha más que duplicado en los últimos años, hasta alcanzar 2,8 abonados al servicio de telefonía móvil por cada 100 habitantes. Similar crecimiento han experimentado los demás rubros del sector,

como la televisión por cable, la telefonía a larga distancia y el servicio del Internet. Solo en el rubro de buscapersonas muestra un significativo declive en sus ventas, debido al avance del sistema celular bajo la modalidad de “el que llama paga” y la aparición de los sistemas de tarjeta prepago.

El cuadro 3.1, elaborado por Osiptel, consigna los compromisos de inversión para los próximos cinco años en los diferentes rubros del sector, aunque solo toma en cuenta a las empresas que han obtenido las concesiones en el periodo 1999 – 2000. En total, la inversión proyectada alcanza los 756 millones de dólares. Destacan los rubros de PCS (Telefonía móvil), con 250 millones de dólares, y telefonía fija, con 106 millones de dólares.

Servicio	Inversión US\$ (1er año)	Inversión US\$ (5 primeros años)
Servicios Publico	59,3	190,2
Telefonía Publica	15,5	106,2
Portador Local	39,3	170,1
PCS	250	250
Transmisión de Datos	2,4	3,2
Troncalizador	0,1	0,2
Cable	10,7	29,6
Buscapersonas	1,6	2,6
Teléfonos públicos	0,6	4,4

Cuadro 3.1. Compromisos de inversión

3.1.5. Dinámica del sector telecomunicaciones

Si bien el sector de telecomunicaciones ha mostrado un crecimiento considerable, éste no ha sido resultado de una dinámica de competencia en el mercado, por muy contrario, Telefónica del Perú aparece como la empresa dominante en la mayor parte de los rubros de las telecomunicaciones, esto es, telefonía fija, móvil, larga distancia, televisión por cable y en el negocio proveedor de Internet.²⁴

Los hechos principales en el desarrollo del sector se muestran en la figura 3.1

²⁴ Santiago Roca y Colaboradores, La Inversión en el Peru 2002 – 2003, ESAN Ediciones p 427 - 430

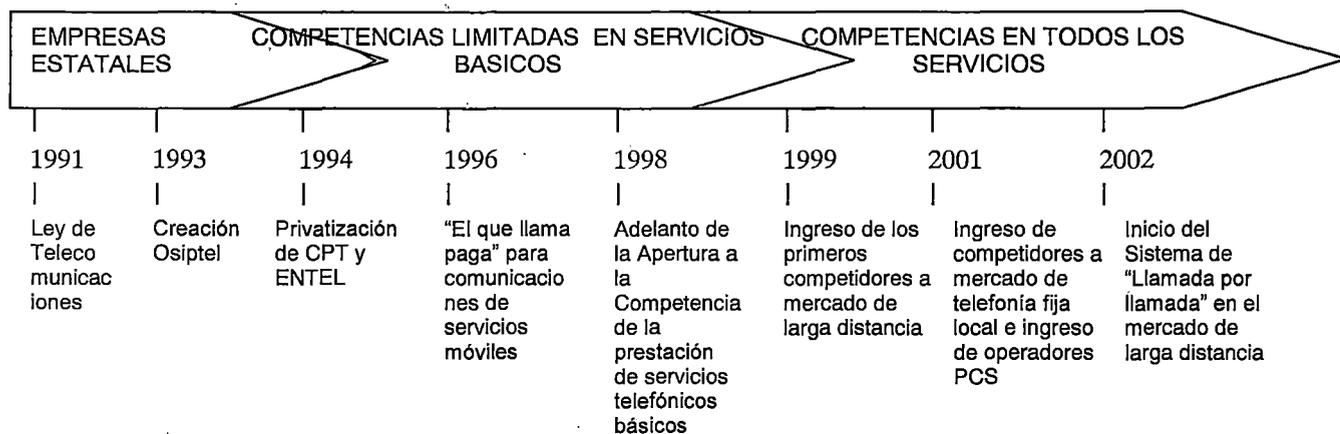


Figura 3.1. Evolución del sector de Telecomunicaciones

3.2. Conocimiento de Telmex

3.2.1. Acerca de Telmex

Telmex es una de las principales compañías de telecomunicaciones en América Latina, con operaciones en México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Estados Unidos. Telmex ha realizado inversiones sin precedente por más de 27 mil millones de dólares durante el periodo 1990-2003, para asegurar el crecimiento y la modernización de su infraestructura, desarrollando así una plataforma tecnológica 100% digital que opera una red de fibra óptica de 80 mil Km., que es actualmente una de las más avanzadas a nivel mundial y que incluye conexiones vía cable submarino con 39 países.

A partir de 1997, con el inicio de la competencia en la prestación de servicios de larga distancia en el mercado, Telmex ha competido exitosamente con las principales empresas de telecomunicaciones del mundo, a la vez que ha asegurado con eficiencia y oportunidad la interconexión de sus competidores.

Telmex cuenta con la capacidad tecnológica y las alianzas estratégicas que permiten asegurar a sus clientes la tecnología, el servicio, la atención y el respaldo que requieren para sus servicios de telecomunicaciones. Asimismo, la expansión de sus operaciones permitirá impulsar sinergias en servicios con tecnología de punta para Voz, Datos e Internet en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú y también con sus clientes en México y los Estados Unidos.

Trabajo, crecimiento, competitividad y responsabilidad social, son los valores fundamentales de Telmex que orientan sus recursos tecnológicos, humanos y financieros para consolidar su liderazgo y expandir la penetración de sus servicios de telecomunicaciones en todos los mercados, y mantenerse así como una de las empresas de más rápido y mayor crecimiento a nivel mundial.

Carso Global Telecom posee la mayoría de las acciones de control de Telmex y América Telecom tiene la mayoría de las acciones de control de América Móvil, proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina.

Grupo Carso lleva el control de Carso Industrial (Condumex, Porcelanite, Nacobre y Cigatam, entre otras) y de Carso Comercial (Sears, Sanborns, Promotora Musical y El Globo). Por otra parte, se opera el Grupo Financiero Inbursa, que se compone de Banco Inbursa, Seguros Inbursa, Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Arrendadora Inbursa, Fianzas la Guardiania y Afore Inbursa, entre otras compañías, y US Commercial Corp., tenedora de las acciones de CompUSA. Las empresas del Grupo dan empleo directo a más de 161 mil personas.

La fortaleza financiera de pertenecer al principal grupo empresarial de México y su capacidad tecnológica para innovar productos y servicios con base en su amplio conocimiento de los mercados que atiende, permiten a Telmex realizar su expansión internacional, buscando con esto inversiones de largo plazo para el desarrollo de infraestructura y servicios de telecomunicaciones en cada uno de los países en los que opera, en beneficio de los sectores productivos que compiten en un nuevo entorno global.

3.2.2. Organigrama

El Organigrama de Telmex se muestra en la figura 3.2

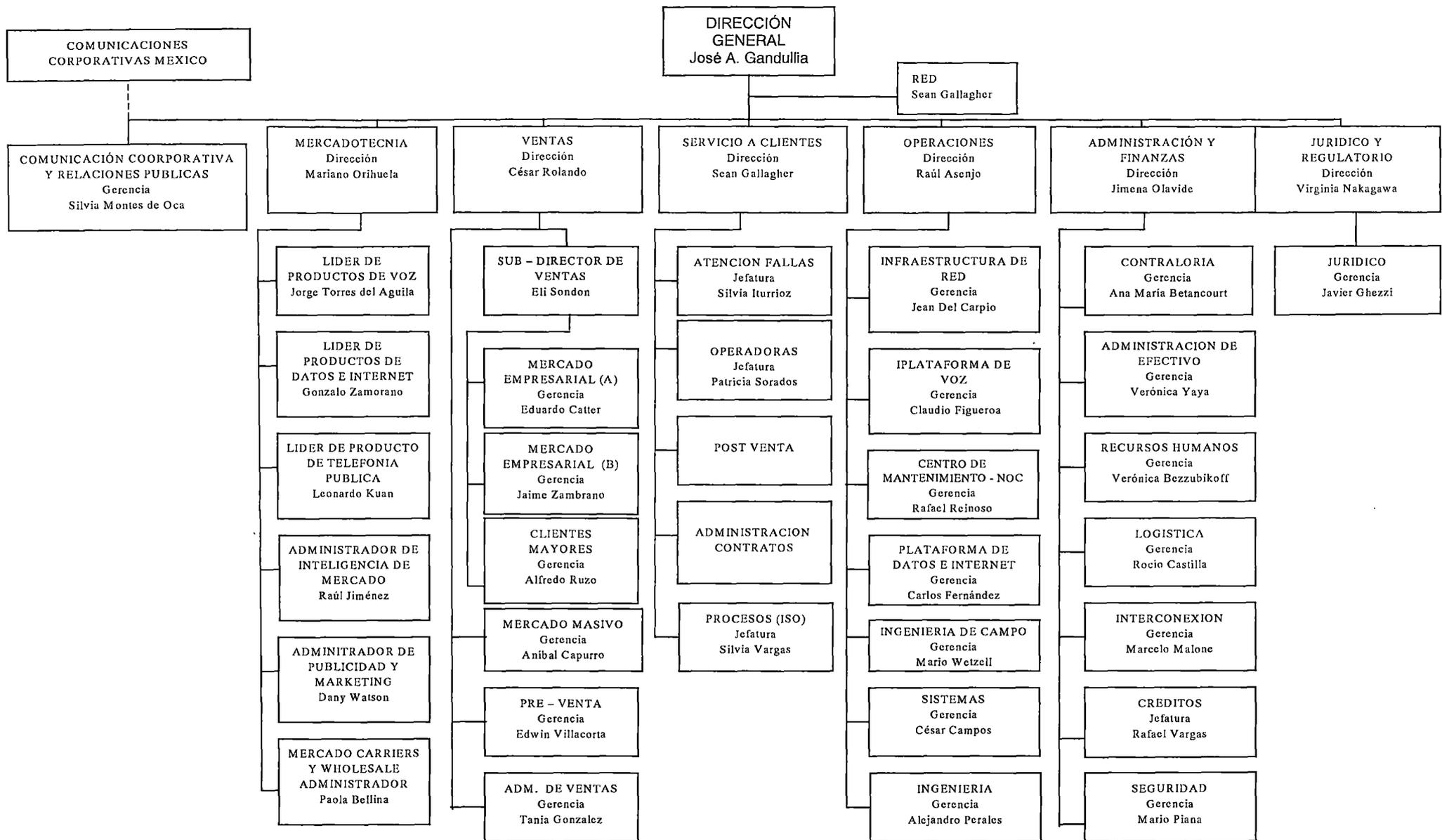


Figura 3.2 Organigrama de Telmex

3.2.3. Productos

3.2.3.1. Servicios de Voz

- a. **Telefonía Local:** La telefonía local esta compuesta de: *Telefonía Fija*, donde se provee a todos sus clientes empresariales el servicio de telefonía local que opera sobre fibra óptica a través de una única conexión. *Telefonía Pública* que permite hacer llamadas locales, nacionales e internacionales desde equipos telefónicos accionados por monedas y tarjetas telefónicas prepago. Son ubicados en lugares con alto tráfico de peatones. El servicio está dirigido a instituciones (hospitales, universidades, etc.) y la vía pública.
- b. **Larga Distancia Nacional e Internacional (LDN y LDI):** El Servicio de Larga Distancia permite hacer llamadas nacionales al mismo país o internacionales a cualquier parte del mundo. Ofrece la posibilidad de estar siempre comunicado a través de la más alta tecnología, brindando comunicaciones confiables y seguras.
- c. **Tarjeta Prepago:** Con las tarjetas prepago de larga distancia, se pueden realizar llamadas nacionales e internacionales desde cualquier teléfono fijo o público a nivel nacional. Hay una tarjeta prepago para cada necesidad (S/. 3, S/. 5, S/. 10, S/. 20 y S/. 40). Dichas tarjetas pueden ser adquiridas en supermercados, grifos, farmacias, bodegas y quioscos.
- d. **Calling Card:** Se pueden realizar llamadas desde cualquier teléfono (público o privado) sin necesidad de llevar efectivo. Permite realizar llamadas internacionales desde Perú, llamadas desde el exterior a Perú, llamadas del exterior al exterior y dentro de cada país. Cuenta con el soporte de Atención a Clientes de Telmex las 24 horas al día, 7 días a la semana, los 365 días al año.
- e. **Línea 800:** Es un servicio de cobro revertido automático para llamadas locales, el que permite se asigne al suscriptor (cliente de telefonía fija de Telmex) uno o más números telefónicos, que permita a los usuarios llamar gratuitamente a dichos números. El

suscriptor del servicio asumirá el pago de las llamadas realizadas por los usuarios.

3.2.3.2. Servicios de Datos

- a. Transmisión de Datos: Los negocios en el mundo globalizado de hoy requieren acortar las distancias y reducir costos. Es por eso que Telmex ofrece sus servicios de transmisión de datos IP, voz y video para acercar las oficinas de los negocios sin importar que tan lejos se encuentren. La transmisión de datos puede ser local (datos IP local), nacional (datos IP nacional) o internacional (datos IP internacional).
- b. Línea privada Local e Internacional (LPL y LPI): Proporciona a las empresas una transmisión de circuito digital permanente entre dos localidades, sean locales o en el extranjero. Este tipo de servicio ofrece un canal directo, confiable y rápido.
- c. Valor Añadido: Dentro del grupo de valor añadido se encuentran los servicios de:
 - o Voz sobre IP: Es la comunicación por voz con los clientes y proveedores a través de las computadoras, radio teléfonos y centrales digitales.
 - o Telefonía IP: Es la comunicación mediante teléfonos que funcionan a manera de anexos.
 - o Interconexión de centrales: es la conexión de dos o más centrales sin necesidad de una línea telefónica convencional.
 - o Anexos extendidos: Conexión con oficinas distantes a través de un anexo.
 - o Video conferencia: Con este servicio se pueden realizar reuniones de directorio, gerencia y conferencia con cualquier ciudad del país o del mundo a través de audio y video digital.
 - o Videos de seguridad: Son monitoreos de oficinas desde un mismo lugar.

3.2.3.3. Servicios de Internet

- a. Internet dedicado: Este servicio proporciona una conexión permanente a Internet y permite configurar las opciones y las necesidades de la empresa. El acceso a Internet es dado a través de una red ATM 100% digital, con cobertura nacional e internacional.
- b. Virtual ISP: El servicio Virtual ISP ofrece la posibilidad de crear planes de hosting propios y una total personalización del panel de control de usuarios finales y de los DNS primario y secundario de cada dominio.

3.2.3.4. Servicios de E-Business

- a. Co-location: Este servicio permite alojar los equipos de los clientes en las instalaciones para proporcionar beneficios como seguridad, redundancia y energía ininterrumpida. Además, se cuenta con un servicio de soporte técnico las 24 horas del día.
- b. Hosting: Este servicio proporciona a los clientes la plataforma que le permite vender y ofrecer información sobre sus servicios y productos. Algunos de estos servicios ofrecen sistemas de pedido interactivo y procesamiento de pago, entre otros. Este servicio brinda una plataforma de alto funcionamiento y rendimiento que apoya una variedad de aplicaciones, desde Web o mail hosting hasta aplicaciones más complejas como acceso a bases de datos o comercio electrónico.

3.3. Planificación

El entregable E1, resultado de esta etapa, se muestra en el anexo I.

3.3.1. Objetivos

Los objetivos de la tesis están definidos en la introducción. Sin embargo toda empresa que desarrolla proyectos, tiene que tener objetivos claros tal como se menciona en el punto 2.4.1. Para esta tesis se han considerado los siguientes objetivos del desarrollo del BSC en Telmex:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Tener una base de una efectivo e integrado proceso de dirección estratégica.

- Comunicar la estrategia a toda la organización.

3.3.2. Unidad organizativa

Con frecuencia toda empresa que inicia un proceso de BSC, tal como se menciona en el punto 2.4.1, debería reunir personal de diferentes áreas con el fin de que al momento de implantar el BSC la derivación hacia los niveles jerárquicos inferiores sea más rápida y fácil. Sin embargo en esta tesis, si bien se ha contado con el apoyo de muchas personas de distintas áreas de la organización, solo el autor ha estado incluido en el proceso de desarrollo del BSC. Pero en un escenario real, el proyecto debe estar conformado por los directivos de las áreas de mercadotecnia, ventas, servicio a clientes, operaciones, finanzas, jurídico y de relaciones publicas.

3.3.3. Plan del Proyecto

El plan del proyecto básicamente se define siguiendo la metodología propuesta en esta tesis, la cual contempla el plan del proyecto mostrado en la figura 3.3:

	①	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	□	Planificación	25 días?	mié 15/12/04	mar 18/01/05	
2	□	Análisis Estratégico	1 día?	mar 22/02/05	mar 22/02/05	1
3	□	Identificar perspectivas	20 días?	mié 23/02/05	mar 22/03/05	2
4	□	Identificar objetivos estraté	20 días?	mié 23/03/05	mar 19/04/05	3
5	□	Identificar FCE	20 días?	mié 20/04/05	mar 17/05/05	4
6	□	Identificar indicadores	15 días?	mié 18/05/05	mar 07/06/05	5
7	□	Identificar metas	1 día?	mar 05/07/05	mar 05/07/05	6
8	□	Implantación	1 día?	vie 30/09/05	vie 30/09/05	7

Figura 3.3 Plan de Proyecto de desarrollo del BSC, según metodología propuesta

3.4. Apoyo Directivo

El apoyo directivo es muy importante en el desarrollo de todo proyecto, es por ello que lo siguiente son buenos puntos que se deben de dar al directivo cuando se desarrolla un BSC:

- Demostrar resultados

Para poder demostrar los resultados, es ideal que se cuente con reportes periódicos, donde se muestren los avances que va teniendo el proyecto.

- Demostrar los peligros que se puedan encontrar

Los peligros que se pueden encontrar se han visto en cada uno de los pasos del proceso de la metodología propuesta. Un resumen de ello se muestra a continuación:

Paso	Riesgos
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - El cambio esta inherente en toda empresa, ello podría cambiar la planificación inicial. - No aceptación de un nuevo mecanismo de gestión.
Apoyo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> - No tener un apoyo continuo de parte de los directivos. - Considerar al BSC solo para la gerencia y no para todos los empleados. - Los empleados confunden el fin del BSC. - El responsable va a diseñar el BSC.
Recolección de Datos	<ul style="list-style-type: none"> - No captar toda la información en alguna entrevista. - Sesgo o distorsión que se pueda dar sobre la información recolectada
Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Mala interpretación de la misión o visión de la organización. - Temor por parte de los directivos a la verificación estratégica.
Identificar las Perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> - La definición de las perspectivas sea visto como un modelo impuesto. - Las perspectivas elegidas describen a las partes interesadas. - Elección de perspectivas que no se puedan entrelazar.
Identificar los Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Mala interpretación de las estrategias principales de la organización. - La declaración de los objetivos puede ser imprecisa y estar abierta a interpretaciones de quienes lean el objetivo. - Muchas de las personas piensan que el "Brainstorming" son sesiones donde se generan ideas por obligación.
Identificar los Factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> - Poca dedicación y tiempo destinado para su evaluación. - No mantenerse la relación entre los FCE y los objetivos que se están analizando.
Identificar los Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Los indicadores muchas veces son tomados para controlar y no para comunicar. - Si los indicadores no se eligen con mucho cuidado, el BSC no comunicará el mensaje que quiere transmitir. - Dar importancia tan solo a los indicadores y no a la estrategia como un todo. - La capacidad de definir y ponerse de acuerdo sobre los indicadores es el principal obstáculo al

	momento de definirlos
Establecimiento de Metas	- No contar con fuente de datos para obtener los valores históricos de indicadores.
Implantación	- Perder el control del proceso de implantación. - Falta de comunicación. - Considerar que la implantación es una tarea de la gerencia media. - Considerar un largo proceso de implantación.
Análisis de Resultados	- Manejo de datos de parte de los directivos. - Considerar al proceso como estático y no como dinámico.

Cuadro 3.2. Resumen de riesgos identificados en cada uno de los pasos de la metodología propuesta

- Mostrar encuestas

Un estudio hecho sobre empresas latinoamericanas revela lo siguiente²⁵:

- o Solo 5% de los profesionales de nivel operacional comprenden la visión en las empresas en las que trabajan.
- o Menos del 25% de las organizaciones vinculan remuneración e incentivos e la estrategia empresarial.
- o Apenas el 22% de la organización vinculan el presupuesto y la estrategia.
- o Solamente el 32% de las organizaciones poseen herramientas eficaces para el monitoreo y control.

La principal conclusión de dicho estudio es que el 90% de las organizaciones latinoamericanas fallan en la implementación de la estrategia.

Otra de las informaciones son las razones por las que se usa el BSC (figura 3.4). El uso que tiene mas porcentaje es el de Alinear la estrategia con la organización.

²⁵ Universidad de Sao Paulo: Balanced Scorecard: Aplicación e impactos.

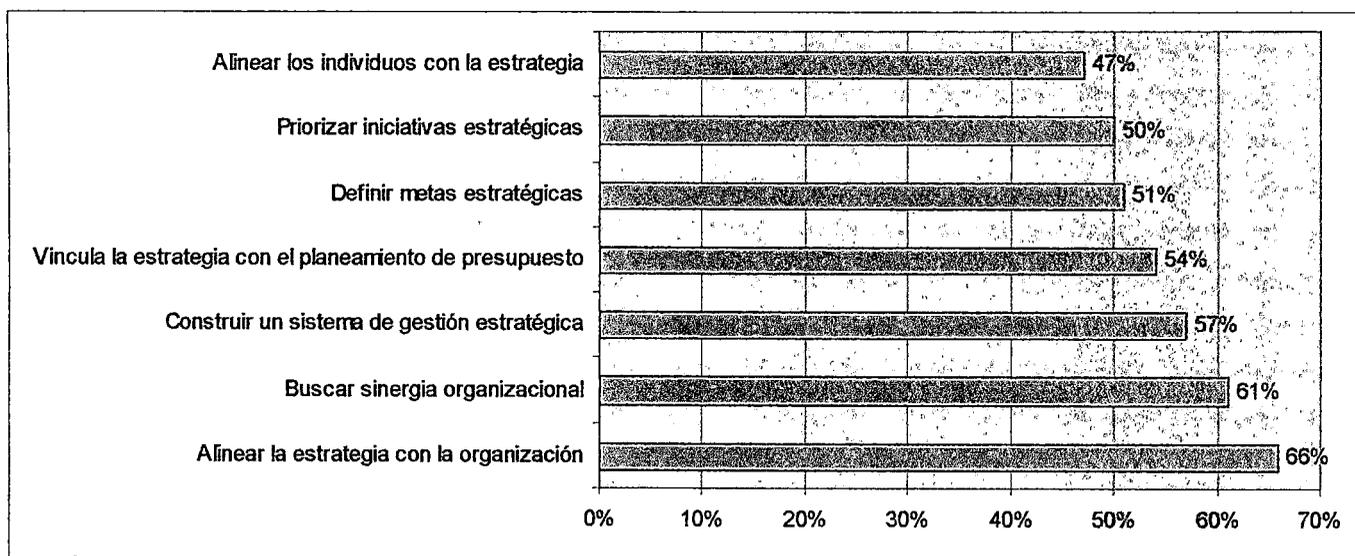


Gráfico 3.4: Razones por las que se usa el BSC

- Resultados del Uso del BSC

En este paso es recomendable mostrar a los directivos los beneficios de implantar el BSC en la empresa. Por ejemplo, estimaciones del Gartner Group²⁶, ya en el año 2000 el 40 por ciento de las empresas del Fortune 1000 aplicaban el concepto de BSC. Y un estudio de la Universidad de Eichstatt (Alemania) llega en el año 2001 a la conclusión de que aproximadamente el 40 por ciento de las empresas del DAX 100²⁷ ya utilizan el BSC o bien están en proceso de implantación. Además, en Latinoamérica, se muestra una alta satisfacción en el uso de la herramienta²⁸, tal como se ve en el cuadro 3.3.

Herramienta	Uso	Satisfacción
Planeamiento estratégico	91%	4.39
Medida de la satisfacción del cliente	84%	4.17
Benchmarking	83%	4.06
Segmentación de clientes	80%	4.09
Remuneración por desempeño	77%	4.35
Misión/Visión	74%	4.27
Estrategias de Crecimiento	70%	3.83
Gestión de la calidad total (TQM)	67%	4.41

²⁶ Empresa dedicada a la Consultoría

²⁷ Índice alemán que engloba a las 100 empresas de mayor capitalización y mas líquidas

²⁸ Universidad de Sao Paulo: Balanced Scorecard: Aplicación e impactos.

Gestión relacionada con el cliente (CRM)	67%	4.05
Alianzas estratégicas	66%	3.94
Tercerización	65%	3.96
Planeamiento de escenarios	63%	4.18
Integración de la cadena de valor	59%	4.25
BSC	56%	4.29
Análisis de valor para el accionista	56%	4.24
Gestión de conocimiento	50%	3.76
Competencias esenciales	49%	3.76
Gestión basada en actividades (ABM)	46%	4.04
Reducción de Tiempo de Ciclo	45%	4.11
Reingeniería	33%	4.17
Marketing uno a uno	29%	4.08
Equipos de integración funciones	22%	4.27
Análisis de opciones reales	17%	4.29
Corporate Venturing	16%	4.00
Análisis de ruptura de mercado	2%	4.00

Cuadro 3.3: Uso de la herramienta de gerenciamiento en Latinoamérica

- Educar

Además de contar con especialistas en el tema es recomendable, también, mostrar a los directivos opiniones acerca del BSC, en especial opiniones de consultores del medio local. Para educar acerca de la situación del BSC en el Perú mostrare algunas entrevistas a consultores en empresas de nuestro medio. En el Perú, esta herramienta recién empieza a ser utilizada por nuestros managers. “Aunque ya desde hace unos años algunas empresas han venido aplicando de manera implícita; es decir a partir de su propia experiencia, sin mayores formalizaciones”, afirma Armando Gallegos, gerente general de la consultora Gerens, quien agrega no solo las grandes corporaciones son susceptibles de ser monitoreadas a través del BSC. “Ciertamente los ejecutivos nunca confían solamente en un tipo de medidas con exclusión de las demás. Comprenden que ninguna medida aislada puede aportar un objetivo claro de rendimiento o concentrar la atención en las zonas críticas de la actividad empresarial, por lo que necesitan una prestación equilibrada tanto de las medidas financieras como de las operativas”, señala por su parte Jesús Arape, experto en el tema.

3.5. Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se ha llevado a cabo en cada paso del proceso del desarrollo del BSC. Por ejemplo se ha recolectado informaciones relativas al

ambiente externo, situación financiera, clientes, etc. Dicha información se puede ver, en mayor volumen, en los anexos. Además, se realizaron las entrevistas respectivas, usando como modelo el documento que se muestra en el anexo II.

3.6. Análisis Estratégico

El resultado de esta etapa se muestra en el anexo V. Como se mencionó en el punto 2.4.1 se seguirán los siguientes pasos dentro del análisis estratégico:

3.6.1. Análisis de la Misión

“Ser un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros Clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano y de la aplicación de tecnología de punta.”

Como se vio en el punto 2.4.1, para que la misión sea eficaz se necesita que *inspire el cambio*, en el caso de Telmex, la innovación es un tema muy importante debido a los frecuentes cambios, principalmente tecnológicos, que enfrenta su sector. También, se requiere que sea *a largo plazo por naturaleza*, es por ello que el extracto de la misión que dice “ser un grupo líder en telecomunicaciones” nos da la idea de una misión a largo plazo, debido a que al hablar de telecomunicaciones no solo se limita a servicios de telefonía pública, larga distancia, etc. Sino mas bien a la de llevar mensajes de un punto a otro a sus clientes no importando el medio que se use para este fin. Finalmente se requiere que sea *fácilmente comprendida y comunicada*, la definición de la misión de Telmex usa palabras sencillas y fáciles de comprender para cualquier lector, sin necesidad de entrar a término empresariales difíciles de comprender.

3.6.2. Análisis de los Valores

“Nuestros valores apoyan nuestra misión y son aquellas cualidades que nos distinguen y orientan: Trabajo, Crecimiento, Responsabilidad Social y Austeridad.”

Con esta definición Telmex trata de transmitir a sus empleados que el *trabajo* es un valor y que sólo a través de él podemos cubrir nuestras necesidades y servir a los demás. Más que una obligación, el trabajo es una oportunidad que nos brinda la vida. Trabajar es un privilegio, y por ello, nuestro quehacer personal debe "poner en juego" lo mejor de nosotros. Otro punto que se agrega en los valores es el

crecimiento, pues cada quien, conforme a sus capacidades, y en todas las entidades humanas debe mantener una superación y un desarrollo a lo largo de su existencia. Por ello, se debe aumentar las habilidades y conocimientos personales, para que Telmex aumente su capacidad para ofrecer más y mejores servicios, y para que nuestro país acreciente el número de satisfactores y oportunidades que brinda a su población. La *responsabilidad social* también se agrega debido a que en estos días es imposible vivir de manera aislada. Toda actividad de la empresa y sus empleados repercutirá en la sociedad y por lo tanto se necesita compromiso y actitud de servicio a la comunidad. Realizar bien el trabajo, cumplir con lo pactado con los clientes y proveedores, obedecer a las leyes peruanas y cuidar los recursos son formas de practicar este valor. Por último, *la austeridad* se refiere a la optimización de recursos. Ser austero significa cuidar y utilizar eficazmente lo que se tiene. Gastar lo necesario y marginar lo inútil o superfluo.

3.6.3. Análisis de la Visión

“Alcanzar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional e internacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.”

En el caso de la visión, para que sea eficaz, debe ser *concisa* y analizando la visión de Telmex, esta se reduce a liderar el sector en el que se encuentra. Además debe *englobar a las partes interesadas*, y la visión de Telmex engloba a toda la organización. También *debe tener coherencia con la misión y valores*, la relación entre visión, misión y valores de Telmex se da, pues las tres definiciones se orientan a alcanzar el liderazgo. La visión debe ser *verificable*, el logro del liderazgo se dará cuando la participación de Telmex en el mercado nacional e internacional sea superior a la de sus competidores. La visión tiene que ser *posible de lograr*, en la actualidad Telmex esta en países como Brasil, Colombia, Chile, Argentina, Uruguay y Perú y en la actualidad esta invirtiendo mucho dinero con el fin de alcanzar el liderazgo a nivel Latinoamérica. Por último, debe ser *inspiradora*, alcanzar el liderazgo, es un llamado a los empleados de poner lo máximo de cada uno.

3.6.4. Análisis FODA

Este análisis se iniciará con un análisis externo e interno general.

3.6.4.1. Situación Externa

- Mercado

La cantidad de líneas fijas en el Perú llegó a 2.39 millones a fines del 2004, ello representó un 6.5% más en comparación con los 2.25 millones a finales del 2003. De este total de líneas instaladas, sólo las que están en servicio llegaron a 2.05 millones, lo que representa un 11.4 % más con respecto a la cantidad en el 2003.

Jaime Pease, analista de Fitch Ratings, comentó que la tasa de penetración en Perú sigue siendo baja en comparación con otros países latinoamericanos, agregando, sin embargo, que a raíz de ello el mercado experimentará un continuo crecimiento en este índice. Si bien no se ha experimentado un crecimiento acelerado, sí ha habido un aumento en forma constante, sostuvo.

- Público

El crecimiento de la población y de los accesos básicos, brindan a Telmex una gran oportunidad de crecimiento. Por ejemplo según Osiptel, durante el 2004 se instalaron en el país 2 395 106 líneas para telefonía fija, 6.5% más que las registradas el año anterior. Del total de líneas instaladas el año pasado, el 85.6%, es decir 2 049 654 líneas, estuvieron en servicio, lo que significó un crecimiento de 11.4% respecto al año 2003. En tanto, la densidad telefónica (penetración) registrada el año anterior, presentó un importante crecimiento, pues de cada 100 habitantes 7.38 contaba con línea fija en servicio; versus los 6.72 del año 2003.

- Ambiente Competitivo

En cada uno de los productos que Telmex brinda, se tiene el siguiente análisis de competencias:

- o Telefonía Fija

Telefonía Fija	US\$MM	%
Telefónica	\$ 382.8	96.70%
Telmex	\$ 10.7	2.70%
Americatel	\$ 1.2	0.30%

Otros	\$ 1.2	0.30%
Total	\$ 395.9	100%

Cuadro 3.4: Ganancias y participación de Mercado en Telefonía fija

o Larga Distancia Nacional/Internacional

LDNI	US\$MM	%
Telefónica	\$ 180.3	83.50%
Americatel	\$ 16.9	7.80%
Telmex	\$ 5.6	2.60%
Otros	\$ 13.2	6.10%
Total	\$ 216.0	100.00%

Cuadro 3.5: Ganancias y participación de Mercado en Larga Distancia Nacional/Internacional

o Servicio de Datos

Datos	US\$MM	%
Telefónica	\$ 52.5	80.30%
Telmex	\$ 10.2	15.60%
Impsat	\$ 1.2	1.80%
Millicom	\$ 1.0	1.50%
Otros	\$ 0.5	0.80%
Total	\$ 65.4	100%

Cuadro 3.6: Ganancias y participación de Mercado en Servicio de Datos

o Internet Dedicado

Internet D.	US\$MM	%
Telefónica	\$ 16.6	52.90%
Telmex	\$ 6.4	20.40%
Impsat	\$ 4.6	14.60%
Millicom	\$ 1.3	4.10%
Otros	\$ 2.5	8.00%
Total	\$ 31.4	100.00%

Cuadro 3.7: Ganancias y participación de Mercado en Internet Dedicado

o Telefonía pública

Telefonía Publica	US\$MM	%
Telefónica	\$ 237.2	93.60%
Telmex	\$ 1.1	0.40%
Otros	\$ 14.8	5.90%
Total	\$ 250.1	100%

Cuadro 3.8: Ganancias y participación de Mercado en Telefonía Pública

o Wholesale

Wholesale	US\$MM	%
Telefónica	\$ 24.1	34.20%

Telmex	\$ 9.5	13.50%
Impsat	\$ 6.3	8.90%
Americatel	\$ 4.3	6.10%
Otros	\$ 26.3	37.30%
Total	\$ 70.5	100%

Cuadro 3.9: Ganancias y participación de Mercado en WholeSale

Estos cuadros nos muestran el gran dominio de Telefónica del Perú en los diferentes productos y servicios de telecomunicaciones.

- Ambiente económico

A nivel macroeconómico, se tiene los siguientes resultados:

Producto Bruto Interno	5,2%
Desempleo	13,0%
Inflación	1,7%
Tipo de Cambio	S/. 3.30
Exportaciones (US\$)	10,300 MM
Importaciones (US\$)	7,647 MM

Perú fue en el 2004 el mercado regional con mejor desempeño macroeconómico, impulsado por el fuerte crecimiento de las exportaciones y el control del déficit fiscal. Para 2005-2006 se espera un nivel de salud macroeconómica similar, aunque la desigualdad económica, la baja productividad del capital humano y la debilidad del sistema político-institucional seguirán actuando como los principales inhibidores del crecimiento.

- Ambiente político y Legal

En una entrevista en un diario local, Jose Gandullia²⁹ da el siguiente comentario, que nos ayudará a entender la situación política actual, desde el punto de vista del sector de telecomunicaciones: "El mercado peruano de línea fija necesita más incentivos para incrementar su teledensidad, porque las expansiones son costosas y las firmas fijas cobran tarifas menores que las empresas móviles. Cuando la telefonía

²⁹ Jose Gandullia se desempeña como gerente general en Telmex Perú S.A.

móvil comenzó en Perú, el gobierno creó las regulaciones necesarias para ayudar a que el mercado creciera rápido. Sin embargo, ahora se necesitan incentivos para telefonía de línea fija, como aumentar el porcentaje del costo que los operadores pueden recuperar de llamados generados en su red”.

El compartir infraestructura se ha vuelto un tema político y su discusión está retrasando la verdadera competencia en el mercado de línea fija. Este retraso "evita una efectiva competencia en el sector residencial, considerando que llevar el servicio a los hogares requiere una adecuada infraestructura", añadió.

En países con un sector de telecomunicaciones maduro la posibilidad de compartir infraestructura existe y el operador que la usa paga un cobro. "La de compartición es una ley muy saludable, porque permitirá al usuario residencial elegir entre varias opciones".

Compartir infraestructura también ayudaría a las empresas de Internet, ya que las firmas en este mercado no pueden actualmente proveer el servicio en todas las ciudades. "Es por ello que la mayoría de las empresas del sector de telecomunicaciones optan por orientar sus estrategias comerciales al sector corporativo", sostuvo.

- Ambiente Tecnológico

El ambiente tecnológico, en especial en el sector de telecomunicaciones ha sufrido muchos cambios en los últimos años, entre las nuevas tecnologías se puede mencionar las siguientes:

- Convergencia

Según algunos libros que tocan el tema de la convergencia de los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnologías de información no es fácil definirlo con precisión; sin embargo, se adopta la definición según el cual es “la capacidad de diferentes plataformas de red de transportar tipos de esencialmente similares características” o, en su defecto, “la aproximación de dispositivos de consumo tales como el teléfono y el ordenador personal”. Esta última es la más aceptada y, a su

vez, hace referencia a los mercados futuros que surgirán en el mercado de la informática, telecomunicaciones y radiodifusión. En efecto, ya hay empresas que ofrecen servicios de telefonía larga distancia a través de Internet, Servicio de Internet y a través de telefonía móvil o de las líneas de la televisión por cable, y televisión interactiva, entre otros, y esto es sólo el principio. El fundamento de la convergencia está en las tecnologías digitales, ya que la transmisión digital puede efectuarse a través de redes de difusión o de infraestructura alámbrica e inalámbrica.

- o Voz por IP

La reciente tecnología voz por IP (Internet Protocol), que permite realizar transmisión de voz a través de las redes de Internet mediante una computadora, se ha convertido en una fuerte competencia para la telefonía a larga distancia tradicional, debido a la sensible reducción de costos por llamada que ofrece (calculada hasta en 90% en alguno de los casos) y a pesar de la, por ahora, baja calidad del audio, la telefonía IP no se restringe a comunicaciones entre computadoras y un teléfono, también transmite la voz computadora a computadora.

En el Perú esta modalidad de comunicación está difundiendo conforme aumenta el número de personas con posibilidad de conectarse a Internet y se multiplica el número de cabinas.

- o Telefonía Fija inalámbrica

El servicio de Acceso Fijo Inalámbrico (WLL por sus siglas en inglés) se basa en una tecnología de gran capacidad de transmisión de datos. Se caracteriza, además, por la utilización de un sistema de radio de múltiple acceso en lugar de una red de cableado, lo que ofrece una serie de ventajas, como menores costos de mantenimiento y construcción, el llegar a zonas donde la telefonía fija tradicional no es rentable y permitir el acceso acorde con la demanda.

- o Acceso inalámbrico a Internet

El Acceso inalámbrico a Internet es una manifestación de la convergencia de tecnologías. La experiencia reciente se puede encontrar en el estándar WAP (Wireless Application Protocol o Protocolo para aplicaciones inalámbricas), diseñado para proveer acceso a redes sin una conexión fija, ya sean equipos de telefonía móvil, palmtops, entre otros. Si bien algunos dispositivos móviles ya podían acceder a redes TCP/IP (Protocolo de Internet y protocolo de comunicación), estos no estaban sometidos a ningún estándar, y por lo tanto, eran sistemas cerrados con muy poca capacidad de desarrollo. WAP, en cambio, es un estándar abierto que permite la interacción entre estos dispositivos y abre una gran gama de posibilidades de desarrollo de aplicaciones y servicios basados en Internet, tales como la notificación y gestión de llamadas.

Así mismo, se debe considerar la aparición de terminales de tercera generación, terminales inteligentes que permitirán el acceso continuo a servicios basados en Internet a altas velocidades y con capacidad multimedia.

3.6.4.2. Situación Interna

En general la situación interna de Telmex ha ido bien en estos dos últimos años, tal es así que las ventas del 2004 son aproximadamente US\$50mn, un 19% más en comparación con el 2003, según José Gandullia:

"El año pasado nuestras ventas en el Perú totalizaron US\$42mn. Este año desarrollamos diversos proyectos que nos permitirán crecer de manera significativa y eficiente", pues en la actualidad Telmex quiere crecer su participación de mercado en los sectores de telefonía fija y pública.

Sin embargo esta mejora no es suficiente debido a la alta competencia que tiene Telmex en la actualidad. Un resumen de la situación interna se ve a continuación:

- Aspectos Operativos
 - o Actualmente el Centro de Llamadas (Call Center) mantiene un 1.45% de llamadas desatendidas, lo cual es

sustancialmente mejor que los estándares internacionales (4%) para una compañía, sin embargo la demora en la atención en la solución de problemas en los servicios ha ido en aumento en los últimos años.

- Se cuenta con un Sistema de Gestión Administrativo (SGA³⁰), el cual nos da mucha información acerca de los clientes

- Aspectos de desarrollo
 - Presencia en 17 departamentos de 24, con infraestructura propia.
 - En una entrevista con el gerente de Mercadotecnia, comentó que hay un bajo presupuesto en publicidad.

- Capacidad Tecnológica
 - 2,236 kilómetros de fibra óptica en la ciudad de Lima. (Backbone 48 hilos)
 - La red cuenta con 5 ANILLOS distribuidos estratégicamente(ver anexo IXX)
 - Red de Backbone³¹ redundante solo en Lima, 100% ATM y fibra óptica

El análisis FODA se muestra a continuación:

- Oportunidades
 - Los clientes tienen una alta intención de cambio debido al rechazo a marca de algunos proveedores actuales.
 - Se cuenta con nuevas tecnologías inalámbricas con el fin de aumentar la capilaridad para acceder a sectores corporativos y

³⁰ El SGA es un sistema de gestión, desarrollado por la misma organización, que apoya mucho de los procesos de la empresa.

³¹ Un recurso o un medio principal o de alta velocidad de transmisión diseñado generalmente para conectar canales de la velocidad o racimos más bajos de terminales. Puede describir el camino de transmisión principal del portador común.

- PYMES con frecuencia de 3.5 Ghz para Datos, ADSL³², CDMA³³, VOIP³⁴ y Telefonía Pública en Lima y Provincias.
- En Provincias solo está Telefónica del Perú (TdP). No hay alternativa y percepción del mercado es de servicio deficiente.
 - Existe una demanda insatisfecha de enlaces entre ciudades y hacia Lima.
 - Existe sinergias con Grupo CARSO y América Móvil (que adquirió banda libre).
- Amenazas
 - Los cargos de interconexión cada vez son los componentes más altos de costo debido a la continua baja de precios por parte de la competencia.
 - El factor productividad alto obliga a TdP a bajar precio 10% en telefonía fija.
 - TdP cuenta con un nuevo plan pretor³⁵ dirigido a clientes Telmex.
 - La oferta integral de productos de TdP tiene descuentos en aquellos con los que Telmex no cuenta. (call center, Publicidad cable, guía telefónica, DSL, etc.).
 - En la actualidad hay una guerra de precios con Americatel y TdP con altos presupuestos de Publicidad para LD y tecnología inalámbrica para Telefonía Fija.
 - Los municipios demoran en otorgar licencias para instalaciones.
 - Fortalezas
 - La Red Metropolitana es 100% fibra óptica y es la más grande del Perú (Lima).

³² Assymmetric Digital Subscriber Line

³³ Code Division Multiple Access

³⁴ Voz sobre IP

³⁵ Plan de TdP con el fin de tener más del 95% del mercado de telecomunicaciones.

- La percepción de nuestros clientes es de una empresa con altos estándares de disponibilidad, calidad y servicio.
 - La cartera principal de Clientes de Telmex son las empresas más importantes del Perú cuya operación depende en alto grado de comunicaciones.
 - Se cuenta con un amplio portafolio de productos.
 - Se tiene una solidez de empresa y marca.
- Debilidades
 - Se cuenta con un Backbone sólo en la ciudad Lima. En Provincias solo se cuenta con algunas últimas millas.
 - Se tiene carencia de red propia Nacional en Fibra o microonda. Se cuenta solo con satélite.
 - Telmex carece de frecuencias inalámbricas para competir con nuevas tecnologías y servicios (3.5 Mhz y otros).
 - Hay demora en respuesta para atender requerimientos de clientes.
 - Existe falta de conocimiento de la Marca Telmex.
 - Existe falta capilaridad en Lima para Empresas Medianas y Mercado Masivo.

3.6.5. Análisis de las estrategias

Tanto el análisis FODA realizado en el punto anterior y el FODA por producto mostrado en el anexo III refuerzan las estrategias propuestas por Telmex:

- Mantener e incrementar los ingresos.
- Ser la mejor opción de precio y desempeño.
- Mantener estándares de clase mundial consolidando la eficiencia de la compañía.

3.7. Identificar las Perspectivas

El anexo VI muestra en el entregable E3 correspondiente a este punto

3.7.1. Componentes de la visión y estrategia

Las estrategias de Telmex tienen una orientación a tres de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, las cuales se muestran a continuación:

- Financiera

Mantener e incrementar los ingresos. Como se verá mas adelante, esta estrategia tiene que ser impulsada por dos estrategias orientadas al aumento de ventas de productos y servicios, y la reducción de gastos.

- Cliente

Ser la mejor opción de precio y desempeño en datos, Internet y telefonía local.

- Procesos Internos

Mantener estándares de clase mundial consolidando la eficiencia de la compañía.

Pero todas estrategias no se dan sin poner importancia, también, al capital intangible (como empleados y sistemas de información), en especial en el sector de telecomunicaciones. Es por ello que también se considera a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo dentro de las perspectivas de Telmex.

Es importante destacar que estas tres estrategias, están relacionadas de acuerdo con la teoría de Kaplan y Norton, dicho diagrama se muestra en la figura 3.5, que es nuestro punto de partida para el diagrama causa efecto completo.

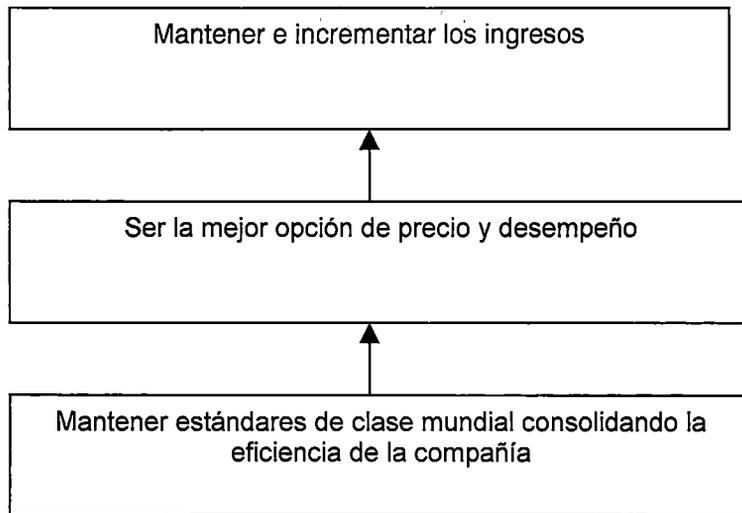


Figura 3.5: Diagrama básico causa-efecto

Sin embargo el sector de telecomunicaciones se encuentra en un clima tan competitivo hoy en día que la integración de las soluciones de los procesos se ha convertido en una necesidad. Para que Telmex permanezca en este ambiente necesita implementar una infraestructura adecuada de tal manera que apoyen y soporten a sus procesos de negocios.

Contar con una infraestructura adecuada es una de las claves principales para que los procesos funcionen de manera fluida y confiable. Además, los trabajadores podrán realizar mejor sus labores con una infraestructura adecuada.

3.7.2. Identificación de las perspectivas

Del análisis anterior se desprende que se deben considerar 5 perspectivas, cuatro de las cuales son las propuestas por Kaplan y Norton, las cuales se describen a continuación:

- Financiera:

La perspectiva financiera se enfoca en analizar los resultados que tenga la empresa.

- Cliente:

Telmex depende de los ingresos que generan sus clientes, temas relacionados al cliente son los puntos centrales considerados dentro de este estudio. Como toda empresa, Telmex se tiene que encargar en la satisfacción, aprovisionamiento y dar valor añadido al cliente.

- **Procesos Internos:**

Esta perspectiva nos mostrará la eficiencia y eficacia de Telmex para llevar a sus clientes los productos mostrados en el punto 2.5.

- **Aprendizaje y desarrollo:**

Esta perspectiva describirá los incentivos a los trabajadores de Telmex, así como su grado de satisfacción y cuan productivos son. Además, nos dará a conocer con que apoyo informático realizan sus labores.

- **Infraestructura:**

Esta perspectiva nos describirá la infraestructura necesaria para que Telmex realice sus procesos críticos con una infraestructura adecuada. Esta compuesta por los recursos de la empresa, las capacidades de dichos recursos, las actividades necesarias para configurar y las conexiones actuales a sus clientes.

3.8. Identificar los Objetivos Estratégicos

El anexo VII nos muestra el entregable E4, correspondiente a esta etapa.

3.8.1. Objetivos de la perspectiva Financiera

- **Entrevistas**

En base a diversas entrevistas donde se tocaron temas relacionados a las estrategias de la organización, se obtuvieron el siguiente grupo de objetivos:

- Incremento de la rentabilidad.
- Incremento de la participación de mercado.
- Optimizar costos.
- Ahorrar dinero en los Sistemas de Información.
- Mejorar Productividad.
- Optimizar CAPEX.

- o Optimizar el retorno de la inversión.
- o Mejorar el flujo de caja.
- o Obtener reducción de costos PPC en telefonía local.

▪ Análisis de la Perspectiva

Otro paso importante en el análisis de la perspectiva financiera es revisar diversas estadísticas de resultados de Telmex en los últimos años. Con ello tendremos la fase actual de la compañía dentro del ciclo de vida empresarial.

En primer lugar Telmex ha tenido desde su entrada al mercado peruano una creación de productos con el fin de ampliar el mercado. La secuencia de creación de productos se muestra en la figura 3.6³⁶.

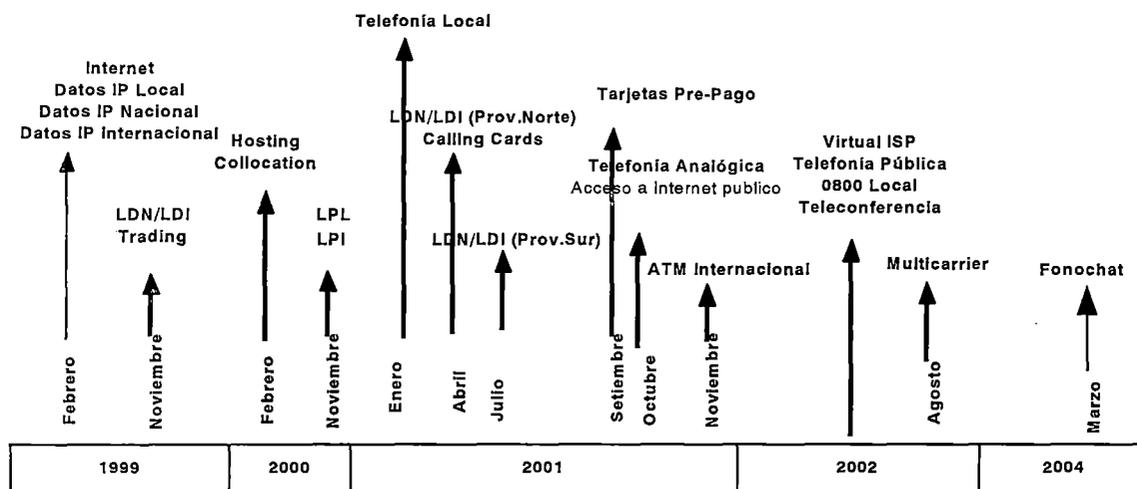


Figura 3.6: Generación de Productos desde su ingreso al mercado peruano

³⁶ Hay que considerar las siguientes definiciones en esta figura:

ATM internacional: Corresponde a soluciones de conectividad empresarial de alta velocidad pero a nivel internacional, en rangos de los 2 Mbps, 34 Mbps y 45 Mbps, solo en estas 3 velocidades y que a través de la capacidad de diferenciación permite asegurar al usuario una calidad específica de servicio, de acuerdo con lo que demanden sus aplicaciones.

Telefonía Analógica: Comunicación de voz a través de la transmisión de datos analógicos.

Teleconferencia: Es un servicio de comunicación claro, seguro y confiable con grupos de clientes, empleados o proveedores, de manera simultánea y sin necesidad de desplazamiento, éste productos esta dentro de la transmisión de datos.

Fonochat: Es un sistema de Chat telefónico.

0800 Local: Comunicación de un servicio contratado a distintos clientes con un precio especial. Para más detalles acerca de los acrónimos usados se puede ver el punto 3.2.3.

Los ingresos de Telmex en los últimos años han ido creciendo, tal como lo muestra la figura 3.7.

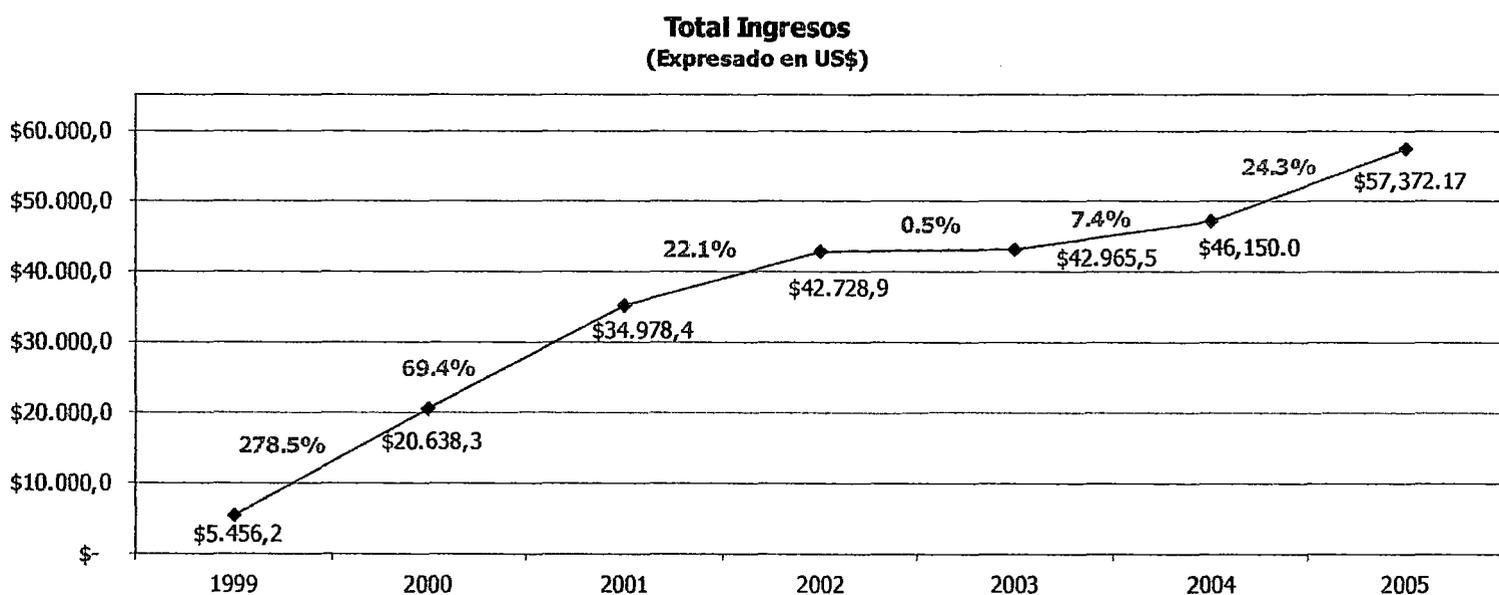


Figura 3.7: Crecimiento del ingreso de Telmex desde su ingreso en el Perú

Por último los resultados financieros (en Millones de dólares) se muestran a continuación:

Indicador Financiero	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
							Real	Presupuesto
Revenue ³⁷	5.5	20.6	34.8	42.7	43.0	46.0	57.8	57.4
EBITDA ³⁸	(6.1)	(5.9)	1.5	3.4	10.5	8.9	15.5	15.0
Marketing Expenses ³⁹	N/A	N/A	2.5	1.5	0.8	0.7	0.7	0.7
Capex ⁴⁰	7.8	33.9	26.9	8.6	4.4	18.9	20.6	21.0
HeadCount ⁴¹	248	404	387	260	244	302	335	335
Rev. Employee ⁴²	0.02	0.05	0.09	0.16	0.18	0.15	0.17	0.17
Ending Cash Flow ⁴³				0.7	4.4	0.7	1.6	1.6

³⁷ REVENUE: Rentabilidad de la organización.

³⁸ EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization): Es la utilidad antes de descontar los intereses, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos. Por ser una cifra obtenida del estado de ganancias y pérdidas es apropiado usarlo como un indicador de rentabilidad del negocio.

³⁹ MARKETING EXPENSES: Gastos de marketing.

⁴⁰ CAPEX: Inversiones en inmovilizado efectuadas durante un ejercicio, por una empresa o grupo de empresas. Gastos de capital los cuales incluyen compra de equipos.

⁴¹ HEADCOUNT: Número de empleados en la institución.

⁴² REV. EMPLOYEE: Rentabilidad por empleado.

Cuadro 3.10: Indicadores financieros de Telmex desde su ingreso al mercado peruano

En opinión de los directivos, Telmex en la actualidad esta realizando muchas inversiones con el fin de obtener buenos resultados en el futuro. La figura 3.5 muestra que Telmex en los últimos años ha mantenido su desarrollo de productos. También, en la figura 3.7 y la tabla 3.10 muestran el crecimiento de ingresos que ha tenido la empresa. Basándonos en ello y en la metodología propuesta en el punto 3.6 que esta basado en la teoría de Kaplan y Norton podríamos concluir que Telmex está ingresando a una fase de sostenimiento. Para Kaplan y Norton se tendrían los siguientes objetivos genéricos:

- Aumento de ventas y de clientes seleccionados.
- Aumentar ventas cruzadas.
- Aumentar el ingreso en nuevos servicios.
- Aumento de rentabilidad de clientes y productos.

▪ Objetivos identificados

La mayoría de estos objetivos coinciden con los objetivos estratégicos que se habían propuesto en las entrevistas. Y todas se orientan a un objetivo principal: "Aumentar rentabilidad". Pero este objetivo tiene que ser impulsado por dos objetivos estratégicos que son aumento de ventas de productos y servicios, y la reducción de gastos. Los objetivos de esta perspectiva se proponen a continuación:

- Aumentar el EBITDA.
- Incremento de la participación de mercado.
- Optimizar costos.
- Optimizar CAPEX.

3.8.2. Objetivos de la Perspectiva del Cliente

▪ Entrevistas

Las entrevistas dieron como resultado el siguiente grupo de objetivos para esta perspectiva:

⁴³ ENDING CASH FLOW: Flujo de caja final.

- Obtener buena posición en el mercado.
- Desarrollar ventas cruzadas.
- Desarrollo de ventas On Net.
- Desarrollar nuevas ventas.
- Mejorar la retención del cliente.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Mejorar el tiempo de respuesta.
- Mejorar la relación precio/desempeño.
- Aumentar el alcance de distribución.
- Aumentar la fidelidad del cliente.
- Brindar nuevos productos a los clientes.
- Tener clientes rentables.
- Aumentar participación de mercado.

▪ **Análisis de la perspectiva**

Uno de los estudios de Telmex nos indica que su facturación actual es de \$46.1MM, el total de clientes potenciales es de \$ 95.1MM, la penetración en el mercado es de 32.7% y el share of wallet (participación de Telmex sobre el cliente) es de 46%.

El primer paso para identificar los objetivos estratégicos es identificar los segmentos de mercado dentro del mercado peruano y luego identificar los factores críticos de éxito para cada segmento.

Telmex tiene los siguientes segmentos, donde la diferenciación depende del sector:

- Sector financiero
- Sector Gobierno
- Sector Carriers⁴⁴
- Sector Servicio
- Sector Industria

⁴⁴ Operadores de telecomunicaciones los cuales son propietarios de las redes troncales (o backbone) de Internet y responsables del transporte de los datos. Proporciona una conexión a Internet de alto nivel.

Para cada uno de los segmentos se ha identificado el siguiente panorama y requerimiento:

- Sector financiero

- Descripción

- En los últimos años, los sistemas financieros, de seguros y privado de pensiones del Perú se han ido fortaleciendo y consolidando significativamente, ubicándose hoy entre los más sólidos y con mejores perspectiva de crecimiento en América Latina.
 - El Sistema Financiero peruano experimentó un significativo crecimiento en la última década.
 - La composición del sistema financiero⁴⁵ peruano tiene la *banca múltiple* con el 77.8% de los créditos totales y atiende al 54.1% de los clientes del sistema financiero
 - Las *instituciones micro financieras no bancarias* atienden a un importante número de deudores, aún cuando su participación en el monto total de créditos es relativamente baja.
 - Las *otras* instituciones financieras considera empresas de arrendamiento financiero y a las entidades estatales. Su participación actual se explica en parte por la existencia de un programa especial dirigido a empleados y pensionistas del sector público.

- Requerimientos

- Se necesita la cobertura de red en provincias. Ello debido a que la mayor parte de las entidades financieras cuentan con sucursales en provincias.
 - Requieren soluciones de baja velocidad y bajo costo. Pues ellos usan conectividad de datos y correo electrónico, en la cual no se necesita una alta

⁴⁵ Las nuevas fortalezas del Perú: SBS (Superintendencia de banca, seguros y AFP).

velocidad como se necesitaría en accesos permanentes a páginas Web.

- Se necesita un servicio de control de redes (Managed Services)⁴⁶.
- Se necesitan soluciones de Disaster Recovery y Storage⁴⁷.
- Las auditorías de red. Debido a que las entidades financieras tienen información importante, necesitan auditorías de ruteo y análisis de disponibilidad de la red.
- Soluciones Integrales de seguridad de redes. Ello incluye mantener seguro los datos que mantienen una conexión IP permanente.
- Modernización de plataforma de voz. El propósito de la modernización es migrar a la tecnología de voz sobre IP (VoIP).
- Requieren una reducción en costos de Operación. En la actualidad los costos de operaciones son los más altos en las empresas de telecomunicaciones. La mayor parte de las entidades financieras están requiriendo minimizar dichos costos.

o Sector Gobierno

▪ Descripción

- Tiene fuerte presencia de Telefónica del Perú.
- Éste es un año electoral, el comportamiento de las cuentas del estado estará guiado por esta coyuntura.
- Probable reducción de presupuestos inicialmente asignados para gasto en comunicaciones para destinarlo a gasto de campaña electoral.

⁴⁶ Identificar patrones de usos que permitan predecir usos futuros y determinen configuraciones óptimas de las redes

⁴⁷ Disaster Recovery y Storage se refiere a mantener la funcionalidad de las redes y de los datos en caso de desastres.

- Es probable que el estado adopte conducta de minimizar cambios para reducir errores o problemas de cara a la nueva administración del año 2006 (estabilidad laboral).
 - Enero 2005 entra en vigencia nuevo reglamento de contrataciones y adquisiciones del Estado, (cambios importantes).
 - Reducciones considerables en los precios que el estado paga por servicios de telecomunicaciones (de hasta un 70% según Osiptel).
 - Ingreso de nuevos competidores (ofrecen servicios de muy baja calidad a precios muy bajos).
 - Existen proyectos para interconectar dependencias del estado (Gobierno Electrónico).
 - El estado desea centralizar sus compras a través de único Organismo (Ministerio de Economía y Finanzas).
 - En la actualidad existen proyectos del gobierno de descentralización del estado (gobiernos regionales), motivo por el que es necesario tener cobertura en provincias.
 - Tendencia hacia la tercerización u Outsourcing.
- Requerimientos
 - Servicios Administrados (Outsourcing).
 - Análisis de red.
 - Soluciones de comunidades de Interés (Voz y Datos)
 - Soluciones a Provincias y puntos remotos. Esto se debe al plan de descentralización del gobierno.
 - Soluciones Integrales de seguridad de redes.
 - Modernización de plataforma de voz (Migración a VoIP)
 - Reducción de costos de Operación.

- Requieren de un único proveedor a nivel nacional (Lima y Provincias).
 - Soluciones con valor agregado (En el que se pueda brindar de manera gratuita anti-virus, anti-spam, mail, dial-up, etc.).
- Sector servicio
- Descripción
 - Se espera un crecimiento general del sector (entre 4 a 5%) marcado por la tendencia de los últimos años, impulsado principalmente por los sub-sectores de turismo, educación, salud, lo que trae consigo un incremento del gasto en comunicaciones.
 - Marco de negociación del TLC (Tratado de libre comercio), generador de impulso a las exportaciones con el crecimiento de empresas de logística y transporte.
 - Fuerte presencia del operador dominante a nivel de grupos empresariales.
 - Tendencia a la baja de precios de los servicios de Datos, Internet y Telefonía (local y LD) en el sector.
 - Fuerte competencia de proveedores de servicios de telecomunicaciones.
 - Requerimientos
 - Precios Bajos, es decir este mercado esta enfocado a los precios.
 - Valor agregado en los servicios. Ejemplo de ello es la facturación y detalle del consumo de telefonía en formato digital, sistema de alerta en consumos atípicos (antifraude), en Internet servicio de firewall, etc.

- Servicios complementarios, como por ejemplo consultorías en seguridad, optimización de redes, Management de red, etc.
 - Alta disponibilidad del servicio (SLA)⁴⁸
- Sector carriers
 - Descripción
 - Hay alrededor de 20 carriers proveedores de servicios en el mercado y requieren servicios de última milla para complementar su oferta. El sector tiene un crecimiento natural. Se ha agrupado en 3 tipos:
 - Con Red Propia: red propia en Lima o en provincia, sea en fibra óptica, cobre o wireless. Son grandes competidores directos de Telmex en uno o más productos. Alta rivalidad. Estos clientes no brindan información de sus gastos en servicios
 - Sin Red Propia: Es el grupo más atractivo y con mayor potencial de crecimiento dentro de la industria por sus esquemas de bajos costos. Contratan paquetes de múltiples puertas de datos (volúmenes) principalmente. Grupo volátil y alto potencial de migración enfocado en los precios del servicio son sus características principales. Capacidad negociadora. Sensible a factores de calidad del servicio y tiempos de entrega.
 - Móviles: TIM y Nextel son usuarios finales de nuestros servicios. En estos meses se espera la adquisición de TIM, esto traería una reducción de costos, teniendo en cuenta que

⁴⁸ Service Level agreement: Es un contrato obligatorio que especifica la expectativa del cliente sobre la solución y tolerancia del equipo.

TIM representa un 30% del mercado de telefonía móvil.

- Requerimientos
 - Precios competitivos (mercado final enfocado en precios)
 - Cobertura nacional, requerimiento de enlaces nacionales principalmente terrestres.
 - SLA's con altos niveles de disponibilidad y penalidades.

- Sector industria
 - Descripción
 - La inversión privada es el componente más dinámico.
 - La inversión mayoritaria se concentra en minería, retail y construcción.
 - Avance en concesiones y proyectos del sector privado.
 - Existe la tendencia de invertir socialmente donde se ubican los recursos naturales, mayor necesidad de servicios.
 - Mayoría de Gobiernos regionales quieren atraer inversión privada.
 - Requerimientos
 - Un sólo proveedor para todos los servicios, en lo posible tendencia al outsourcing de los servicios.
 - Cobertura a nivel nacional, en especial en las principales ciudades del país.
 - Reducción de costos de operación (telefonía, datos, internet, etc.)
 - Integración de sus subsidiarias dentro y fuera del país.
 - Centralización de los recursos de aplicaciones y sistemas.

Sería interesante que teniendo los cinco segmentos diferentes de consumidores, Telmex pudiera contemplar cinco sistemas diferentes de atención para satisfacer a cada uno de ellos, pero estas políticas son caras y complejas por su aplicación. Es por ello que sólo se van a analizar los segmentos gobierno, servicio e industria por dos razones:

- Se cuenta con más información en estos sectores.
- Tienen requerimientos comunes como la mayor cobertura a nivel nacional, soluciones integrales de seguridad y modernización de algunas plataformas. Al igual como en el punto anterior, nos basaremos en la metodología propuesta en el punto 2.6.

▪ Indicadores Centrales

Kaplan y Norton proponen un grupo de objetivos esenciales para el cliente. Este grupo de objetivos esenciales coincide en gran parte con lo propuesto en las entrevistas. Es por ello que se proponen cuatro objetivos estratégicos: las ventas, adquirir más clientes, retener a los clientes y aumentar la fidelidad del cliente.

▪ Propuesta de valor

Para poder dar los objetivos en la creación de valor es importante analizar algunos estudios de mercado. La empresa CCR⁴⁹ realizó un estudio de mercado en Telmex, cuyos resultados se ven en el cuadro 3.11.

Este cuadro muestra la importancia de una serie de atributos considerando una prioridad que debería tener los servicios que ofrecen las empresas.

RANKING DE ATRIBUTOS - DIRIGIDO -	ORDEN DE PRIORIDAD	PROMEDIO	EMPRESAS					
			GRANDES		MEDIANAS		PEQUEÑAS	
			Orden	Promedio	Orden	Promedio	Orden	Promedio
Precio	1	11,04	2	10,42	1	11,40	1	11,03
Calidad de la comunicación	2	10,14	1	10,68	2	10,37	2	9,72
Tecnología	3	8,78	4	8,74	3	8,74	3	8,84

⁴⁹ Empresa de investigación de mercado

Atención al cliente	4	8,61	3	9,40	4	8,13	4	8,64
Facturación clara y detallada	5	7,53	6	7,50	5	7,34	5	7,70
Solución a reclamos	6	7,25	5	7,68	7	7,20	6	7,09
Promociones y ofertas	7	6,72	7	6,04	6	7,27	7	6,58
Empresa de confianza	8	5,77	8	5,96	10	5,22	8	6,13
Servicios de información	9	5,55	10	5,30	9	5,54	9	5,67
Servicio post venta	10	5,08	11	5,00	8	5,66	12	4,65
Respaldo internacional	11	4,89	9	5,38	12	4,52	10	4,97
Variedad de servicios telecomunicaciones	12	4,77	12	4,76	11	4,84	11	4,72
Lugares de pago	13	3,86	13	3,14	13	3,76	13	4,27

Cuadro 3.11: Ranking de atributos que prefieren las empresas

Es por ello que la estrategia de Telmex debe estar orientada a Precio, Calidad de comunicación, tecnología y buena atención al cliente. Por lo tanto para tener mejor control de estos atributos que el cliente considera importante y que Telmex debe ofrecer se consideran los siguientes objetivos como creación de valor para el cliente:

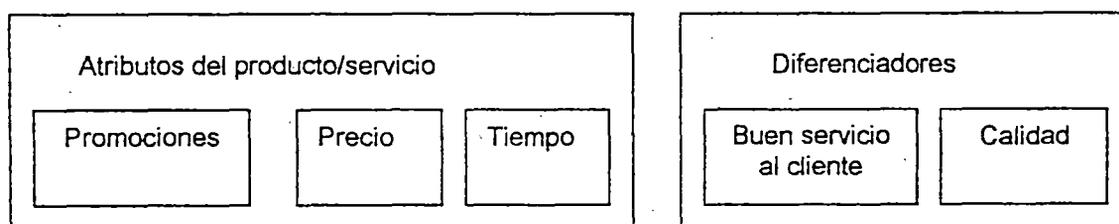


Figura 3.8: Creación de valor para el Cliente

▪ **Objetivos identificados**

Con el análisis hecho, se pueden dar los siguientes objetivos estratégicos:

- Aumentar nuevas ventas.
- Mejorar retención de Clientes.
- Aumentar la fidelidad del cliente.
- Brindar nuevos productos.
- Mejorar la relación precio/desempeño.
- Mejorar la calidad de servicio.

3.8.3. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos

Teniendo ya los objetivos de la perspectiva financiera y la del cliente bien definidas, se pueden iniciar el análisis de los objetivos de los procesos internos.

Las entrevistas dieron como resultado el siguiente grupo de objetivos:

- Entrevistas
 - Mejorar el proceso de distribución de servicios.
 - Automatizar los gastos de ventas por segmento.
 - Desarrollar procesos de costo.
 - Reducir el tiempo de respuesta a solicitudes y reclamos.
 - Disminuir errores de facturación.
 - Mejorar procesos de conexión.
 - Negociar con proveedores a largo plazo o contrato de órdenes de compra abiertos.

- Análisis de la Perspectiva

La principal tarea de este punto es buscar los procesos críticos para el logro de objetivos tanto del cliente como financieros. Los procesos principales de Telmex a nivel de detalle se ven en los anexos del VI al X. Un resumen de dichos procesos se muestra en la figura 3.9.

que ellos encuentran en los que se tiene que dar más importancia en estos momentos.

o Capital Humano

En este punto se separarán las familias de cargos que tienen gran impacto sobre la estrategia y sobre los procesos críticos. Como se mencionó en el punto 3.8.3. Se analizarán los procesos críticos que se muestran en el cuadro 3.12.

Procesos estratégicos	Operaciones		Ventas		Generación de Productos	
	Minimizar problemas	Dar respuestas rápidas	Venta cruzada de productos	Vender sobre los segmentos seleccionados	Entender segmentos de clientes	Desarrollar nuevos productos
Familia de cargos estratégicos	Gerencia de infraestructura de red	Gerencia de centro de mantenimiento - NOC ⁵²	Gerencia Administración de ventas	Gerencia de marketing	Gerencia de Marketing	Administración de inteligencia de mercado
Perfil de competencias	- Gestión de problemas	- Formación de equipos - Gestión de problemas - Buena interacción con clientes	- Venta de soluciones - Gestión de relaciones - Conocimiento de los productos	- Capacitado en canales de ventas - Gestión de pedidos	- Estudios de mercado - Comunicación con el mercado	- Gestión de relaciones - Negociación - Conocimiento de los productos
		X		X		X

Cuadro 3.12: Análisis de Capital Humano

La primera fila nos muestra los procesos críticos que se ha identificado en Telmex. La segunda nos muestra los trabajos claves que hay que realizar. La tercera fila indica las competencias necesarias para los cargos estratégicos. Por último la última fila nos muestra los cargos que no se encuentran en una adecuada forma para ejecutar bien las tareas de dar respuesta rápida, vender sobre los segmentos seleccionados y el desarrollo de nuevos productos.

o Capital organizacional

Consiste básicamente en verificar cuán bien Telmex puede movilizar y sostener la agenda del cambio organizacional asociado a su estrategia.

La evaluación se llevó a cabo del 1 al 10, y se obtuvo lo siguiente:

⁵² NOC: Centro de operaciones de red (Network Operation Center), el cual es el encargado de mantener funcionando de manera eficiente la interconexión de las redes locales, los enlaces de área y la Columna Vertebral o Backbone de la Red de Telmex.

Atributo	Objetivo Estratégico	Evaluación	Nivel
Cultura	Fomentar conciencia e internalización de la misión, visión y los valores centrales que se necesitan para ejecutar la estrategia	4	X
Liderazgo	Desarrollar, en todos los niveles, líderes capaces de movilizar la organización rumbo a la estrategia	3	X
Alineación	Alinear metas e incentivos a la estrategia en todos los niveles de la organización	8	
Trabajo en equipo	Asegurar que los conocimientos y activos de personal dotado de potencial estratégico sean compartidos	8	

Cuadro 3.13: Análisis de Capital Organizacional

El cuadro 3.13 nos muestra que la empresa debe enfocarse en la cultura de la organización, así como en el liderazgo por cada jefe de grupos.

- Capital de información

Esta compuesta principalmente por bases de datos y sistemas de información de la empresa.

Del cuadro 3.14 se desprende la preocupación de la organización por tener mejores datos de los clientes, tener sistemas que atiendan a los nuevos productos que la organización desarrolle y otros requerimientos que necesite.

- Objetivos identificados

Los objetivos son los siguientes:

- Capital Humano

- Mejorar la capacidad de reacción contra los competidores.
- Mejorar la actitud de servicio.
- Desarrollar habilidades.
- Capital organizacional.
 - Mejorar el Project Management.
- Capital de información.
 - Mejorar los datos de Marketing.
 - Mejorar sistemas.

Procesos estratégicos	Operaciones		Ventas		Generación de Productos	
	Minimizar problemas	Dar respuestas rápidas	Venta cruzada de productos	Vender sobre los segmentos seleccionados	Entender segmentos de clientes	Desarrollar nuevos productos
Familia de cargos estratégicos	Gerencia de infraestructura de red	Gerencia de centro de mantenimiento - NOC	Gerencia Administración de ventas	Gerencia de marketing	Gerencia de Marketing	Administrador de inteligencia de mercado
Aplicaciones transformacionales ⁵³		- Autoayuda al cliente	- Autogestión de portafolio del cliente			
Aplicaciones Analíticas ⁵⁴	- Análisis de la calidad del servicio	- Sistema que gestione el conocimiento de mejores practicas de un grupo determinado	- Rentabilidad del cliente	- Sistema de gestión del conocimiento de mejoras practicas de un grupo determinado	- Rentabilidad del cliente	- Sistema de gestión del conocimiento (X)
Aplicaciones de procesamiento de transacciones ⁵⁵	- Rastrear incidentes - Gestión de Problemas (X)	- Distribución de la fuerza de trabajo - Gestión de problemas	- Archivo integrado de clientes (X)	-Gestión de propuestas - Gestión de pedidos - Automatización de la fuerza de ventas	- Feedback del cliente	- Gestión de proyectos

⁵³ Son aplicaciones que cambian el modelo de negocio predominante en la empresa.

⁵⁴ Son llamadas también aplicaciones de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence). Permiten tener a la mano la información más relevante de la operación empresarial de una forma rápida, flexible y oportuna. Las aplicaciones analíticas consolidan la información de las distintas áreas, mejorando el proceso de decisión.

⁵⁵ Son aplicaciones que incluyen a todas las fuentes de datos de las distintas áreas operativas y externas, pudiendo incluirse no sólo bases de datos, sino también archivos en distintos formatos, planillas electrónicas de cálculo, etcétera

Cuadro 3.14: Análisis de Capital de Información

3.8.5. Objetivos de la perspectiva de Infraestructura

- Entrevistas

Las entrevistas dieron como resultado el siguiente grupo de objetivos:

- Desarrollar nuevos enlaces.
- Implementar sistemas de control.
- Optimizar redes.
- Comparar o desarrollar alternativas de infraestructura.

- Análisis de las perspectivas

En esta perspectiva hay dos factores necesarios para poder desarrollar los procesos críticos de la organización: el primero, es tener la información necesaria para todo el proceso de la cadena de valor y segundo, la infraestructura innovadora para poder darle al cliente el mejor servicio. La infraestructura de Telmex se puede ver en el anexo IXX, la cual destaca por lo siguiente:

- Red 100% Fibra Óptica.
- Plataforma Multiservicios.
- Estructura Descentralizada, es decir no hay punto central de falla.
- Certificación CISCO POWERED NETWORK.
- Certificación Invulnerabilidad Anti-hackers.
- Escalabilidad.
- Alta Disponibilidad.
- Mayores Capacidades.
- Redundancia.

Procesos estratégicos	Operaciones		Ventas		Generación de Productos	
	Minimizar problemas	Dar respuestas rápidas	Venta cruzada de productos	Vender sobre los segmentos seleccionados	Entender segmentos de clientes	Desarrollar nuevos productos
Familia de cargos estratégicos	Gerencia de infraestructura de red	Gerencia de centro de mantenimiento – NOC	Gerencia de Administración de ventas	Gerencia de marketing	Gerencia de Marketing	Administrador de inteligencia de mercado
Infraestructura para atender a Clientes	- Actualización de red constante.	- Uniformidad de Red		- Anchos de banda dinámicos	- Cobertura de la red.	- Anchos de banda dinámicos
		- Monitoreo de red constante				
	X	X	X			

Cuadro 3.15: Análisis de la Infraestructura de la Organización

A partir de este análisis, Telmex trata de dar énfasis a mantener unas redes óptimas para sus clientes, que el NOC mantenga un monitoreo constante de la red y que se amplíe la cobertura de la red.

▪ **Objetivos Identificados**

Es por ello que los objetivos estratégicos de infraestructura son los siguientes:

- Desarrollar nuevos enlaces.
- Implementar sistemas de control.
- Optimizar Redes.

Un resumen de los objetivos identificados se puede ver en el cuadro 4.16.

Perspectiva	Objetivos
Perspectiva financiera	Incremento de la rentabilidad Incremento de la participación de mercado Optimizar costos Optimizar CAPEX
Perspectiva del cliente	Aumentar nuevas ventas Mejorar retención de Clientes Aumentar la fidelidad del cliente Brindar nuevos productos Mejorar la relación precio/desempeño Mejorar la calidad de servicio Mejorar entrega de productos/servicios
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar el proceso de conexión Mejorar el proceso de entrega de servicios Disminuir errores Mejorar el tiempo de respuesta a

	solicitudes y reclamos
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Mejorar los datos de Marketing Mejorar capacidad de reacción contra los competidores Mejorar el Project Management Mejorar la actitud de servicio Desarrollar habilidades del personal Consolidar los sistemas de información
Perspectiva de infraestructura	Desarrollar nuevos enlaces Implementar sistemas de control Optimizar Redes

Cuadro 3.16: Resumen de los objetivos estratégicos identificados

3.8.6. Diagrama causa – efecto de los objetivos identificados.

Y se puede ver la relación de dichos objetivos identificados en la figura 3.10.

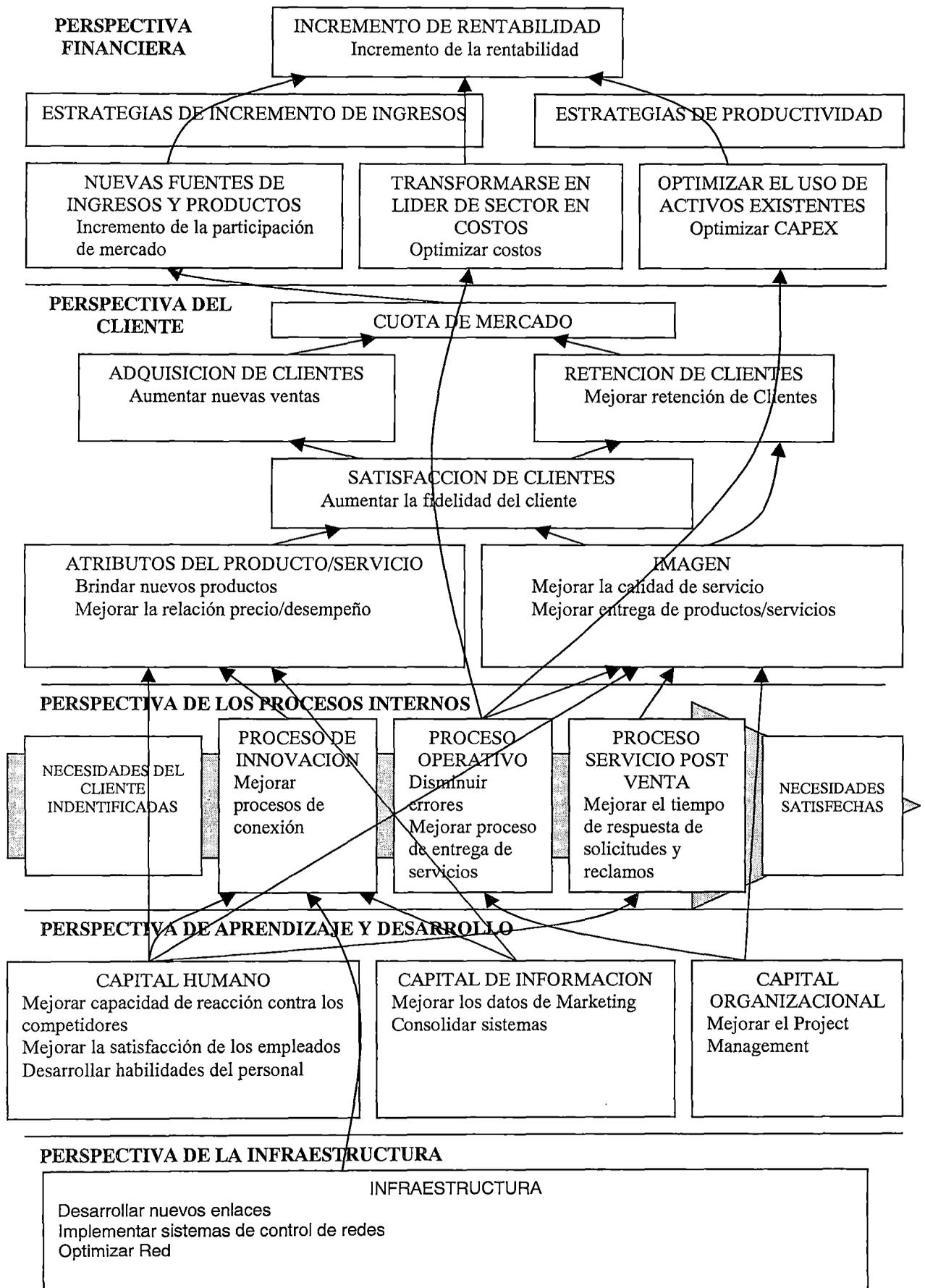


Figura 3.10: Relación entre los objetivos identificados en cada una de las perspectivas

3.9. Identificar los Factores Críticos de Éxito

El entregable de esta etapa se muestra en el anexo VIII. Una vez identificados los objetivos estratégicos, se seleccionarán los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la empresa para cada perspectiva. Como se mencionó en el punto 2.7 estos FCE son importantes para que los objetivos estratégicos cumplan las metas que se identificarán más adelante. La etapa de análisis se realizó en conjunto con la comisión de dirección y el equipo principal.

3.9.1. Factores críticos de la perspectiva financiera

- Análisis

En las reuniones se consideró tener en cuenta los siguientes aspectos claves:

- Los clientes deben saber los beneficios que obtienen al hacer negocios con Telmex.
- La satisfacción del cliente va a mejorar el desarrollo de la organización.
- La satisfacción de los accionistas se podrá lograr a través de las mejoras de rentabilidad.
- El CAPEX depende del uso de los recursos de Telmex.

En la figura 4.10 podemos ver que el *incremento de la rentabilidad (EBITDA)* vendrá como consecuencia de un aumento de la participación de mercado, una optimización de costos y una optimización del CAPEX. De los aspectos claves se concluye que la *optimización del CAPEX* tiene como factor de éxito la optimización de recursos. Además, *el incremento de la participación de mercado* tiene como factor de éxito el aumento de las ventas, el aumento de la rentabilidad de los clientes y el aumento del uso de la red de Telmex. Por último *la optimización de costos* depende solo de la reducción de costos.

- Identificación de los FCE

Del análisis anterior se tienen los siguientes FCE:

- Reducir costos.

- o Aumentar las ventas.
- o Optimizar el uso de recursos.
- o Aumento de la rentabilidad de los clientes.
- o Aumento del uso de la red de Telmex.

3.9.2. Factores críticos de la perspectiva de los clientes

- Análisis

En las reuniones se consideró tener en cuenta los siguientes aspectos claves:

- o La satisfacción del cliente y el aumento de la demanda dependen de la calidad de servicio entregado al cliente.
- o La calidad del servicio en Telmex tiene dos dimensiones: la calidad relacionadas al servicio, tales como el resultado de las instalaciones, y la calidad que no tiene relación al servicio, tales como el tipo de atención al servicio que se le va a dar al cliente.
- o El único que mide la calidad del servicio es el cliente.
- o Los objetivos estratégicos del cliente de Telmex están orientados a la diferenciación de los competidores así como a mejorar los atributos de sus productos y servicios.

En la figura 3.10 podemos ver que los objetivos impulsores son brindar nuevos productos, mejorar la relación precio/desempeño, mejorar la calidad de servicio, mejorar entrega de productos/servicios y mejorar tiempo de respuesta. De los aspectos claves, deducimos que *brindar nuevos productos* depende del desarrollo de nuevas ofertas que Telmex brinde a sus clientes, del conocimiento de las necesidades de los mismos y de las ventas cruzadas diseñadas y vendidas, *mejorar la relación precio/desempeño* depende de la mejora de la satisfacción del cliente en el precio relacionado con los beneficios que obtiene de los servicios comprados, *mejorar la calidad de servicio* depende de la reducción de los reclamos de clientes y *mejorar entrega de productos/servicios* depende de la atención rápida y totalmente de las solicitudes de los clientes. Por último, los indicadores de resultados dependen de sí mismas.

- Identificación de los FCE

Del análisis anterior, se pueden dar los siguientes FCE:

- Atender rápida y totalmente las solicitudes de los clientes.
- Reducir los reclamos de clientes.
- Conocer las necesidades de los clientes.
- Mejorar la satisfacción en el precio considerando los beneficios que obtiene del servicio.
- Hacer que los clientes perciban los beneficios de hacer negocios con Telmex.
- Desarrollo de nuevas ofertas.
- Mejorar la retención de clientes.
- Aumentar nuevas ventas.
- Mantener y aumentar la fidelidad del cliente.
- Diseño de ventas cruzadas.
- Venta de ventas cruzadas diseñadas.

3.9.3. Factores críticos de la perspectiva de procesos internos

- Análisis

Los siguientes aspectos claves:

- Los objetivos identificados nos muestran la manera de cómo la organización debe dirigir y mejorar sus procesos de negocio.
- Los procesos son pasos, tareas e interacciones para llevar un eficiente y efectivo servicio al cliente.
- Las mejoras pueden ser logradas a través de mejoras en los procesos.
- La mejora de los procesos pueden ser logradas dependiendo de las competencias que tenga la dirección.

Mejorar el proceso de distribución de los servicios depende de mantener fuentes que brinden buen servicio con una buena confiabilidad de entrega, reducción del tiempo de respuesta a solicitudes y reclamos depende de la optimización de los procesos internos, disminución de errores depende de si misma como FCE y de mejorar los sistemas de control de red. Por último la mejora de los procesos de conexión depende de mantener fuentes que brinden los servicios con buena calidad.

- Identificación de los FCE
 - Reducir los errores
 - Optimizar los procesos internos
 - Mantener fuentes que brinden buen servicio con buena calidad
 - Mantener fuentes que brinden buen servicio con una buena confiabilidad de entrega

3.9.4. Factores críticos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Para esta perspectiva hay que tener en cuenta que:

- Análisis
 - Los sistemas son desarrollados a partir de un departamento regional.
 - La empresa tiene la responsabilidad de ayudar a sus empleados a desarrollar habilidades.
 - El aprendizaje y desarrollo de los empleados es la clave para que la empresa pueda lograr sus actividades.
 - En las empresas de telecomunicaciones es importante enfocarse en el personal de ventas.
 - Proveer desarrollo de habilidades de personal que destaca sobre los demás.

La mejorar la actitud de servicio depende del desarrollo de habilidades de ventas y desarrollo de nuevos productos y servicios únicos e innovadores. *El desarrollo de habilidades* depende de tener la garantía de retención de personal destacable y de la actualización de las competencias del personal. *La consolidación de sistemas* depende de la consolidación del sistema SGA y del desarrollo un banco de datos de clientes, *mejorar los datos de marketing* depende del desarrollo de un banco de datos de los clientes de la organización. Por último *mejorar la satisfacción de los empleados* depende de que exista una alta retención de los clientes.

- Identificación de los FCE
 - Mejorar la capacidad de los sistemas de información
 - Garantizar la retención de personal destacable
 - Actualizar las competencias del personal

- o Desarrollar nuevos productos y servicios y servicios únicos e innovadores
- o Desarrollar un banco de datos de clientes
- o Desarrollar habilidades de ventas
- o Mejorar el manejo de personal
- o Consolidar sistema Oracle
- o Consolidar sistema SGA

3.9.5. Factores críticos de la perspectiva de infraestructura

- Análisis

Desarrollar nuevos enlaces depende de la generación de enlaces de red.
Implementar sistemas de control depende de contar con la disponibilidad de equipos. Por ultimo *la optimización de las redes* depende de la mejora del tráfico de la red.

- Identificación de los FCE

- o Generar enlaces de red
- o Mejorar el trafico de la red
- o Contar con disponibilidad de equipos

Un resumen de los factores críticos obtenidos se puede ver en el cuadro 3.17.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Factores Críticos de Éxito
Perspectiva financiera	Aumentar el EBITDA Incremento de participación de mercado Optimizar costos Optimizar CAPEX	Reducir costos Aumentar las ventas Optimizar el uso de recursos Aumento de rentabilidad de clientes Aumento del uso de la red de Telmex
Perspectiva del cliente	Aumentar nuevas ventas Mejorar retención de Clientes Aumentar la fidelidad del cliente Brindar nuevos productos Mejorar la relación precio/desempeño Mejorar la calidad de servicio Mejorar entrega de productos/servicios	Atender rápida y totalmente las solicitudes de los clientes Reducir los reclamos de clientes Conocer las necesidades de los clientes Hacer que los clientes perciban los beneficios de hacer negocios con Telmex Desarrollo de nuevas ofertas Mejorar la retención de clientes Aumentar nuevas ventas

		Mantener y aumentar la fidelidad del cliente
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar procesos de conexión Disminuir errores Mejorar proceso de entrega de servicios Mejorar el tiempo de respuesta de solicitudes y reclamos	Mejorar los sistemas de manejo de control de red Reducir los errores Optimizar los procesos internos Mantener fuentes que brinden buen servicio con buena calidad Mantener fuentes que brinden buen servicio con una buena confiabilidad de entrega
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Mejorar capacidad de reacción contra los competidores Desarrollar habilidades Mejorar el Project Management Mejorar los datos de Marketing Consolidar sistemas Mejorar la satisfacción de los empleados destacables	Tiempo de reacción frente a los competidores Mejorar la capacidad de los sistemas de información Garantizar la retención de personal destacable Actualizar las competencias del personal Desarrollar nuevos productos y servicios y servicios únicos e innovadores Desarrollar un banco de datos de clientes Desarrollar habilidades de ventas Mejorar el manejo de personal
Perspectiva de infraestructura	Desarrollar nuevos enlaces Implementar sistemas de control de redes Optimizar Red	Generar enlaces de red Mejorar el trafico de la red Contar con disponibilidad de equipos

Cuadro 3.17: Factores críticos de éxito identificados

3.10. Identificar los Indicadores

El entregable de esta etapa se puede ver en el anexo VIII. En este punto nos basaremos en la metodología propuesta en el punto 2.8.1.

3.10.1. Indicadores de la perspectiva financiera

- Identificar Indicadores

Los indicadores encontrados son los siguientes:

Factores críticos de éxito	Descripción	Indicadores de resultado
Optimizar el uso de recursos	Direccionar el uso de recursos disponibles, de preferencia, a inversiones estratégicas	Uso de CAPEX
		Optimización de CAPEX
Aumento del uso	El aumento del uso	Porcentaje de capacidad usada

de la red de Telmex	de la red de Telmex nos indica el mayor consumo por parte de los clientes	
Aumentar rentabilidad de los clientes	Aumentar los ingresos generados a partir de la ventas por cada cliente	Eficiencia
Aumentar las ventas	Aumento de las ventas actuales a través de los ejecutivos	Porcentaje de proyectos aprobados
		EBITDA
		Nuevas ventas
		Número de nuevos clientes
Reducir costos	Minimizar los gastos directamente relacionados con la instalación de servicios	Costos promedio de instalación

Cuadro 3.18: Identificación de los indicadores, según la perspectiva financiera

- Identificar Fuentes de información

Indicadores de resultado	Fuente de Datos
Uso de CAPEX	SGA Capex
Optimización de CAPEX	SGA Capex
Porcentaje de capacidad usada	SGA Operaciones
Eficiencia	Sistema SGA Ventas
Porcentaje de proyectos aprobados	Sistema SGA Pre-selección de Contratos
Rentabilidad real	Informe financiero trimestral
Nuevas ventas	Sistema SGA Ventas
Número de nuevos clientes	Sistema SGA Ventas
Costo promedio de instalación	SGA Ventas

Cuadro 3.19: Identificación de fuente de datos de los indicadores la perspectiva financiera

3.10.2. Indicadores de la perspectiva del cliente

- Identificar Indicadores

Los indicadores encontrados son los siguientes:

Factores críticos de éxito	Descripción	Indicadores de resultado
Desarrollo de nuevas ofertas	Desarrollar nuevos paquetes de productos que sea atractivo para los clientes	Número de ventas relacionadas a una promoción específica
		Número de ventas cruzadas vendida

		Número de ventas cruzadas diseñadas
Conocer las necesidades de los clientes	Entender cuales son nuestros clientes, sus expectativas y necesidades, considerando que el servicio debe ser desarrollado y entregado de acuerdo con los deseos del mismo	Porcentaje de estudios de clientes en Lima y provincias
Atender rápida y totalmente las solicitudes de los clientes	Reducir los plazos de atención a clientes, asegurando la confiabilidad del sistema de atención a clientes	Nivel de satisfacción del cliente
Mantener y aumentar la fidelidad del cliente	Mantener y mejorar la fidelidad de clientes actuales	Porcentaje de Clientes con contrato mayor a un mes
Mejorar la retención de clientes	Mantener a los clientes actuales	Porcentaje de Churn ⁵⁶
Reducir los reclamos de clientes	Reducción de los reclamos de los clientes debido a diversas fallas que pueda tener las instalaciones	Número de reclamos de clientes
Mejora de la satisfacción del costo/beneficio del cliente	Este factor crítico nos indica la mejora en la relación del precio del producto con el servicio brindado	Satisfacción del costo/beneficio del cliente
Aumentar nuevas ventas	El aumento de las ventas es una consecuencia de todos los generadores de valor identificados	Número de servicios promedio por cliente

Cuadro 3.20: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de los clientes

- Identificar Fuentes de información

⁵⁶ Indicador que nos indica los flujos de salida de los clientes

Indicadores de resultado	Fuente de datos
Número de ventas relacionadas a una promoción específica	SGA Acciones de Marketing
Número de ventas cruzadas vendida	SGA Ventas
Número de ventas cruzadas diseñadas	SGA Acciones de Marketing
Porcentaje de estudios de clientes en Lima y provincias	Resultados de estudio de consultoría
Nivel de satisfacción del cliente	Resultados de estudio de consultoría
Porcentaje de Clientes con contrato mayor a un mes	SGA Ventas SGA Contratos
Porcentaje de Churn	SGA Ventas
Número de reclamos de clientes	SGA Atención al cliente
Satisfacción del costo/beneficio del cliente	Resultados de estudio de consultoría
Número de servicios promedio por cliente	SGA Ventas

Cuadro 3.21: Identificación de fuente de datos de los indicadores la perspectiva de los clientes

3.10.3. Indicadores de la perspectiva de los procesos internos

- Identificar Indicadores

Los indicadores encontrados son los siguientes:

Factores críticos de éxito	Descripción	Indicadores de resultado
Mantener fuentes que brinden buen servicio con una buena confiabilidad de entrega	Realizar instalación de servicio en un tiempo no mayor a dos días	Tiempo de atención de servicio
Mantener fuentes que brinden buen servicio con buena calidad	Garantizar la mejora de los servicios a través de la reducción de la tolerancia de errores	Tasa de éxito de los intentos de conexión
		Tiempo promedio de conexión
Mejorar la capacidad de los sistemas de control de red	La red debe estar preparada para soportar el ingreso de nuevos clientes	Porcentaje de atención a fallas en un tiempo permisible
Optimizar los procesos internos	Optimizar los procesos críticos de la organización	Porcentaje de costo
Reducir errores	Disminuir la cantidad de errores en las instalaciones de los servicios	Porcentaje de errores

Cuadro 3.22: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de los procesos internos

- Identificar Fuentes de información

Indicadores de resultado	Fuente de datos
Tiempo de atención de servicio	SGA Aprovisionamiento
Tasa de éxito de los intentos de conexión	SGA Aprovisionamiento
Tiempo promedio de conexión	SGA Aprovisionamiento
Porcentaje de atención a fallas en un tiempo permisible	SGA Operaciones
Porcentaje de costo	SGA Operaciones SGA Ventas
Porcentaje de errores	SGA Operaciones

Cuadro 3.23: Identificación de fuente de datos de los indicadores la perspectiva de procesos internos

3.10.4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Identificar Indicadores

Los indicadores encontrados son los siguientes:

Factores críticos de éxito	Descripción	Indicadores de resultado
Desarrollar nuevos productos y servicios únicos e innovadores	Creación de nuevos servicios para el mercado y agregar valor a los productos actuales a través de servicios innovadores	Número de nuevos productos ofrecidos
Desarrollar un banco de datos de clientes	Una base de datos de clientes ayudaría, a la empresa, identificar sus necesidades	Número de reportes con información de cliente
Desarrollar habilidades de ventas	Las habilidades del personal de venta deben de dar mejores tiempos de respuesta a la competencia	Número de nuevas calificaciones en ventas
Tiempo de reacción frente a los competidores	Tiempo desde que los competidores colocan una oferta hasta que la empresa responde con otra para contrarrestar los efectos	Tiempo de respuesta
Mejorar la	Para que mejore la	Porcentaje de proyectos de

capacidad de los sistemas de información	capacidad de los sistemas de información es necesario que los usuarios aprueben el funcionamiento de los mismos	sistemas aprobados por los usuarios
Garantizar la retención de empleados destacables	Garantizar aquellos empleados que interesa a la empresa a largo plazo	Porcentaje de empleados satisfechos con su trabajo
Mejorar el manejo de personal	La dirección de la empresa tendrá que mejorar el manejo del personal a su cargo	Difusión de nuevas metodologías de dirección
Actualizar las competencias de personal	Mejorar las habilidades del personal	Tiempo de capacitación de los empleados

Cuadro 3.24: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Identificar Fuentes de información

Indicadores de resultado	Fuente de datos
Número de nuevos productos ofrecidos	SGA Inteligencia de Mercados
Número de reportes con información de cliente	Inventario de aplicaciones
Número de nuevas calificaciones en ventas	Oracle Human Resources
Tiempo de respuesta	KRONOX Time Management ⁵⁷
Porcentaje de proyectos de sistemas aprobados por los usuarios	Inventario de aplicaciones
Porcentaje de empleados satisfechos con su trabajo	Evaluación de clima organizacional
Difusión de nuevas metodologías de dirección	Informes de dirección
Tiempo de capacitación de los empleados	Oracle Human Resources

Cuadro 3.25: Identificación de fuente de datos de los indicadores la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

3.10.5. Indicadores de la perspectiva de infraestructura

⁵⁷ Software de manejo del tiempo

- Identificar Indicadores

Los indicadores encontrados son los siguientes:

Factores críticos de éxito	Descripción	Indicadores de resultado
Generar enlaces de red	Los enlaces de red deben soportar los servicios de los nuevos clientes	Incremento del uso de la red
		Porcentaje de enlaces de red de transporte nacional
Mejorar el tráfico de red	El tráfico de la red debe de ser mejorada	Porcentaje de errores en la red
Tener disponibilidad de equipos	Los equipos deben estar disponibles a los nuevos clientes	Porcentaje de disponibilidad de los equipos

Cuadro 3.26: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de infraestructura

- Identificar Fuentes de información

Indicadores de resultado	Fuente de datos
Incremento del uso de la red	METASOLV
Porcentaje de enlaces de red nacional	METASOLV
TBD (Indicador de tráfico)	METASOLV
Porcentaje de disponibilidad de los equipos	SGA Interconexión

Cuadro 3.27: Identificación de fuente de datos de los indicadores la perspectiva de infraestructura

3.11. Identificar las Metas

El resultado de esta etapa se puede ver en el anexo IX. Para cada uno de los indicadores mencionados se identificarán las metas esperadas en los próximos meses. Este proceso se realizó basándonos en la metodología propuesta en el punto 2.9. Es decir se usará la información histórica de los indicadores y se recurrirán a las entrevistas respectivas.

3.11.1. Metas de la perspectiva financiera

- Síntesis y análisis de la información

Según los directivos la nueva rentabilidad relacionada con el CAPEX utilizado (indicador de optimización) en la actualidad esta en una relación de tres a uno, sin embargo una relación de cuatro a uno mejorará la rentabilidad general de la organización. Además de ello como se vio en el cuadro 4.10 se desea que el CAPEX disminuya a 18 millones de dólares. Al tocar el tema de la capacidad usada, se recomendó que para este año el porcentaje de los enlaces usados tenga un porcentaje que sea mayor al

30% y menor a 70 %. Sobre la eficiencia de la compañía se desea que este año sea de \$ 13 000. Para que Telmex apruebe un proyecto, en la actualidad, tiene que cumplir dos condiciones: la primera es que el VAN⁵⁸ sea mayor que cero y el EBITDA de ese proyecto sea mayor que el 35%. En los últimos 5 meses Telmex ha tenido una aprobación promedio interna de proyectos de 65% sobre el total de proyectos propuestos y una aprobación del cliente del 45%. El objetivo de los actuales directivos es aumentar el porcentaje de aprobación de los clientes con respecto al promedio. Basándose en el cuadro 4.10 los directivos desean que este año la rentabilidad sea de \$10 500 K. El costo actual por servicio es de \$2027, y se requiere que esta baje a \$1900, para ello se esta realizando la compra de nuevos equipos, que mejoraría dicho costo en el futuro. La fuerza de Ventas esta distribuida por ejecutivos de Cuentas mayores, ejecutivos de cuentas estratégicas y ejecutivos de cuentas de provincias. Este grupo ha ido en aumento en el último año, pasando de 48 personas a 52 en la actualidad (Ver anexo XXVII). Según indican en el presupuesto de este año desean que las ventas sean de \$580 000 por mes.

- Desarrollar metas

Del análisis anterior se tienen las metas mostradas en el cuadro 3.28.

Indicadores de resultado	Metas
Uso de CAPEX	\$ 18 000 K
Optimización de CAPEX	> 4.0
Porcentaje de la capacidad usada	> 30% < a 70%
Eficiencia	\$13 000
Porcentaje de proyectos aprobados	> 45%
EBITDA	\$10 500 K
Nuevas ventas	\$580 000
Número de nuevos clientes	> 180
Costo promedio de instalación	\$1900

Cuadro 3.28: Identificación de los indicadores, según la perspectiva financiera

3.11.2. Metas de la perspectiva del cliente

- Síntesis y análisis de la información

⁵⁸ VAN: Valor actual neto, es la diferencia entre el valor actual y la inversión.

El gerente de ventas indicó que las ventas relacionadas a una promoción específica sean mayores que 2000, agregó también que las ventas cruzadas diseñadas sean en promedio 8, las ventas por cada una de ellas sea en promedio 50 y el número promedio por servicio sea 2000. Marketing tiene en sus planes realizar un estudio de conocimiento del cliente. Se espera que dicho estudio llegue al 100% al cabo de un año. Para identificar las metas con temas relacionados a la satisfacción del cliente se va tomar en cuenta un estudio hecho por la empresa Dominio⁵⁹, la cual se muestra en el Anexo XXI, en el que se realiza un estudio de los clientes de empresas de telecomunicaciones. Se desea que el porcentaje de clientes con contrato mayor a un mes sea mayor al 80%. Para el caso de los clientes retirados (indicador de Churn) mensualmente se indicó la estadística de bajas en los últimos meses (Ver Anexo XXVI), lo recomendable es que el ratio sea menor al 8%. Los reclamos de los clientes se ve en el anexo XXXI, pero para los directivos desean que los reclamos sean menores que 30. Acerca del nivel de satisfacción indican que desean que se mantenga mayor al 90%.

- Desarrollar metas

Indicadores de resultado	Metas
Número de ventas relacionadas a una promoción específica	> 2000
Número de Ventas cruzadas diseñadas	8
Número de ventas cruzadas vendidas	50
Número de servicios promedio por cliente	2000
Porcentaje de estudios de clientes en Lima y provincias	100%
Nivel de satisfacción del cliente	> 6.0
Porcentaje de clientes con contrato mayor a un mes	> 80 %
Porcentaje de Churn	< 8%
Número de reclamos de los clientes	< 30

⁵⁹ Empresa dedicada al estudio de mercado, ver <http://www.dominio-consultores.com>

Nivel de satisfacción en costo beneficio	> 90%
--	-------

Cuadro 3.29: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de los clientes

3.11.3. Metas de la perspectiva de los procesos internos

- Síntesis y análisis de la información

En Telmex se realiza la medición de atención a fallas considerando el número de atenciones a fallas que no excedan a dos días. Dicha cantidad no debe ser menor al 95% del total. Para el caso del tiempo de atención a servicios ver el anexo XXIV, se recomienda que el tiempo de instalación de servicios sea menor a 25 horas. Para el caso de errores de instalación se quiere que solo tenga un 2% de errores sobre las instalaciones totales. Así mismo el costo usado en las instalaciones debe ser menor al costo presupuestado de cada trimestre. Por último la tasa de éxito de los intentos de conexión tiene que ser mayor al 95% y el tiempo promedio de conexión dos horas.

- Desarrollar metas

Indicadores de resultado	Metas
Porcentaje de atención de fallas en un tiempo permisible	> 95%
Tiempo de atención de servicios	25 H
Porcentaje de errores	2 %
Porcentaje de costo	Costo <= Costo de Presupuesto
Tasa de éxito de los intentos de conexión	95%
Tiempo promedio de conexión	2h

Cuadro 3.30: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de los procesos internos

3.11.4. Metas de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Síntesis y análisis de la información

El anexo XXIII nos puede dar muchos detalles acerca de la generación de nuevos productos así como del tiempo de respuesta necesario para que Telmex no se vea afectada en sus ventas. Pues en dicho anexo se muestran las ofertas realizadas por la competencia de Telmex. El SGA en

estos momentos cuenta con reportes, en entrevista con los usuarios, estos mencionan que necesitan al menos 15 reportes sobre el cliente. Al consultar a la directora de Recursos Humanos, indica que en promedio dos capacitaciones mensuales a distintas áreas, en especial la de ventas, sería suficiente para que los empleados puedan tener mejor desempeño. Además agregó que el porcentaje de empleados satisfechos con su trabajo debe de ser alto y debe tener por lo menos un 95%. Además, en el caso de la difusión de nuevas metodologías de dirección se quiere que todas las áreas tengan conocimiento completo acerca de dichas metodologías. Diversos directivos mencionaron que tienen varios proyectos de sistemas en este año que apoyarán a los objetivos y para ello desean que el porcentaje de los proyectos aprobados sea el 100%. Por último un promedio de dos horas por mes en capacitación será una buena meta, según la gerente de recursos humanos de Telmex.

- Desarrollar metas

Indicadores de resultado	Metas
Número de nuevos productos ofrecidos	> 2 productos / mes
Número de reportes con información de cliente	15
Número de nuevas calificaciones en ventas	2 Capacitaciones
Tiempo de respuesta	< 1 semana
Porcentaje de proyectos de sistemas aprobados por los usuarios	100%
Porcentaje de empleados satisfechos con su trabajo	> 95 %
Difusión de nuevas metodologías de dirección	100%
Tiempo de capacitación de los empleados	2 horas / hombre por mes

Cuadro 3.31: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

3.11.5. Metas de la perspectiva de Infraestructura

- Síntesis y análisis de la información

Acerca del tráfico de red se ha tomado una muestra y se enseñó al usuario dicha muestra y se consulto acerca de lo esperado (Ver Anexo XXV). Según lo consultado, se espera que mensualmente se tenga un tráfico de 2600000. En la actualidad se están usando muchos transportes de red que no son propiedad de la organización, es por ello que se desea que sea de un 95% sobre el total.

- Desarrollar metas

Indicadores de resultado	Metas
Porcentaje de errores en la red	5% <
Porcentaje de enlaces de red de transporte nacional	95%
Porcentaje de disponibilidad de los equipos	99.95%
Incremento del uso de la red	Valor Aceptable: > 30% y < 70%

Cuadro 3.32: Identificación de los indicadores, según la perspectiva de infraestructura

3.12. Implantación

El resultado de esta etapa se puede ver en el anexo X. Para la fase de implantación, me basare tanto en la teoría propuesta en el punto 2.10 y la experiencia en el manejo de proyectos.

3.12.1. Implantación

Por un lado la teoría propuesta en el punto 3.10 indica que Telmex debe tener una integración horizontal y vertical, pero se debe tener una integración de derivación estricta del objetivo. Por otro lado cuando se maneja proyectos y se termina la fase de desarrollo del mismo se pasa a una fase de pruebas, si esta fase de pruebas concluye sin errores recién se pasa a la implantación de sistemas en toda la empresa, a continuación se muestran los pasos para la implantación:

- Fase Piloto

Lo ideal de este piloto es iniciar con un área que cubra los mayores requerimientos de parte de las demás. Es por ello que según el organigrama, visto en la figura 3.2, se selecciona al área de *Servicio a Clientes* junto con el de la dirección general. Con este piloto se quiere evaluar el plan y la magnitud de la relación entre una unidad superior con una de menor rango. Este es un gran reto de integración vertical, pues las estrategias que adopte el nivel inferior tienen que tener consistencia con la de las demás, pues una autonomía sería fatal en esta fase.

- Fase de implantación

Además de la fase piloto, aquí también se necesitan expertos que ayuden a implantar el sistema sobre las demás áreas, tal como muestra la figura 3.11. La implantación se realizará con los siguientes criterios:

- La demanda de un BSC de una sección vendrá de la necesidad y no de una orden administrativa.
- El BSC es más urgente sobre aquellas unidades que tienen muchas modificaciones y retos que en unidades más estables

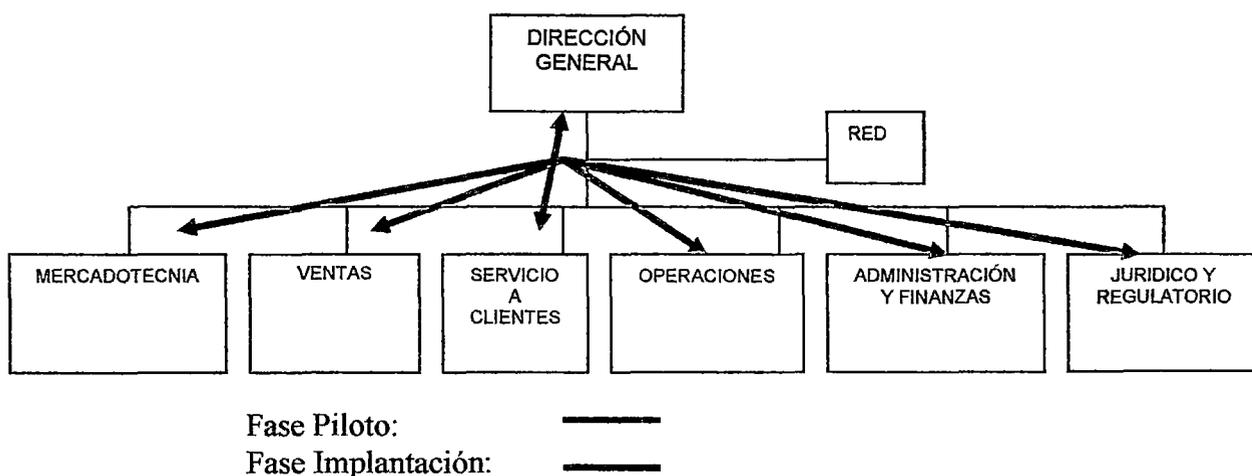


Figura 3.11: Implantación de BSC, según el organigrama

3.12.2. Propuesta de integración

Cuando la organización concluye el punto 3.12.2 quiere decir que los departamentos están alineados a las estrategias de negocio. Sin embargo se van a necesitar del apoyo de otros sistemas para que el BSC se

convierta en un sistema de uso continuo. Las propuestas de integración se muestran a continuación:

- Planificación estratégica

Una vez introducido en BSC en la organización, el proceso de planificación estratégica en el futuro cambiará, debido a que el BSC después del un periodo, definido por los directivos, contendrá los “elementos estratégicos actualizados” debido a que dichos elementos son evaluados y cambiados, si es que es necesario realizarlos, continuamente por el proceso propuesto del BSC.

- Presupuesto

En Telmex el presupuesto es otro proceso que va a cambiar. Pues el presupuesto ya no va a ser desarrollado por cada área independiente de otra. En vez de ello todas las áreas formarán sus presupuestos a partir del BSC.

- Sistemas informáticos: SGA y Oracle Financial

En la actualidad Telmex tiene dos sistemas informáticos, el primero llamado SGA (Sistema de gestión administrativo), donde sus temas principales son la administración operativa del negocio y el segundo es el Oracle Financial que ve temas financieros. La integración del BSC se dará a través de ambos sistemas. Los macro-procesos cubiertos por ambos sistemas se ven en el anexo XIV. En ese mismo grafico se puede ver al BSC como parte del macro-proceso *Macro Proceso de Planeamiento Estratégico Empresarial*. La información que va a necesitar cada perspectiva se ve en el cuadro 3.33. Dicho cuadro nos muestra los diversos sistemas informáticos que tiene la organización para manejar sus procesos, dichos sistemas están agrupados por la perspectiva que los usará para obtener información.

Perspectiva	Nombre del Sistema
Perspectiva Financiera	Oracle Financial Analyzer
	SGA Capex
	SGA Contratos
	SGA Pre-selección de Contratos
	SGA Créditos
	SGA Facturación
	SGA Co-Facturación
	SGA Recaudación Publica

	SGA Cuentas por Cobrar General Ledger Oracle Account Payables Oracle Account Receivables Oracle Fixed Assets Oracle Project Costing Oracle Internet Expenses Oracle Integrated Receiving Oracle Fiscal Books SGA Tesorería SGA Caja SGA Créditos
Perspectiva de clientes	SGA Acciones de Marketing SGA Atención al cliente SGA Calling Cards SGA Tarjetas Pre pagos SGA Comisiones SGA Ventas SGA Canales de Ventas
Perspectiva de procesos internos	SGA Operaciones SGA Aprovisionamiento SGA Workflow SGA Medios de Terceros SGA Control de Cambios en Operaciones SGA Atención al Cliente (Reclamos Técnicos) Oracle Purchasing Oracle Inventory SGA Solicitudes SGA Almacenes SGA Compras SGA Registro y Control
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	SGA Producto SGA Inteligencia de Mercados Oracle Human Resources SGA Selección y Desarrollo ADAM/ADP Nomina ⁶⁰ Nomina Interactiva KRONOX Time Management ⁶¹ CMS Stocks Option Mgmt ⁶²
Perspectiva de infraestructura	METASOLV ⁶³ SGA Interconexión SGA Desarrollo de Red SGA Gestión de Trafico

⁶⁰ Software de Manejo de la nomina

⁶¹ Software de manejo del tiempo

⁶² Software de mano de acciones

	SGA Prevención de Fraude MICROMUSE ⁶⁴ SGA Mediación
--	--

Cuadro 3.33: Sistemas que apoyaran a cada perspectiva

3.12.3. Comunicación

En este punto se quiere comunicar al personal de Telmex acerca del proceso de implantación. Según opinión de los empleados los medio de información mas usados al interior de la organización son los correos electrónicos y la Intranet.

3.13. Análisis de Resultados

Hay que tener presente que sólo se realizará la etapa de selección de un software de BSC y los demás pasos, monitoreo de los indicadores, evaluación y medición, comparación de la situación actual con el propuesto y propuesta de actividades correctivas, vistos en el punto 2.11 se realizarán después del ciclo considerado en las metas respectivas con apoyo del software seleccionado. Como consecuencia de todo ello el único entregable será el E10 que se muestra en el anexo XXXII.

- Selección de un software de BSC

En la búsqueda de una solución informática la primera alternativa que se identifica es el desarrollo a medida del BSC, es decir que el desarrollo del software sea hecho por personal de sistemas de la misma empresa. Otras alternativas se pueden encontrar en el mercado peruano e internacional, pues existen diversos proveedores de software que sirven de herramienta para el BSC (que en adelante se llamará “software para el BSC”), dichos proveedores se muestran en el cuadro 3.34.

Empresa	Software	URL
Oracle	Oracle BSC (antes Dynacard)	www.oracle.com
SAP	SAP Balanced Scorecard	http://www.sap.com/sapem
M+S	Balanced Scorecard Extended (BSCE)	http://www.msconsultores.com.pe/
E-Builders	E-Builders – BSC	http://www.ebuilders.com.pe/

⁶³ Software que administra el manejo de la red

⁶⁴ Software de manejo de fallas

QPR	QPR ScoreCard	http://www.qpr-tools.com/index.html
-----	---------------	---

Cuadro 3.34: Proveedores más comunes de software para apoyo del BSC

La evaluación de cada una de las alternativas se muestra en el cuadro 3.35 (Los criterios de evaluación se detallaron en el punto 2.11.1).

Software	Característica	Resultado
Desarrollo propio	Flexibilidad / Customización	1
	Característica / Funciones	1
	Comunicación	1
	Especificaciones técnicas	1
	Presentación de datos y vistas	1
	Análisis de funcionalidad	1
	Servicio	1
	Precios	10
	Futuro del software	8
	Resultado final	2.8
Oracle	Flexibilidad / Customización	8
	Característica / Funciones	8
	Comunicación	9
	Especificaciones técnicas	6
	Presentación de datos y vistas	10
	Análisis de funcionalidad	8
	Servicio	8
	Precios	10
	Futuro del software	8
	Resultado final	8.3
SAP	Flexibilidad / Customización	5
	Característica / Funciones	8
	Comunicación	7
	Especificaciones técnicas	8
	Presentación de datos y vistas	8
	Análisis de funcionalidad	6
	Servicio	4
	Precios	4
	Futuro del software	9
	Resultado final	6.6
M+S	Flexibilidad / Customización	7
	Característica / Funciones	7
	Comunicación	8
	Especificaciones técnicas	8
	Presentación de datos y vistas	8
	Análisis de funcionalidad	7
	Servicio	6
	Precios	6
	Futuro del software	9
	Resultado final	7.3
E-Builders	Flexibilidad / Customización	5

	Característica / Funciones	8
	Comunicación	6
	Especificaciones técnicas	8
	Presentación de datos y vistas	6
	Análisis de funcionalidad	8
	Servicio	6
	Precios	6
	Futuro del software	8
	Resultado final	7.6
QPR	Flexibilidad / Customización	5
	Característica / Funciones	8
	Comunicación	8
	Especificaciones técnicas	6
	Presentación de datos y vistas	8
	Análisis de funcionalidad	9
	Servicio	4
	Precios	4
	Futuro del software	8
	Resultado final	6.7

Cuadro 3.35: Evaluación de diversos proveedores de software de BSC

Para ver más detalles acerca de cada uno de los softwares evaluados, se puede ir a la página Web de los proveedores. Hay que tener en cuenta que la asignación de puntajes, en la evaluación mostrada en el cuadro 3.35, estuvo dentro del intervalo del uno al diez. El software de BSC seleccionado es el Oracle Balanced Scorecard (OBSC). El sustento de los puntajes asignados al OBSC son los siguientes (Los gráficos del 3.12 al 3.14 nos pueden dar mejor apreciación acerca de los puntos que se mencionan):

- Flexibilidad / Customización
 - Desde el punto de vista técnico la integración del OBSC con el Oracle Financial es rápida pues viene dentro de la suite. El principal trabajo vendría como consecuencia de la integración con el SGA.
- Característica / Funciones
 - El OBSC no se enlaza al esquema de recompensas
- Comunicación
 - El software todavía no puede ser visto a través de dispositivos móviles.
 - No permite envío de mensajes a personas específicas.
- Especificaciones técnicas

- Los requerimientos de hardware y software se puede ver en el anexo XXXIII.
 - El aplicativo puede ser visto a través de la Web.
- Presentación de datos y vistas
 - Este es uno de los aspectos por los que más destaca el OBSC, debido a que se pueden ver los indicadores de manera gráfica.
- Análisis de funcionalidad
 - Las pruebas estadísticas de relación y correlación no puede ser ejecutado a través del software.
- Servicio
 - El personal de sistemas de Telmex Perú tiene capacitación constante en los centros de enseñanza de Oracle.
- Precios
 - Si bien el software seleccionado no es desarrollado por la empresa, el área de sistemas de Telmex Perú da soporte en todos los temas relacionados con el Oracle Financial. Es por ello que la propuesta considera la implementación del modulo OBSC en el futuro.
 - Adicionalmente al punto anterior hay que considerar que el OBSC no tiene precio en la actualidad ya que Telmex Perú tiene licencia para la implementación de cualquiera de los módulos de la suite del Oracle Financial.
- Futuro del software
 - El OBSC cambia de acuerdo a los cambios del Oracle Financial, el tiene nuevas versiones cada trimestre.

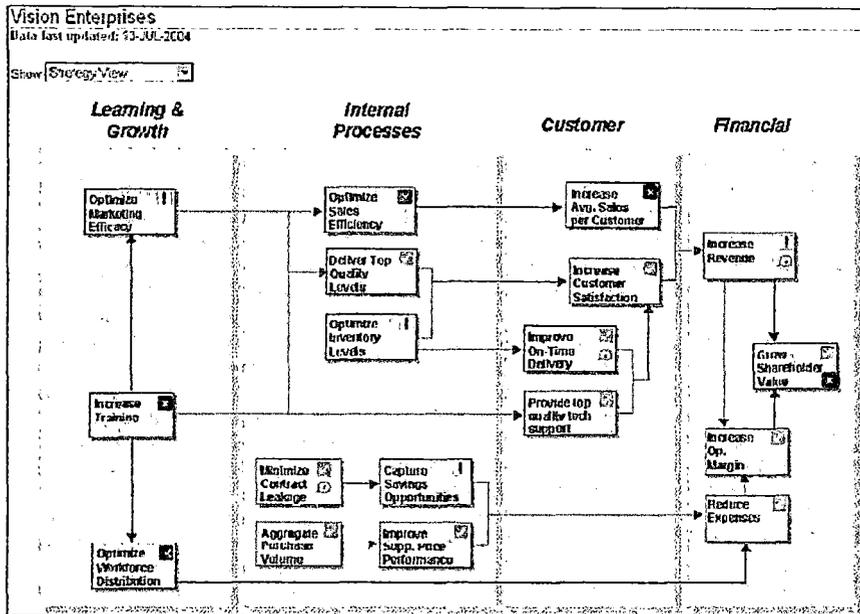


Figura 3.12: Diagrama causa efecto del OBSC

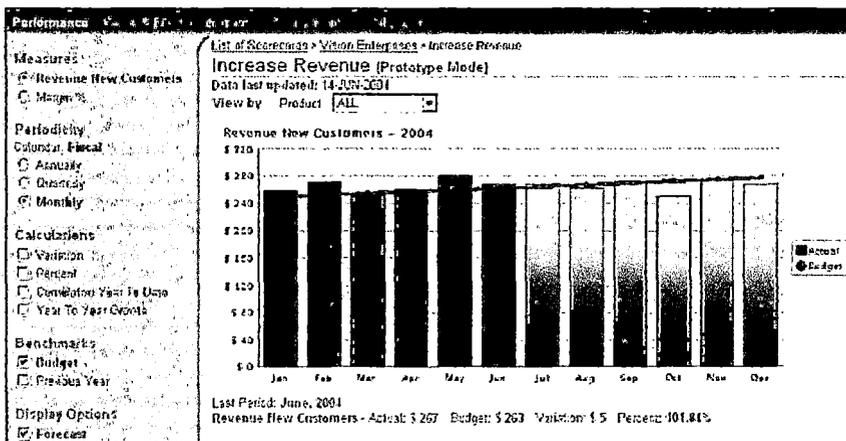


Figura 3.13: Reportes de los indicadores

ORACLE Portal Vision Enterprises

Dashboard Portal

Delivery Performance (KPI Graph) Portal

List of Key Performance Indicators Portal

View Gross Profit Summary

View Enterprises

- Balance Sheet
- Increase Order Turn Month
- Increase Average Sales per Customer
- Increase Sales Profitable
- Reduce Leads Conversion

Warehouse ALL

Book to Ship Days - 2003

Month	Actual	Budget
Jan	18	18
Feb	18	18
Mar	18	18
Apr	18	18
May	18	18
Jun	18	18
Jul	18	18
Aug	18	18
Sep	18	18
Oct	18	18
Nov	18	18
Dec	18	18

Figura 3.14: Flexibilidad de la aplicación

Para ver otras características del OBSC se puede consultar al anexo XXXIII. Otras consideraciones hechas para la asignación de puntajes son las siguientes (Como se mencionó antes, para más detalles acerca de las características de los productos informáticos de los demás proveedores, y por lo tanto el motivo de su puntaje, se puede consultar en la página Web del cuadro 3.32):

- El personal de sistemas de Telmex Perú no tiene experiencia en el desarrollo de software para el BSC. Sin embargo, en las sugerencias se recomienda tratar este tema con mayor detalle.
- Los precios de las licencias del uso de un software para el BSC de los proveedores son altos, así como también la capacitación y mantenimiento, los extranjeros más que los nacionales.
- Algunos de los proveedores mostrados en el cuadro 4.33 desarrollan otros productos informáticos que apoyan a diversos procesos de la organización. Estos productos se integran fácilmente con su software para el BSC, pero muy difícilmente con productos informáticos de otros proveedores.

CAPITULO IV

COMPARACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO CON EL ACTUAL

Las características principales del sistema actual son las siguientes:

- Se desarrolló un BSC dentro del cual se consideraron sólo los puntos tradicionales del BSC (objetivos, indicadores y metas) sin tomar en cuenta una metodología para llegar a dichos puntos.
- A partir del BSC desarrollado, mencionado en el punto anterior, se desarrolló un sistema informático el cual, además de presentar deficiencias de integración con otros sistemas, ha sido tomado como la finalidad del BSC y no como una herramienta.
- La poca comunicación que hubo en el desarrollo del proceso del BSC, es un aspecto que trajo como consecuencia su falta de uso. En la actualidad, inclusive, si se consulta a muchos empleados acerca del BSC, no tienen idea del concepto.
- Los sistemas y procesos de la organización están aislados unos de otros, por ejemplo, el proceso de presupuesto de una determinada área es desarrollado sin considerar la relación que tiene con otras.
- Los sistemas informáticos actuales se encargan de dar soporte a los procesos operativos, sin dar importancia al soporte estratégico.
- El sistema de recompensas y de evaluación de los empleados esta en función sólo de resultados financieros, sin considerar las demás perspectivas.
- Existe dificultad de enlazar los planes de largo y corto plazo.

El sistema propuesto tiene las siguientes características:

- Considerando al “alineamiento” como palabra clave de la tesis, se desarrolló un proceso formal de desarrollo e implantación del BSC. El cual

toda la organización se alinea a la estrategia iniciándose por la alta dirección, por las gerencias y llegando hasta el nivel de equipos e individuos.

- Considera a las herramientas informáticas, en el proceso de desarrollo e implantación del BSC, sólo como apoyo en el análisis de resultados y no como el BSC propiamente dicho.
- Tiene un enfoque holístico, es decir se desarrolla con un enfoque total sobre la empresa.
- El modelo considera no sólo las perspectivas económicas y financieras para recompensas y evaluación de los empleados, también toma en cuenta los aspectos del cliente, de los empleados mismos y de la infraestructura. Pudiéndose luego incluirse más perspectivas.
- La comunicación en toda la organización es otro aspecto importante en este nuevo sistema, pues la comunicación ayuda a que los empleados se sientan comprometidos en el logro de los objetivos y como consecuencia en el éxito de la organización.
- Una manera más sistemática de identificar los indicadores a través de los FCE. Pues un cambio externo puede variar los FCE de algún objetivo y así variar el indicador correspondiente.
- Se busca una manera de buscar el perfeccionamiento a través de un feedback táctico y estratégico. Es decir en cada ciclo, los ejecutivos deben validar las hipótesis creadas en el momento de la formulación de las estrategias que conducirán a la organización en la dirección proyectada. Por lo tanto, la existencia de un proceso continuo de acompañamiento de resultados estratégicos es una premisa básica.
- Promueve que los planes a corto y largo plazo sean compatibles. Por ejemplo, el presupuesto como parte de la gestión operacional de la organización, ha demostrado su frágil vínculo con los planeamientos estratégicos. Pero con el BSC esta fragilidad desaparece.
- Provee una fácil lectura para el corporativo. Pues ellos deben ser informados con fuentes de información adecuadas y el BSC es una herramienta de fácil lectura que considera, por ejemplo, como los activos intangibles agregan valor a la organización.

- El modelo estimula la creatividad de las personas, debido a que cada empleado tendrá conocimiento del BSC y como contribuir a cada una de las metas de la organización.

Algunas de las desventajas del modelo propuesto son las siguientes:

- El modelo no ha sido desarrollado en otras organizaciones para comprobar su funcionalidad correcta.
- No se estudió la posibilidad de incluir más perspectivas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

- i. Las empresas de telecomunicaciones no solo consideran los resultados financieros como lo más importante, además de ello, la infraestructura es muy importante para que sus clientes se sientan satisfechos con su trabajo. Es por ello que el BSC se presenta como una herramienta que presenta a la organización como un todo.
- ii. Los factores críticos de éxito identificados aportan a que los objetivos identificados sean más concretos. Pues los FCE se centran sólo en las características importantes de los objetivos con el fin de que se puedan llevar a cabo.
- iii. Existe un cambio de cultura en el uso del BSC. Esto debido a una implantación basada en la filosofía del BSC, la cual involucra cambios en el modo de trabajo, diferente manera de ver la visión, etc.
- iv. La tarea de seleccionar un pequeño número de indicadores estratégicos capaz de permitir el gerenciamiento estratégico de una organización debe ser bastante discutida para evitar errores y omisiones.
- v. El desarrollo del BSC no es simplemente una necesidad de participación de los directivos en la formulación de objetivos, sino más bien es un grado de concientización en el apoyo continuo. Es por ello que se propone este modelo con el fin de que los directivos sepan cual es su participación en todo el proceso.
- vi. Además de los directivos, la participación de jefes y empleados en general traerá como consecuencia una sinergia entre todos, de tal manera que se convivirá con ideas dirigidas hacia una misma dirección. Esto trae como consecuencia que se rompa el antiguo paradigma que los directivos

propongan los planes tácticos y los empleados de niveles inferiores lo ejecuten sin saber a donde se dirigen, pues con este modelo se propone que los empleados aporten nuevas ideas en el logro de las estrategias. Es decir se pasa a un aprendizaje de doble bucle.

- vii. La etapa de análisis de resultados no representa una etapa final ni acabada. No es final debido a que la consolidación del modelo se va a llevar a cabo de manera continua e incremental. Y no es acabada en el sentido de que en el futuro se modificarán o identificarán nuevos indicadores.
- viii. Los diagramas causa efecto ayudarán a los directivos a que no tomen decisiones aisladas sin considerar los demás departamentos de la organización. Pues el diagrama causa efecto les ayudará a ver la influencia que puede tener la decisión de un departamento frente a los otros.

B. Recomendaciones

Para futuros trabajos se recomienda lo siguiente:

- i. Una vez aplicado el modelo en toda la empresa, sería recomendable usar la misma metodología para implantar BSC en distintas áreas, unidades organizacionales y filiales de la organización.
- ii. Estudiar diferentes usos de los indicadores estratégicos en otros procesos que tenga la organización, como por ejemplo los CRM y los Business to Business. Este punto aportaría la integración que necesita toda organización entre todos sus sistemas y proceso. Pues como se sabe en la actualidad muchas organizaciones cuentan con diversos sistemas y procesos dispersos sin ningún tipo de vinculo entre ello los indicadores podrían aportar, también, a esta integración.
- iii. Estudiar otros modelos de desempeño organizacional y comparar dichos modelos con el propuesto y así las organizaciones podrán seleccionar el mejor para su respectiva gestión de las estrategias. Es estudio podría incluir variantes en la metodología propuesta y así poder tener un modelo estándar de gestión de las estrategias.
- iv. Aplicar la metodología para otras instituciones con el fin de validar la el modelo recomendado. Una cuestión importante en este modelo es que se pueda usar en empresas públicas o sin fines de lucro. Ello traerá como consecuencia que exista una variación en la perspectiva del cliente y financiera. Una aplicación importante, también, se podría llevar a cabo en organizaciones que tienen varias unidades de negocio. Con ello se demostrará que el BSC es un sistema de gestión para todo tipo de organización.
- v. Elaboración de variantes de la metodología propuesta aplicadas a otros tipos de instituciones. Ello debido a que otras organizaciones tienen otras características que lo diferencian y que necesitarán variantes en el modelo para un correcto desarrollo e implantación de un BSC.
- vi. Buscar usos de otras perspectivas en una empresa de telecomunicaciones. Como se mencionó ello dependerá de la visión, de las estrategias y características que diferencian a la organización, en especial en el rubro.

- vii. Estudio y desarrollo de un sistema informático que agilice el proceso de la metodología propuesta. El estudio y desarrollo del sistema informático podría cubrir, además, la agilización con el sistema de presupuestos, control de costos y otros sistemas con que la organización cuente.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Kaplan, Robert - Norton, David Como Utilizar El Cuadro De Mando Integral.
- [2] Kaplan, Robert - Norton, David, Cuadro de Mando Integral.
- [3] Praveen Gupta, Six Sigma Business Scorecard Ensuring Performance for Profit
- [4] Nils-Göran Olve, Jan Roy Y Magnus Wetter, Implantando Y Gestionando El Cuadro De Mando Integral.
- [5] John Ward And Joe Peppard, Strategic Planning For Information Systems.
- [2] Kaplan, Robert - Norton, David, Measuring the Strategic Readiness Intangible Assets, Harvard Business Review.
- [7] Nils-Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy and Soe Roy, Making Scorecards Actionable.
- [8] Paul R. Niven, El Cuadro de mando integral paso a paso.
- [9] Tablero de Comando, <http://www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html>
- [10] Tony Manning: Making sense of Strategy
- [11] Mario Apaza Meza: Balanced Scorecard – Gerencia Estratégica y de valor
- [12] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr.: Administración
- [13] Santiago Roca y Colaboradores, La Inversión en el Peru 2002 – 2003, ESAN Ediciones
- [14] El Comercio, La Republica, El Peruano, Gestión y Correo, Sección Económica
- [15] Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Administración
- [16] Osiptel: Sector de telecomunicaciones en Perú: Mercados de servicios Públicos de Telecomunicaciones
- [17] HORVATH & PARTNERS, Dominar el Cuadro de mando integral

[18] Universidad de Sao Paulo, Balanced Scorecard: Aplicación e Impactos

[19] Richard A. Caralli, the Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management

[20] Robert Kaplan y David Norton, Medir la disposición estratégica de los activos intangibles

[21] The Balanced Scorecard Institute, <http://www.balancedscorecard.org>

[22] U.S. Foundation for Performance Measurement, <http://www.netmain.com/usfpm/>

ANEXOS

Anexo I: Entregable E1

Información general						
Nombre del Proyecto: Alineamiento de las estrategias del negocio Fecha: 01/06/2005						
Fecha de Modificación: 08/10/2005						
Preparado por: José Avalos Gandullia				Aprobado por: José		
Patrocinador del proyecto						
Nombre: José Gandullia E-mail: jose.gandullia@telmex.com Teléfono: 6105555						
Necesidad de la organización						
<ul style="list-style-type: none"> ❖ No hay alineamiento de las distintas áreas con las estrategias de la organización. ❖ Falta de comunicación y coordinación entre las distintas áreas. 						
Objetivos						
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Traducir la estrategia en términos operacionales. ❖ Tener una base de una efectivo e integrado proceso de dirección estratégica. ❖ Comunicar la estrategia a toda la organización. 						
Unidad Organizativa						
Toda la organización.						
Equipo						
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comisión de Dirección: José Gandullia ❖ Responsable del BSC: José Avalos ❖ Constructores y coordinadores del BSC: Silvia Montes de Oca, Mariano Orihuela, César Rolando, Sean Gallagher, Raúl Asenjo, Jimena Olavide y Virginia Nakagawa ❖ Equipo Principal: Jorge Torres del Aguila, Gonzalo Zamorano, Leonardo Kuan, Raúl Jiménez, Eli Sondon, Aníbal Capurro, Tania Gonzalez, Silvia Iturrioz, Patricia Sorados, Silvia Vargas, Jean Del Carpio, Claudio Figueroa, Rafael Reinoso, Carlos Fernández, César Campos, Alejandro Perales, Ana María Betancourt, Verónica Yaya, Verónica Bezzubikoff, Rocio Castilla, Marcelo Malone y Javier Ghezzi 						
Plan del proyecto						
1	1	Planificación	25 días?	mié 15/12/04	mar 18/01/05	
2	1	Análisis Estratégico	1 día?	mar 22/02/05	mar 22/02/05	1
3	1	Identificar perspectivas	20 días?	mié 23/02/05	mar 22/03/05	2
4	1	Identificar objetivos estraté	20 días?	mié 23/03/05	mar 19/04/05	3
5	1	Identificar FCE	20 días?	mié 20/04/05	mar 17/05/05	4
6	1	Identificar indicadores	15 días?	mié 18/05/05	mar 07/06/05	5
7	1	Identificar metas	1 día?	mar 05/07/05	mar 05/07/05	6
8	1	Implantación	1 día?	vie 30/09/05	vie 30/09/05	7

Anexo II: Modelo General de Entrevista

Área			
Entrevistado		Cargo	
Entrevistador			
Fecha Entrevista		Hora Entrevista	

Objetivo

<< Objetivo de la entrevista >>

Entrevista

<< Descripción completa de la entrevista >>

ANEXO III: Foda por Producto (Fuente: Telmex)

Larga Distancia	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de información de los actuales clientes(La cual servirá para promociones y fidelidad del cliente) • Variedad de elecciones para clientes Corporativos • On net cubre en 15%, donde el 80% del trafico esta cubierto • Buen servicio en el mercado corporativo • Excelente posicionamiento en Calidad de Servicio • Alta fidelidad y satisfacción de parte de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta fidelidad de parte de los actuales clientes corporativos • Buenos resultados en promociones On Net (DLD) • Presencia en provincias, donde la competencia es baja
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo posicionamiento en el segmento residencial • La fuerza de ventas no tiene experiencia en dar servicios de LD • Precios altos • Bajo presupuesto en gastos con medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresiva y permanentes promociones de parte de los competidores, en el que varían el precio constantemente. • Alto presupuesto en promociones por parte de los competidores • Entrada al mercado de nuevos competidores con GILAT y RCP
Servicio de Datos e Internet	
Fortaleza	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Alta disponibilidad de las redes: 99.98% • Buen performance • Buen servicio en el mercado corporativo • Excelente posicionamiento en Calidad de Servicio • Alta fidelidad y satisfacción de parte de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Enlaces con Acceso Dedicado a Internet y Telefonía Fija a los actuales y nuevos clientes permite una instalación con bajo costo en el Capex • El MNC y la calidad son mejor valorados que el precio • Disponibilidad de los bucles locales de Wireless • Agresivas estrategias para renovación de contratos
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Altos precios comparados con los servicios ADSL y gíreles • Alto costo en Last Mile • Métricas de Flujo de caja y ROI • Poca red cubierta 	<ul style="list-style-type: none"> • Impsat nuevamente ingresa al mercado • Bajos costos en nuevas tecnologías del mercado (Speedy de Telefónica, wireless de Americatel, etc.) • Lanzamiento de servicios Dedicados de Internet por parte de Americatel • Precios de la competencia son muy agresivos en Servicios de Datos e Internet
Telefonía local	
Fortaleza	Oportunidad

<ul style="list-style-type: none"> • Alta disponibilidad de las redes: 99.98% • Precios Competitivos (Descuentos por Volumen de llamadas) • Buen servicio en el mercado corporativo • Excelente posicionamiento en Calidad de Servicio • Alta fidelidad y satisfacción de parte de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Enlaces con IPData e Internet a los actuales y nuevos clientes, lo cual nos permite tener bajo costo. • Concesiones en 6 provincias
<p>Debilidad</p>	<p>Amenaza</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La guía telefónica es proveída por Telefónica • Cubre a un limitado número de líneas analógicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Americatel y Bellsouth tienen el mercado servicios Wireless • Bellsouth cuenta con paquetes por minutos a bajo costo

ANEXO IV: Estrategias por Producto (Fuente: Telmex)

Familia de Productos	Estrategia	Enfoque
Data Services	Excelente calidad de servicio	Sobre nuestra red de clientes
	Precios competitivos	Mercado S&MNC
		Nuevo segmento de Mercado requiriendo DS
Acceso a Internet	Retención: promoción, renovación antes de tiempo y valor adherido de servicios	Sobre todos nuestros clientes
	Nuevo nicho de Mercado para banda ancha	Nuevo nicho de mercado para banda ancha
	Enlaces (S&MNC)	
	Nuevos planes para mayores anchos de banda y reservas	
	Venta cruzada	
Tarjetas Pre pago	Precios diferenciados con la competencia	Sobre la red de provincia
	Mejorar la cobertura para destinos rentables	
	Aumento de tarjetas pre pago de teléfono fijo a fijo	
	Incremento de la cobertura de distribución	
	Permanentes promociones agresivas	
Telefonía Pública	Precio competitivo	Sitios públicos
	Nueva localización óptima de teléfonos	
	Enlace con tarjetas pre pago	
Oportunidad de Ventas	Terminar contrato con nuestros posibles clientes	Small Carriers
	Consolidación del volumen de economía de escala	

Anexo V: Entregable E2

Misión Ser un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros Clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano y de la aplicación de tecnología de punta.
Visión Alcanzar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional e internacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.
Valores Nuestros valores apoyan nuestra misión y son aquellas cualidades que nos distinguen y orientan: Trabajo, Crecimiento, Responsabilidad Social y Austeridad.
Estrategias Mantener e incrementar los ingresos. Ser la mejor opción de precio y desempeño. Mantener estándares de clase mundial consolidando la eficiencia de la compañía.

Anexo VI: Entregable E3

Perspectiva Financiera
Definición Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de crecimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.
Sustento Analizar los resultados que tenga la empresa

Perspectiva Cliente
Definición En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa le plantee.
Sustento Telmex depende de los ingresos que generan sus clientes, temas relacionados al cliente son los puntos centrales considerados dentro de este estudio.

Perspectiva Procesos internos
Definición En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.
Sustento Mostrar la eficiencia y eficacia de Telmex para llevar a sus clientes sus productos y servicios.

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Definición Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.
Sustento Describir los incentivos a los trabajadores de Telmex, así como su grado de satisfacción y cuan productivos es. Además, nos dará a conocer con que apoyo informático realizan sus labores

Perspectiva Infraestructura
Definición La perspectiva nos muestra los recursos de la empresa, las capacidades de dichos recursos, las actividades necesarias para configurar y las conexiones actuales a sus clientes
Sustento

Describir la infraestructura necesaria para que Telmex realice sus procesos críticos.

Anexo VII: Entregable E4

Perspectiva Perspectiva financiera
Objetivo estratégico Incremento de la rentabilidad
Definición del objetivo Aumentar el rendimiento de la organización
Argumentación del objetivo Verificar que las inversiones que esta realizando la organización tenga resultados positivos

Perspectiva Perspectiva financiera
Objetivo estratégico Incremento de la participación de mercado
Definición del objetivo Tener aumentos en la cantidad de clientes que la organización pueda tener sobre diversos segmentos de mercado identificados
Argumentación del objetivo Tener un control de la cantidad de clientes de la organización con el fin de que se mantenga o aumente

Perspectiva Perspectiva financiera
Objetivo estratégico Optimizar costos
Definición del objetivo Reducir los costos involucrados en ofrecer y brindar los servicios a los clientes
Argumentación del objetivo Los costos deben disminuir con el fin de aumentar la rentabilidad de la organización

Perspectiva: Perspectiva financiera
Objetivo estratégico: Optimizar CAPEX
Definición del objetivo: Involucra hacer un análisis profundo sobre el CAPEX con el fin, por ejemplo, de no hacer gastos innecesarios en la compra de nuevos equipos y otros activos en la organización
Argumentación del objetivo: Controlar los costos involucrados en nuevos activos en la organización, con el fin que la rentabilidad aumente

Perspectiva: Perspectiva del cliente
Objetivo estratégico: Aumentar las nuevas ventas
Definición del objetivo: El aumento de las nuevas ventas nos indicará la cantidad de nuevos clientes que

tiene la organización

Argumentación del objetivo:
Este objetivo ayuda a verificar que los objetivos que generan valor al cliente dan buenos resultados a la organización.

Perspectiva:
Perspectiva del cliente

Objetivo estratégico:
Mejorar la retención del cliente

Definición del objetivo:
Este objetivo nos indica mantener a los clientes a lo largo de un periodo

Argumentación del objetivo:
Controlar que los clientes actuales de telmex se mantengan y con ello contribuir al crecimiento, ello como consecuencia de los objetivos generadores de valor.

Perspectiva:
Perspectiva del cliente

Objetivo estratégico:
Aumentar la fidelidad del cliente

Definición del objetivo:
Mejorar el nivel del estado de ánimo de los clientes al comparar el rendimiento percibido del servicio de Telmex con las expectativas que tenía en un inicio

Argumentación del objetivo:
Con este objetivo los clientes vuelven a solicitar otros servicios a la empresa, comunica a otros sobre su buena experiencia con la organización y es muy difícil que prefiera a la competencia

Perspectiva:
Perspectiva del cliente

Objetivo estratégico:
Brindar nuevos productos a los clientes

Definición del objetivo:
Desarrollar nuevos productos para los clientes

Argumentación del objetivo:
Debido a que la empresa se encuentra en un sector en constante cambio, especialmente tecnológicos, tiene que estar a la vanguardia en los productos y servicios que entrega a sus clientes

Perspectiva:
Perspectiva del cliente

Objetivo estratégico:
Mejorar la relación precio/desempeño

Definición del objetivo:
Mejorar la relación entre el precio pagado y el desempeño (disminución de fallas en comunicaciones, calidad de las llamadas adecuadas, etc.) en los servicios brindados

Argumentación del objetivo:
Aumentar la fidelidad del cliente

Perspectiva:
Perspectiva del cliente

Objetivo estratégico: Mejorar la calidad de servicio
Definición del objetivo: Es la mejora en las tecnologías y el modo de brindar el servicio con el fin de satisfacer las necesidades del cliente
Argumentación del objetivo: Con el logro de este objetivo se puede tener mas fidelidad del cliente

Perspectiva: Perspectiva del cliente
Objetivo estratégico: Mejorar entrega de productos/servicios
Definición del objetivo: Mejorar la entrega de productos quiere decir mejorar el tiempo de entrega así como una adecuada instalación de servicio
Argumentación del objetivo: La mejora en la entrega de los productos y servicios aumentará la retención de los clientes

Perspectiva: Perspectiva de los procesos internos
Objetivo estratégico: Mejorar los procesos de conexión
Definición del objetivo: Mejorar los enlaces de conexión de los clientes con la red de Telmex
Argumentación del objetivo: Con la mejora de la conexión, el cliente podrá ver la buena relación que existe entre lo que esta pagando y el desempeño de la red

Perspectiva: Perspectiva de los procesos internos
Objetivo estratégico: Disminuir errores
Definición del objetivo: Disminuir errores humanos y de las maquinas que se usan para dar servicio a los clientes
Argumentación del objetivo: Disminuyendo errores, Telmex disminuirá sus costos, mejorará la imagen que tiene hacia el cliente y mejorará la calidad de servicio

Perspectiva: Perspectiva de los procesos internos
Objetivo estratégico: Mejorar el proceso de entrega de los servicios
Definición del objetivo: A través de todos los recursos con los que cuenta la organización mejorar la distribución de productos y servicios
Argumentación del objetivo: Mejorar el proceso de distribución mejorará la calidad del servicio de la organización

Perspectiva: Perspectiva de los procesos internos
Objetivo estratégico: Mejorar el tiempo de respuesta a solicitudes y reclamos
Definición del objetivo: Mejora en el tiempo en el que la organización responde a los reclamos y necesidades de sus clientes
Argumentación del objetivo: Este objetivo mejorará la satisfacción de los clientes así como la calidad del servicio

Perspectiva: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Objetivo estratégico: Mejorar la capacidad de reacción contra los competidores
Definición del objetivo: Mejorar la toma de acciones frente a diversas ofertas que pueda brindar la competencia a los clientes
Argumentación del objetivo: Este objetivo mejorará la imagen de la organización frente a la competencia

Perspectiva: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Objetivo estratégico: Mejorar la satisfacción de los empleados
Definición del objetivo: Aumentar la motivación de los empleados para seguir laborando en la empresa
Argumentación del objetivo: Con la mejora en la satisfacción de los empleados, la organización podrá mejorar el tiempo de respuesta de los requerimientos

Perspectiva: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Objetivo estratégico: Desarrollar habilidades del personal
Definición del objetivo: Capacitar a los empleados, dependiendo del puesto que ocupe en la organización
Argumentación del objetivo: La mejora en las habilidades de los empleados podrá innovar y podrá resolver los requerimientos de los clientes de manera rápida

Perspectiva: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Objetivo estratégico: Mejorar el Project Management
Definición del objetivo: Mejorar la dirección de diversos proyectos que tenga la organización. En especial los proyectos de instalación de servicios
Argumentación del objetivo: Con una mejor dirección en los proyectos de la organización, se podrá disminuir errores y mejorar el proceso de entrega de los servicios

Perspectiva: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Objetivo estratégico: Mejorar los datos de Marketing
Definición del objetivo: Optimizar la obtención y la utilización de datos de los clientes
Argumentación del objetivo: Este objetivo ayudará a mejorar el desarrollo de nuevos productos, debido a que la organización va a tener mayor conocimiento de las necesidades de los clientes

Perspectiva: Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Objetivo estratégico: Consolidar sistemas
Definición del objetivo: Optimizar los diversos sistemas con los que cuenta la organización
Argumentación del objetivo: Mejorando los sistemas de información se podrá tener mejor información acerca de los clientes, se podrá tener de manera exacta diversos datos de los productos y se atenderá de manera rápida sus requerimientos

Perspectiva: Perspectiva de infraestructura
Objetivo estratégico: Desarrollar nuevos enlaces
Definición del objetivo: Ampliar los enlaces de red de la que actualmente tiene Telmex
Argumentación del objetivo: La construcción de nuevos enlaces de red podrá mejorar los procesos de conexión de la organización

Perspectiva: Perspectiva de infraestructura
Objetivo estratégico: Implementar sistemas de control de redes
Definición del objetivo: Implantar sistemas que controlen el uso de la red
Argumentación del objetivo: Con la mejora en los sistemas de control de la red se podrán detectar posibles errores

Perspectiva: Perspectiva de infraestructura
Objetivo estratégico: Optimizar Redes
Definición del objetivo: Mejorar el tráfico de la red
Argumentación del objetivo: La optimización de las redes tendrá como consecuencia que los errores o averías disminuyan

Anexo VII: Entregable E5

Perspectiva Perspectiva financiera
Factor Crítico de Éxito Reducir costos
Definición Minimizar los gastos directamente relacionados con la instalación de servicios
Objetivo de referencia Optimización de costos

Perspectiva Perspectiva financiera
Factor Crítico de Éxito Aumentar las ventas
Definición Aumento de las ventas actuales a través de los ejecutivos
Objetivo de referencia Incremento de la participación de mercado

Perspectiva Perspectiva financiera
Factor Crítico de Éxito Optimizar el uso de recursos
Definición Direccionar el uso de recursos disponibles, de preferencia, a inversiones estratégicas
Objetivo de referencia Optimización de CAPEX

Perspectiva Perspectiva financiera
Factor Crítico de Éxito Aumento de la rentabilidad de clientes
Definición Mejora de la rentabilidad que cada cliente deja a la organización
Objetivo de referencia Incremento de la participación de mercado

Perspectiva Perspectiva financiera
Factor Crítico de Éxito Aumento del uso de la red de Telmex
Definición El aumento del uso de la red de Telmex nos indica el mayor consumo por parte de los clientes
Objetivo de referencia Incremento de la participación de mercado

Perspectiva Perspectiva del cliente

Factor Crítico de Éxito Atender rápida y totalmente las solicitudes de los clientes
Definición Reducir los plazos de atención a clientes, asegurando la confiabilidad del sistema de atención a clientes
Objetivo de referencia Mejora de la entrega de productos/servicios

Perspectiva Perspectiva del cliente
Factor Crítico de Éxito Reducir los reclamos de clientes
Definición Reducción de los reclamos de los clientes debido a diversas fallas que pueda tener las instalaciones
Objetivo de referencia Mejora de la calidad de servicio

Perspectiva Perspectiva del cliente
Factor Crítico de Éxito Conocer las necesidades de los clientes
Definición Entender cuales son nuestros clientes, sus expectativas y necesidades, considerando que el servicio debe ser desarrollado y entregado de acuerdo con los deseos del mismo
Objetivo de referencia Brindar nuevos productos

Perspectiva Perspectiva del cliente
Factor Crítico de Éxito Hacer que los clientes perciban los beneficios de hacer negocios con Telmex
Definición Una de las maneras de aumentar el número de clientes es haciéndoles sentir los beneficios que tienen al hacer negocios con Telmex en comparación con otros proveedores
Objetivo de referencia Mejorar la calidad de servicio

Perspectiva Perspectiva del cliente
Factor Crítico de Éxito Desarrollo de nuevas ofertas
Definición Desarrollar nuevos paquetes de productos que sea atractivo para los clientes
Objetivo de referencia Brindar nuevos productos

Perspectiva Perspectiva del cliente

Factor Crítico de Éxito Mejorar la retención de clientes
Definición
Objetivo de referencia Mejorar la retención de clientes

Perspectiva Perspectiva del cliente
Factor Crítico de Éxito Aumentar nuevas ventas
Definición El aumento de las ventas es una consecuencia de todos los generadores de valor identificados
Objetivo de referencia Mejorar el tiempo de respuesta

Perspectiva Perspectiva del cliente
Factor Crítico de Éxito Mantener y aumentar la fidelidad del cliente
Definición Mantener y mejorar la fidelidad de clientes actuales
Objetivo de referencia Mejorar el tiempo de respuesta

Perspectiva Perspectiva de los procesos internos
Factor Crítico de Éxito Mejorar los sistemas de manejo de control de red
Definición
Objetivo de referencia

Perspectiva Perspectiva de los procesos internos
Factor Crítico de Éxito Reducir los errores
Definición
Objetivo de referencia

Perspectiva Perspectiva de los procesos internos
Factor Crítico de Éxito Optimizar los procesos internos
Definición Optimizar los procesos críticos de la organización
Objetivo de referencia

Mejorar el proceso de distribución de los productos y servicios

Perspectiva Perspectiva de los procesos internos
Factor Crítico de Éxito Mantener fuentes que brinden buen servicio con buena calidad
Definición Garantizar la mejora de los servicios a través de la reducción de la tolerancia de errores
Objetivo de referencia Mejorar el proceso de distribución de los productos y servicios

Perspectiva Perspectiva de los procesos internos
Factor Crítico de Éxito Mantener fuentes que brinden buen servicio con una buena confiabilidad de entrega
Definición Realizar instalación de servicio en un tiempo no mayor a dos días
Objetivo de referencia Mejorar el proceso de distribución de los productos y servicios

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Factor Crítico de Éxito Mejorar la capacidad de los sistemas de información
Definición
Objetivo de referencia Mejora de sistemas

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Factor Crítico de Éxito Garantizar la retención de personal destacable
Definición Garantizar aquellos empleados que interesa a la empresa a largo plazo
Objetivo de referencia Desarrollo de habilidades

Perspectiva Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Factor Crítico de Éxito Actualizar las competencias del personal
Definición Mejorar las habilidades del personal
Objetivo de referencia Desarrollo de habilidades

Perspectiva Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Factor Crítico de Éxito Desarrollar nuevos productos y servicios y servicios únicos e innovadores
Definición Creación de nuevos servicios para el mercado y agregar valor a los productos actuales a través de servicios innovadores
Objetivo de referencia Mejorar la actitud de servicio

Perspectiva Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Factor Crítico de Éxito Desarrollar un banco de datos de clientes
Definición Una base de datos de clientes ayudaría, a la empresa, identificar sus necesidades
Objetivo de referencia Mejora de los sistemas

Perspectiva Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Factor Crítico de Éxito Desarrollar habilidades de ventas
Definición Las habilidades del personal de venta deben de dar mejores tiempos de respuesta a la competencia
Objetivo de referencia Mejorar actitud de servicio

Perspectiva Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Factor Crítico de Éxito Mejorar el manejo de personal
Definición La dirección de la empresa tendrá que mejorar el manejo del personal a su cargo
Objetivo de referencia Mejorar el Project management

Perspectiva Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
Factor Crítico de Éxito Tiempo de reacción frente a los competidores
Definición
Objetivo de referencia Mejorar capacidad de reacción frente a los competidores

Perspectiva Perspectiva de la infraestructura
Factor Crítico de Éxito Generar enlaces de red

Definición Los enlaces de red deben soportar los servicios de los nuevos clientes
Objetivo de referencia Desarrollar nuevos enlaces

Perspectiva Perspectiva de la infraestructura
Factor Crítico de Éxito Mejorar el trafico de la red
Definición El trafico de la red debe de ser mejorada
Objetivo de referencia Optimización de las redes

Perspectiva Perspectiva de la infraestructura
Factor Crítico de Éxito Contar con disponibilidad de equipos
Definición Los equipos deben estar disponibles a los nuevos clientes
Objetivo de referencia Implementar sistemas de control

Anexo VIII: Entregable E6

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Uso de CAPEX
Definición Dinero utilizado en el CAPEX
Forma de cálculo CAPEX real utilizado
Fuente de datos SGA Capex

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Optimización de CAPEX
Definición Son los nuevos ingresos que tiene la organización y que no estaba determinado en el presupuesto, para ello hay que tomar en cuenta la utilización de nuevos recursos usados y ello se refleja en el CAPEX
Forma de cálculo Nueva Rentabilidad / Adiciones a CAPEX
Fuente de datos SGA Capex

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Porcentaje de capacidad usada
Definición Porcentaje de los enlaces internacionales usados (satélite y cable submarino)
Forma de cálculo METASOLV calcula el trafico de red a través de paquetes de datos entrante/saliente hacia/desde una determinada zona de red que se supervisa
Fuente de datos SGA Operaciones

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Eficiencia
Definición Mejorar la rentabilidad de los clientes
Forma de cálculo Suma de márgenes brutos acumulados a un mes/ N° de clientes que cuentan con el servicio
Fuente de datos Sistema SGA Ventas

Perspectiva

Financiera
Nombre del Indicador Porcentaje de proyectos aprobados
Definición Es el porcentaje de proyectos que se llevan a cabo frente al total de proyectos propuestos a los clientes o posibles clientes de Telmex
Forma de cálculo Proyectos aprobados/Total de proyectos evaluados
Fuente de datos Sistema SGA Pre-selección de Contratos

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador EBITDA
Definición En el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones y el impuesto
Forma de cálculo Ingresos – Gastos (excluyendo impuestos, intereses, depreciación y amortización)
Fuente de datos Informe financiero trimestral

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Nuevas ventas
Definición Son las nuevas ventas que tiene la organización de acuerdo a la fuerza de ventas utilizadas para ello
Forma de cálculo Nuevas ventas / Fuerza de ventas
Fuente de datos SGA Ventas

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Número de nuevos clientes
Definición Número de nuevos clientes en un periodo determinado
Forma de cálculo Nuevos clientes por mes
Fuente de datos SGA Ventas

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Costo promedio de instalación
Definición

Costo de instalación en un periodo determinado.
Forma de cálculo Suma de costos de instalación en un periodo / Total instalaciones en un periodo
Fuente de datos SGA Ventas

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Número de ventas relacionadas a una promoción específica
Definición Es el número de ventas por una nueva promoción
Forma de cálculo Número de propuestas aprobadas por cada promoción nueva
Fuente de datos SGA Acciones de Marketing

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Número de ventas cruzadas diseñadas
Definición Es la cantidad de nuevas ventas de un determinado producto ocasionado por la venta de otro producto de la organización
Forma de cálculo Número de ventas cruzadas diseñadas en un periodo
Fuente de datos SGA Ventas

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Número de ventas cruzadas vendidas
Definición Es la cantidad de propuestas de venta cruzada aceptada
Forma de cálculo Número de propuestas de una venta cruzada aceptada
Fuente de datos SGA Acciones de Marketing

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Porcentaje de Churn
Definición Es el número de clientes retirados en un periodo
Forma de cálculo Clientes retirados/Número total de Clientes
Fuente de datos SGA Ventas

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Nivel de satisfacción del cliente
Definición Es la percepción del cliente con relación a la calidad del producto o servicio vendido
Forma de cálculo Desarrollo de encuestas
Fuente de datos Resultados de estudio de consultoría
Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Satisfacción costo/beneficio del cliente
Definición Es la relación entre el precio pagado por un determinado servicio frente a los beneficios que se pueden obtener
Forma de cálculo Desarrollo de encuestas
Fuente de datos Resultados de estudio de consultoría

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Porcentaje de Clientes con contrato mayor a un mes
Definición Número de clientes donde su contrato sea mayor a un mes
Forma de cálculo Número de Clientes con contrato mayor a un mes/número de clientes con nuevo contrato
Fuente de datos SGA Ventas SGA Contratos

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Número de servicios promedio por cliente
Definición Es el promedio entre los servicios totales con los clientes totales
Forma de cálculo Suma de servicios instalados / Total de clientes
Fuente de datos SGA Ventas

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Porcentaje de estudios de clientes en Lima y provincias
Definición

Representa el avance que se ha obtenido hasta el momento con respecto al avance de estudios de conocimiento del cliente en Lima y provincias
Forma de cálculo Estudio de consultoría
Fuente de datos Resultados de estudio de consultoría

Perspectiva Clientes
Nombre del Indicador Número de reclamos de los clientes
Definición Cantidad total de reclamos de clientes en un mes
Forma de cálculo Número de reclamos identificados por mes
Fuente de datos SGA Atención al cliente

Perspectiva Procesos internos
Nombre del Indicador Tiempo de atención de servicio
Definición Tiempo que se demora desde que el cliente tiene un reclamo o requerimiento y la solución de los mismos
Forma de cálculo $\text{Suma (Tiempos de atención) / (Número de reclamos + Número de requerimientos)}$
Fuente de datos SGA Aprovisionamiento

Perspectiva Procesos internos
Nombre del Indicador Tasa de éxito de los intentos de conexión
Definición Este indicador representa la cantidad de conexiones exitosas que se establecen con respecto al total de intentos de conexiones realizadas. El valor es obtenido sobre un intervalo de tiempo de 24 horas.
Forma de cálculo Número de conexiones exitosas / Total de conexiones
Fuente de datos SGA Aprovisionamiento

Perspectiva Procesos internos
Nombre del Indicador Tiempo promedio de conexión
Definición Correspondiente al tiempo promedio que debe esperarse antes que una conexión a la red de Telmex sea establecida, calculado sobre un total de conexiones exitosas durante un período de tiempo determinado

Forma de cálculo Suma de tiempo de conexiones exitosas / Total de tiempo
Fuente de datos SGA Aprovisionamiento

Perspectiva Procesos internos
Nombre del Indicador Porcentaje de errores
Definición Relación de la cantidad de errores en la instalación de servicios contra el número total de instalaciones
Forma de cálculo Número de instalaciones con errores / Número total de instalaciones
Fuente de datos SGA Operaciones SGA Atención al cliente
Perspectiva Procesos internos
Nombre del Indicador Porcentaje de atención a fallas en un tiempo permisible
Definición Relación entre la atención a fallas menor a 5 horas y el número total de atenciones a fallas
Forma de cálculo Número de atención a fallas menores a 5 horas / Número de atención a fallas
Fuente de datos SGA Operaciones

Perspectiva Procesos internos
Nombre del Indicador Porcentaje de costo
Definición El porcentaje que representa el costo en la rentabilidad de la organización
Forma de cálculo Sumatoria de costos de últimos 12 meses/ Sumatoria de rentabilidad últimos 12 meses
Fuente de datos SGA Operaciones SGA Ventas

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Nombre del Indicador Número de nuevos productos ofrecidos
Definición Cantidad ofertas realizadas a los clientes
Forma de cálculo Número de nuevos productos ofrecidos
Fuente de datos SGA Inteligencia de Mercados

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Nombre del Indicador Número de reportes con información de cliente
Definición Número de reportes del sistema relacionados al cliente
Forma de cálculo Número de reportes SGA + Número de reportes Oracle
Fuente de datos Inventario de aplicaciones

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Nombre del Indicador Número de nuevas calificaciones desarrolladas en ventas
Definición Número de personas con nuevas capacitaciones
Forma de cálculo Horas/hombre de capacitación
Fuente de datos Oracle Human Resources

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Nombre del Indicador Tiempo de respuesta
Definición Tiempo que se demoran en responder a los competidores
Forma de cálculo Tiempo desde que la competencia lanza una oferta hasta que Telmex lanza otra oferta para minimizar impactos de la oferta de la competencia
Fuente de datos KRONOX Time Management

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Nombre del Indicador Porcentaje de empleados satisfechos con su trabajo
Definición Relación de empleados satisfechos con la labor que realizan en la empresa frente al total de empleados
Forma de cálculo Encuesta de clima organizacional a los empleados
Fuente de datos Evaluación de clima organizacional

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Nombre del Indicador Difusión de nuevas metodologías de dirección
Definición

Número de nuevas metodologías de dirección en la organización
Forma de cálculo Número de directivos que cuentan con nuevas metodologías de dirección
Fuente de datos Informes de dirección

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Nombre del Indicador Porcentaje de proyectos de sistemas aprobados por los usuarios
Definición Indica la relación entre el número de proyectos aprobados por el usuario y el total de proyectos asignados en el periodo
Forma de cálculo 100%
Fuente de datos Inventario de aplicaciones

Perspectiva Infraestructura
Nombre del Indicador Porcentaje de enlaces de red de transporte nacional
Definición Enlaces de red instalados a nivel nacional
Forma de cálculo Enlaces de transporte nacional de terceros / Enlaces totales
Fuente de datos METASOLV

Perspectiva Financiera
Nombre del Indicador Incremento del uso de la red
Definición Uso de la red frente a la capacidad que tiene la red para transportar información, para este caso se utiliza el software METASOLV
Forma de cálculo METASOLV calcula el trafico de red a través de paquetes de datos entrante/saliente hacia/desde una determinada zona de red que se supervisa
Fuente de datos METASOLV

Perspectiva Infraestructura
Nombre del Indicador Porcentaje de disponibilidad de los equipos
Definición Tiempo disponible de los equipos
Forma de cálculo Suma del tiempo no disponible / Suma del tiempo total de requerimiento
Fuente de datos

Anexo IX: Entregable E7

Perspectiva Financiera
Meta \$228 300
Iniciativas Estratégicas Responsabilizar a cada gerente de su control presupuestal de CAPEX
Indicador de referencia Uso de CAPEX
Responsable Jefe de Planeamiento Financiero - Carlos Tuesta
Área del responsable Contraloría
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta > 4.0
Iniciativas Estratégicas Presentar al ministerio de transporte y comunicaciones una propuesta normativa para la determinación de los precios y la calificación de la compartición de infraestructura como instalación esencial Crear alianzas estratégicas con terceros que cuenten con infraestructura
Indicador de referencia Optimización de CAPEX
Responsable Jefe de Planeamiento Financiero - Carlos Tuesta
Área del responsable Contraloría
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta > 30% < a 70%
Iniciativas Estratégicas Optimizar el uso de la capacidad instalada de manera permanente, priorizando el crecimiento del ingreso de los productos de datos Internet y telefonía fija y pública pues son los que generan mayores ingresos
Indicador de referencia Porcentaje de capacidad usada
Responsable Claudio Figueroa – Jefe de Operaciones
Área del responsable

Operaciones
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta US\$13, 000
Iniciativas Estratégicas Identificar prospectos y convertir en clientes aquellos que reciben mucho tráfico desde la red de Telmex para minimizar los costos de interconexión
Indicador de referencia Eficiencia
Responsable Gerente de Operaciones de Ventas – Edwin Villacorta
Área del responsable Ventas
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta US\$10 500 K
Iniciativas Estratégicas Este es un indicador que depende de las iniciativas estratégicas de los demás indicadores
Indicador de referencia EBITDA
Responsable Jefe de Planeamiento Financiero - Carlos Tuesta
Área del responsable Contraloría
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta > 3.5
Iniciativas Estratégicas Planificar el crecimiento de la red en base a una identificación de demanda geográfica tanto en Lima como en las ciudades de provincias
Indicador de referencia

Nuevas ventas
Responsable Cesar Velarde – Jefe Administración de ventas
Área del responsable Ventas
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta > 180
Iniciativas Estratégicas Ampliación de cobertura en Lima y provincias
Indicador de referencia Número de nuevos clientes
Responsable Cesar Velarde – Jefe Administración de ventas
Área del responsable Ventas
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta \$1900
Iniciativas Estratégicas Buscar nuevas tecnologías relacionadas con la instalación con el fin de minimizar costos de los mismos Reducir los gastos externos distintos al mantenimiento
Indicador de referencia Costo promedio de instalación
Responsable Frank Soriano – Jefe de instalaciones de red
Área del responsable Planta interna
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Financiera
Meta > 45%
Iniciativas Estratégicas

Conocer mejor a los clientes del mercado de los segmentos seleccionados
Indicador de referencia Porcentaje de proyectos aprobados
Responsable Adolfo Martínez - Jefe de administración de proyectos
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta >2000
Iniciativas Estratégicas Investigar efectividad de las promociones
Indicador de referencia Número de ventas relacionadas a una promoción específica
Responsable Raul Jiménez – Líder de inteligencia de mercado
Área del responsable Mercadotecnia
Periodicidad Semestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta 8
Iniciativas Estratégicas Realizar una investigación y consultoría de mercado Contar con una base de clientes actuales y potenciales debidamente depurada y actualizada
Indicador de referencia Número de Ventas cruzadas diseñadas
Responsable Raul Jiménez – Líder de inteligencia de mercado
Área del responsable Mercadotecnia
Periodicidad semestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta

50
Iniciativas Estratégicas Desarrollar mecanismos que aseguren el contacto permanente de los consultores con el cliente de acuerdo al segmento
Indicador de referencia Número de ventas cruzadas vendidas
Responsable Cesar Velarde – Jefe Administración de ventas
Área del responsable Ventas
Periodicidad Semestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta < 8%
Iniciativas Estratégicas Mantener información de los clientes perdidos
Indicador de referencia Porcentaje de Churn
Responsable Sean Gallaher – Director de Servicio a Clientes
Área del responsable Servicio a Clientes
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta > 6%
Iniciativas Estratégicas Realizar una investigación y consultoría de mercado
Indicador de referencia Nivel de satisfacción del cliente
Responsable Raúl Jiménez – Líder inteligencia de mercado
Área del responsable Mercadotecnia
Periodicidad Semestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes

Meta Estudio de la relación
Iniciativas Estratégicas Realizar un estudio de la satisfacción del cliente con respecto al precio y desempeño del servicio ofrecido
Indicador de referencia Nivel de satisfacción del cliente en costo beneficio
Responsable Raúl Jiménez – Líder inteligencia de mercado
Área del responsable Mercadotecnia
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Diciembre 2005

Perspectiva Clientes
Meta > 80 %
Iniciativas Estratégicas Desarrollar mecanismos de información sobre los vencimientos de contrato de nuestros clientes Implementar planes de fidelización
Indicador de referencia Porcentaje de Clientes con contrato mayor a un mes
Responsable Cesar Velarde – Jefe Administración de ventas
Área del responsable Ventas
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta < 18%
Iniciativas Estratégicas Identificar principales motivos de churn diferenciando si son atribuibles o no a Telmex Identificar motivos de churn Lograr un mayor acercamiento con clientes (actuales y potenciales) a fin de conocer perspectivas de negocio, necesidades insatisfechas, entre otros
Indicador de referencia Porcentaje de Churn
Responsable Director de Servicio al cliente – Sean Gallagher
Área del responsable Servicio al cliente

Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta > 80 %
Iniciativas Estratégicas Lograr un mayor acercamiento con clientes (actuales y potenciales) a fin de conocer principalmente las necesidades insatisfechas
Indicador de referencia Número de reclamos de clientes
Responsable Director de Servicio al cliente – Sean Gallagher
Área del responsable Servicio a clientes
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta 2000
Iniciativas Estratégicas Desarrollar mecanismos que aseguren el contacto permanente de los consultores con el cliente de acuerdo al segmento
Indicador de referencia Número de servicios promedio por cliente
Responsable Gerente de Operaciones de Ventas- Edwin Villacorta
Área del responsable Ventas
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Clientes
Meta 2000
Iniciativas Estratégicas Capacitar a los empleados de marketing para realizar encuestas a los clientes
Indicador de referencia Porcentaje de estudios de clientes en Lima y provincias
Responsable Raúl Jiménez – Líder inteligencia de mercado

Área del responsable Mercadotecnia
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Procesos internos
Meta 25 H
Iniciativas Estratégicas Definir canales de atención y comunicación a los clientes
Indicador de referencia Tiempo de atención de servicios
Responsable Ronald Espinoza - Jefe Soporte técnico voz Carlos Fernanmdez – Jefe soporte técnico internet
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Procesos internos
Meta 100%
Iniciativas Estratégicas Desarrollar un sistema de seguimiento por etapas y escalamientos
Indicador de referencia Tasa de éxito de los intentos de conexión
Responsable Rafael Reinoso – Gerente del Centro de supervisión de red
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Procesos internos
Meta 2 h
Iniciativas Estratégicas Implementar enlaces de red con la mejor tecnología, así como capacitar a los empleados con las nuevas tecnologías adquiridas
Indicador de referencia Tiempo promedio de conexión

Responsable Ronald Espinoza - Jefe Soporte técnico voz Carlos Fernanmdez – Jefe soporte técnico internet
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Procesos internos
Meta > 95%
Iniciativas Estratégicas Asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos Desarrollar en una herramienta para facilitar las consultas del estado de las instalaciones de clientes
Indicador de referencia Porcentaje de atención a fallas en un tiempo permisible
Responsable Ronald Espinoza - Jefe Soporte técnico voz Carlos Fernanmdez – Jefe soporte técnico internet
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Procesos internos
Meta 2 %
Iniciativas Estratégicas Implementación de un adecuado servicio Post venta Provisión de herramientas de información a clientes. (Disponibilidad, Reportes de fallas, encuestas post-instalación, etc.)
Indicador de referencia Porcentaje de errores
Responsable Rafael Reinoso – Gerente del Centro de supervisión de red
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva

Procesos internos
Meta <= Costo de Presupuesto
Iniciativas Estratégicas Usar de nuevas tecnologías
Indicador de referencia Porcentaje de costo
Responsable Verónica Yaya – Gerencia de administración de efectivo
Área del responsable Administración y finanzas
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta > 2 productos / mes
Iniciativas Estratégicas Investigar efectividad de los nuevos productos ofrecidos
Indicador de referencia Número de nuevos productos ofrecidos
Responsable Raúl Jiménez – Líder de inteligencia de mercado
Área del responsable Mercadotecnia
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta 15
Iniciativas Estratégicas Fomentar interacción entre los usuarios de distintos departamentos con el de sistemas para que propongan sus requerimientos enfocándose al cliente
Indicador de referencia Número de reportes con información de cliente
Responsable Cesar Campos – Gerente de Sistemas
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta < 1 semana
Iniciativas Estratégicas Investigación de dinámicas de mercado Implementación de laboratorio permanente de competencia Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia Implementar un monitoreo permanente de las promociones de la competencia
Indicador de referencia Tiempo de respuesta
Responsable Miguel Caballero – Líder de producto
Área del responsable Mercadotecnia
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta > 95 %
Iniciativas Estratégicas Realizar un estudio de clima organizacional
Indicador de referencia Porcentaje de empleados satisfechos con su trabajo
Responsable Verónica Bezzubikoff – Gerente de Recursos Humanos
Área del responsable Recursos Humanos
Periodicidad Semestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta 2 Capacitaciones
Iniciativas Estratégicas Asegurar que el personal cuente con conocimiento actualizado de los productos, tecnologías y procesos, empleados por la empresa
Indicador de referencia Número de nuevas calificaciones desarrolladas en ventas
Responsable Verónica Bezzubikoff – Gerente de Recursos Humanos
Área del responsable Recursos Humanos
Periodicidad

Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta 100%
Iniciativas Estratégicas Revisar normas, procedimientos y políticas que permitan el control de las operaciones Fomentar el uso de la Intranet de la organización como medio de comunicación
Indicador de referencia Difusión de nuevas metodologías de dirección
Responsable Verónica Bezzubikoff – Gerente de Recursos Humanos
Área del responsable Recursos Humanos
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta 100%
Iniciativas Estratégicas Pedir a cada uno de los jefes de área información acerca de las necesidades de capacitación de cada uno de los empleados bajo su gestión
Indicador de referencia Tiempo de capacitación de los empleados
Responsable Verónica Bezzubikoff – Gerente de Recursos Humanos
Área del responsable Recursos Humanos
Periodicidad Semestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Aprendizaje y desarrollo
Meta 100%
Iniciativas Estratégicas Realizar cronograma de reuniones continuas con los usuarios líderes de las aplicaciones propuestas
Indicador de referencia Porcentaje de proyectos de sistemas aprobados por los usuarios
Responsable

Cesar Campos – Gerente de Sistemas
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Infraestructura
Meta 99.95%
Iniciativas Estratégicas Realizar un diagnóstico de los requerimientos de red por segmento de clientes
Indicador de referencia Porcentaje de disponibilidad de los equipos
Responsable Carlos Fernandez – Gerente del Centro de supervisión de red
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Mensual
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Infraestructura
Meta 30% y < 70%
Iniciativas Estratégicas Ampliar la cobertura de la red, teniendo en cuenta el resultado del estudio los segmentos de los clientes
Indicador de referencia Incremento del uso de la red
Responsable Carlos Fernandez – Gerente del Centro de supervisión de red
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Infraestructura
Meta 0
Iniciativas Estratégicas Ampliar la cobertura de la red, teniendo en cuenta el resultado del estudio de mercado de los clientes en Lima y provincias
Indicador de referencia

Porcentaje de enlaces de transporte nacional
Responsable Carlos Fernandez – Gerente del Centro de supervisión de red
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Perspectiva Infraestructura
Meta 5% <
Iniciativas Estratégicas Compra de equipos de control de red
Indicador de referencia Porcentaje de errores en la red
Responsable Carlos Fernandez – Gerente del Centro de supervisión de red
Área del responsable Operaciones
Periodicidad Trimestral
Fecha de valor objetivo Junio 2006

Anexo X: Entregable E8

Plan de introducción del BSC en toda la empresa		
El BSC se va a realizar a través de una integración vertical y horizontal, ello se realizará a través de un plan piloto con el departamento de "atención al cliente" considerando una integración del tipo de <i>derivación directa de las acciones estratégicas</i> .		
Pasos	Fecha Inicial	Fecha Final
Fase piloto	06/07/2005	06/08/2005
Evaluación	07/08/2005	14/08/2005
Fase de implantación en toda la empresa	15/08/2005	01/10/2005
Plan de integración		
En Telmex se realizará la integración con el sistema de presupuesto, sistema de planificación estratégica, sistema informático SGA y sistema informático Oracle		
Pasos	Fecha Inicial	Fecha Final
Identificación de sistemas actuales	01/10/2005	01/10/2005
Propuesta integración con el sistema de planificación estratégica		
Propuesta de plan de acción integración presupuesto	01/10/2005	01/10/2005
Propuesta de plan de acción integración con SGA y Oracle Financial	01/10/2005	01/10/2005
Plan de comunicación		
La comunicación a los empleados se va a realizar a través de los dos medios mas comunes dentro de la organización		
Pasos	Fecha Inicial	Fecha Final
Recolección de documentos	06/07/2005	13/07/2005
Publicación de documentos en la Intranet	14/07/2005	16/07/2005
Envío de correos electrónicos a los empleados	14/07/2005	16/07/2005

ANEXO XI: Indicadores Telefonía Larga Distancia

Empresa	Tráfico LDN Total					Tráfico LDI Saliente Total					Tráfico LDI Entrante Total				
	2004 - I	2004 - II	2004 - III	2004 - IV	2004	2004 - I	2004 - II	2004 - III	2004 - IV	2004	2004 - I	2004 - II	2004 - III	2004 - IV	2004
Americatel Perú S.A.	21.315	23.247	20.517	19.174	84.253	8.761	8.888	8.232	8.041	33.922	59.674	54.252	68.185	79.246	261.357
Comunicaciones Móviles del Perú (antes BellSouth Perú S.A.)	8.377	8.124	8.174	7.682	32.357	3.489	4.030	3.857	3.392	14.767	10.710	15.413	18.431	13.761	58.315
Convergía Perú S.A.	553	956	1.511	39	3.059	1.183	1.362	1.777	46	4.367	14.422	10.897	11.390	13.094	49.802
Digital Way S.A.	40	109	133	103	384	259	459	491	391	1.599	0	0	0	0	0
Gamacom S.R.L.	1.966	1.274	1.893	2.488	7.621	214	124	158	252	749	0	0	0	0	0
Gilat To Home Perú S.A.	1.543	1.528	1.677	1.666	6.414	18	22	11	4	57	149	1.096	515	946	2.075
TE.SA.M. Perú S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
IDT Perú S.R.L.	4.255	5.416	6.672	9.757	26.100	3.577	4.996	6.475	8.117	23.165	115.434	125.224	136.009	118.522	495.189
Impsat Perú S.A.	498	638	1.123	4.343	6.601	341	258	294	502	1.394	36.968	57.892	66.851	79.298	241.008
Infoductos y Telecomunicaciones del Perú S.A.	156	217	227	185	785	480	519	430	335	1.764	0	0	0	0	0
LA&C Sistemas S.A.	7	18	32	46	103	11	31	42	46	130	1.061	948	579	521	3.109
LatPerú S.A.C.	0	1	2	3	7	261	378	656	649	1.943	175	162	162	167	666
LD Telecom S.A.C.	0	0	0	60	60	0	0	0	39	39	0	0	0	0	0
Limatel S.A.	23	0	0	0	23	72	0	0	0	72	2.216	0	0	0	2.216
Millicom Perú S.A.	0	0	0	0	0	5	2	3	2	13	0	0	0	0	0
Nextel del Perú S.A.	1.598	1.700	1.926	1.736	6.961	603	685	845	902	3.035	899	888	874	928	3.588

Perusat S.A.	2.584	2.776	2.662	2.627	10.649	838	1.026	1.016	912	3.792	899	972	405	56	2.332
Rural Telecom S.A.C.	236	386	162	175	959	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sitel	12	40	85	102	239	27	114	223	268	632	1.091	1.004	555	442	3.092
System One World Communication Perú S.A	12	2	4	1	19	14	2	6	3	25	21.815	21.168	20.819	12.717	76.519
Telefónica del Perú S.A.A. y Telefónica Móviles S.A.C.	224.793	215.734	220.740	215.928	877.194	34.222	29.220	32.512	38.071	134.025	146.662	150.592	153.055	166.019	616.328
Telmex Perú S.A.	15.838	13.415	10.751	11.745	51.749	2.462	2.454	2.392	2.151	9.460	59.402	53.415	45.921	67.121	225.858
TIM Perú S.A.C.	7.452	7.976	8.706	10.002	34.137	2.195	2.484	2.898	3.262	10.839	4.839	6.736	6.845	6.767	25.187
Total	291.259	283.555	286.996	287.862	1.149.673	59.032	57.054	62.317	67.387	245.790	476.415	500.658	530.593	559.604	2.067.271

Nota: Todas las cifras están expresadas en miles de minutos.

- La empresa Telmex corrigió su información el día 5 de mayo del presente año. La información de tráfico de llamada por llamada y preselección es aproximada debido a que, de acuerdo a representantes de la empresa, no es posible desagregar el tráfico entre ambas.

Fuente: Empresas operadoras.

Elaboración: OSIPTEL.

ANEXO XII: Indicadores de Telefonía Fija

• Indicadores

	Líneas Instaladas	Líneas en servicio (1)	% de líneas en servicio	Densidad Telefónica (2)
1994	874.436	759.191	86,8%	3,21
1995	1.359.743	1.088.176	80,0%	4,53
1996	1.765.019	1.332.356	75,5%	5,45
1997	1.919.307	1.537.341	80,1%	6,18
1998	2.012.141	1.553.874	77,2%	6,14
1999	2.000.689	1.609.884	80,5%	6,26
2000	2.021.689	1.617.582	80,0%	6,19
2001 (3)	2.027.355	1.570.956	77,5%	5,92
2002	2.045.435	1.656.624	81,0%	6,15
2003	2.249.508	1.839.165	81,8%	6,72
2004	2.395.106	2.049.684	85,6%	7,38

• Líneas por empresa

Empresas	2001		2002		2003		2004	
	Líneas Instaladas	Líneas en Servicio						
Telefónica	2.019.761	1.565.804	2.028.913	1.648.816	2.200.673	1.797.919	2.307.247	1.970.594
Comunicaciones Móviles del Perú (antes CellSouth Perú S.A.)(1)	550	405	670	670	32.107	32.107	65.383	65.383
Telecel Perú	7.044	4.747	14.452	7.078	15.328	8.839	18.176	11.787
Americatel (1)	-	-	1.400	60	1.400	300	4.300	1.890
Telepsat (1)	-	-	-	-	-	-	30	30
TOTAL	2.027.355	1.570.956	2.045.435	1.656.624	2.249.508	1.839.165	2.395.136	2.049.684

ANEXO XIII: Suscritos a Internet

	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
Dial up	173.583	212.719	269.223	145.370 (2/)
Accesos dedicados alámbricos	3.653	3.557	2.763	2.278
Accesos dedicados inalámbricos	2.667	2.671	3.359	2.753
ADSL	1.700	20.386	63.661 (1/)	111.681
Cable	6.007	15.093	27.002	26.596
WAP	14.500	129.743	188.421	208.127 (3/)
Otros	50	477	1696	8.520
Total	202.160	384.646	556.125	505.325

(1/) Este dato fue reportado por Telefónica del Perú y fue utilizado por OSIPTEL en los Informes de Mercado, sin embargo difiere de los datos que Telefónica presenta cuando reporta los accesos de ADSL trimestrales (ver cuadro de ADSL).

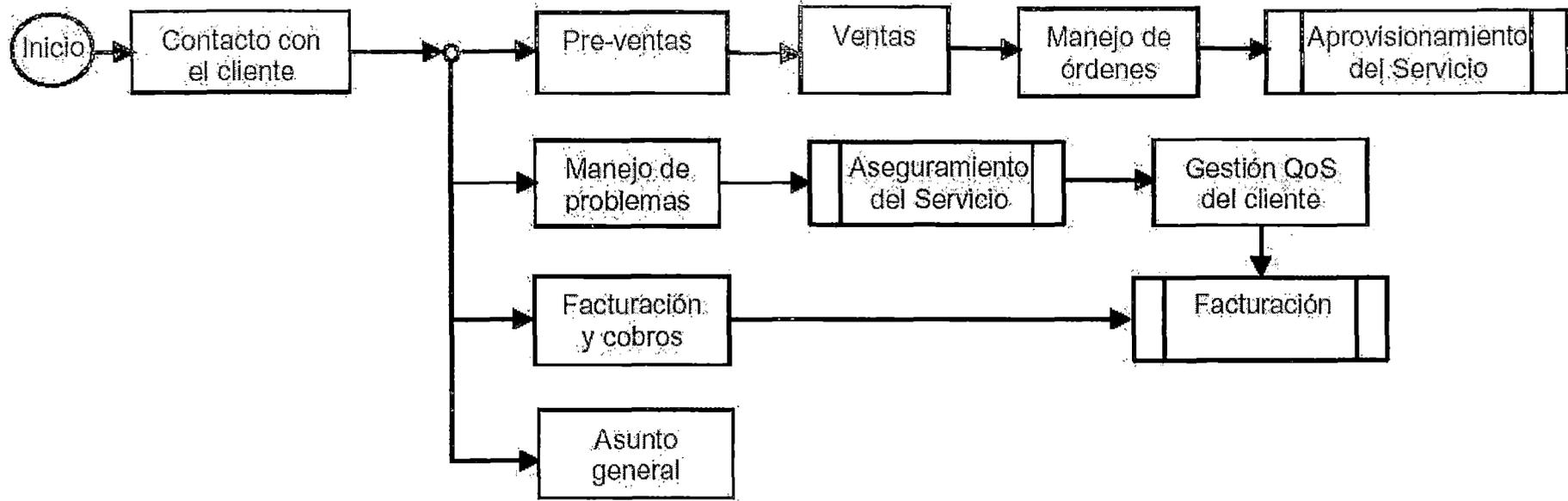
(2/) Estos datos sólo corresponden a suscriptores dial up vía telefonía fija, no obstante esta cifra puede estar subestimada en 5,1% debido a que algunas empresas han reportado el número total de suscriptores dial up sin desagregación.

(3/) No se está considerando los suscriptores WAP de TIM.

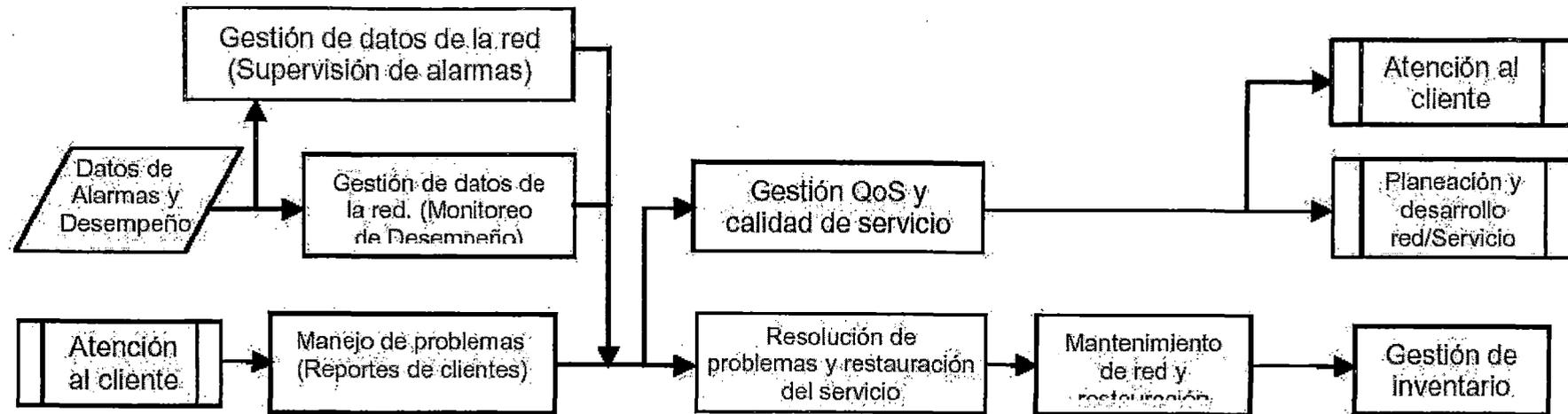
*Suscriptor: Persona natural o jurídica que contrata un servicio de acceso a Internet y/o servicio de infraestructura de acceso ISP

Elaboración: OSIPTEL

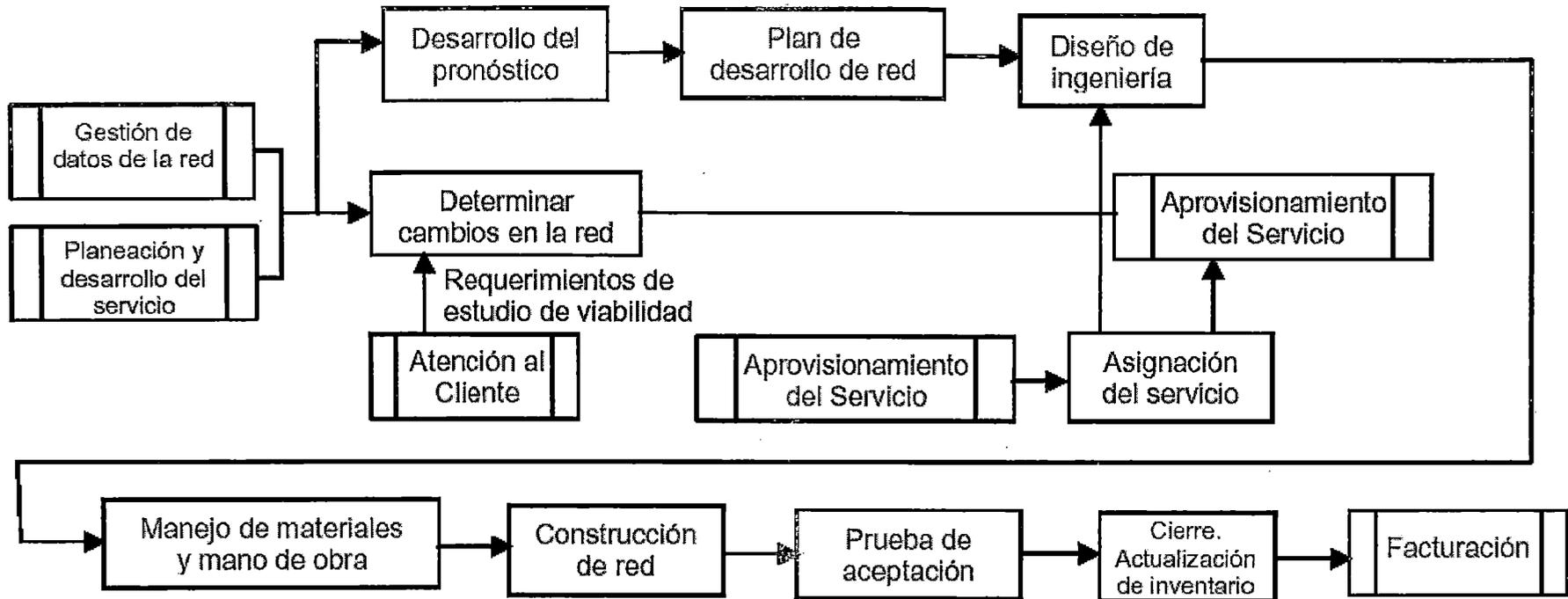
ANEXO XIV: Proceso Atención al Cliente



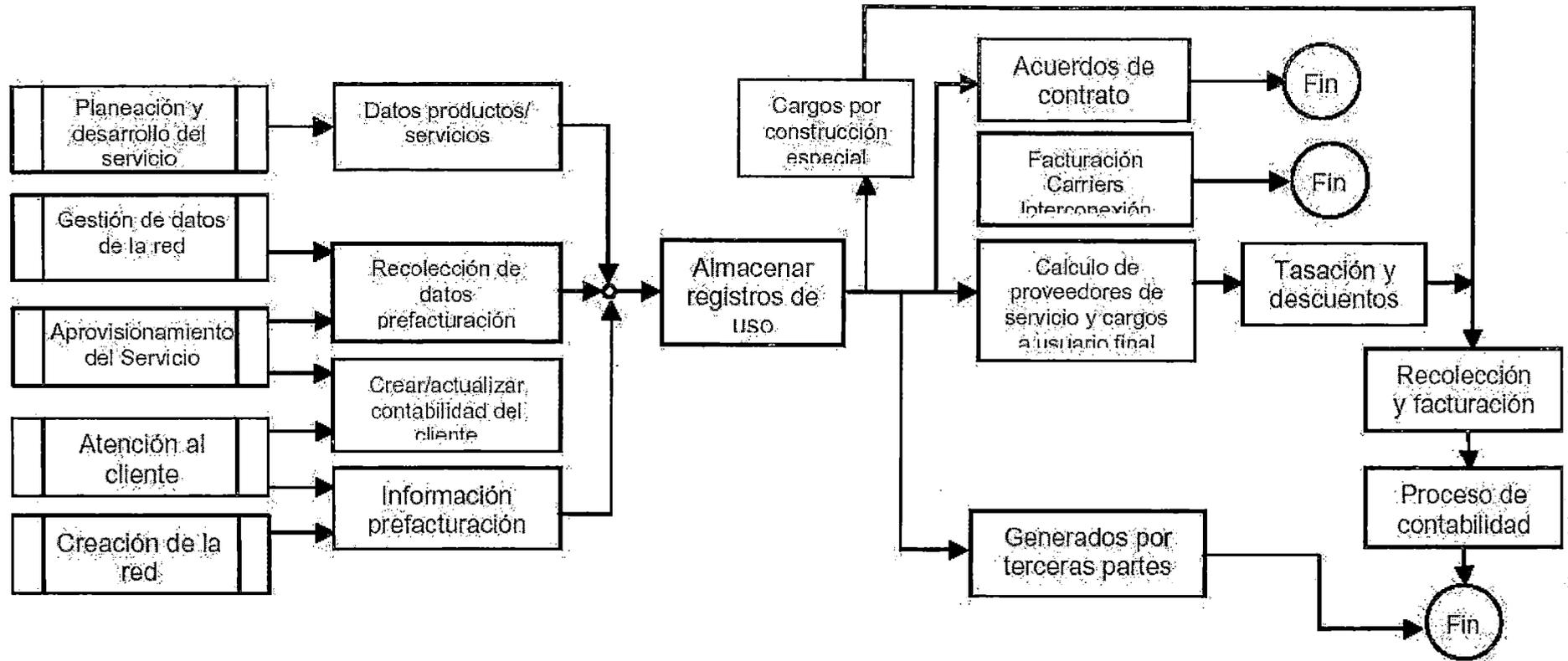
ANEXO XVI: Aseguramiento del Servicio



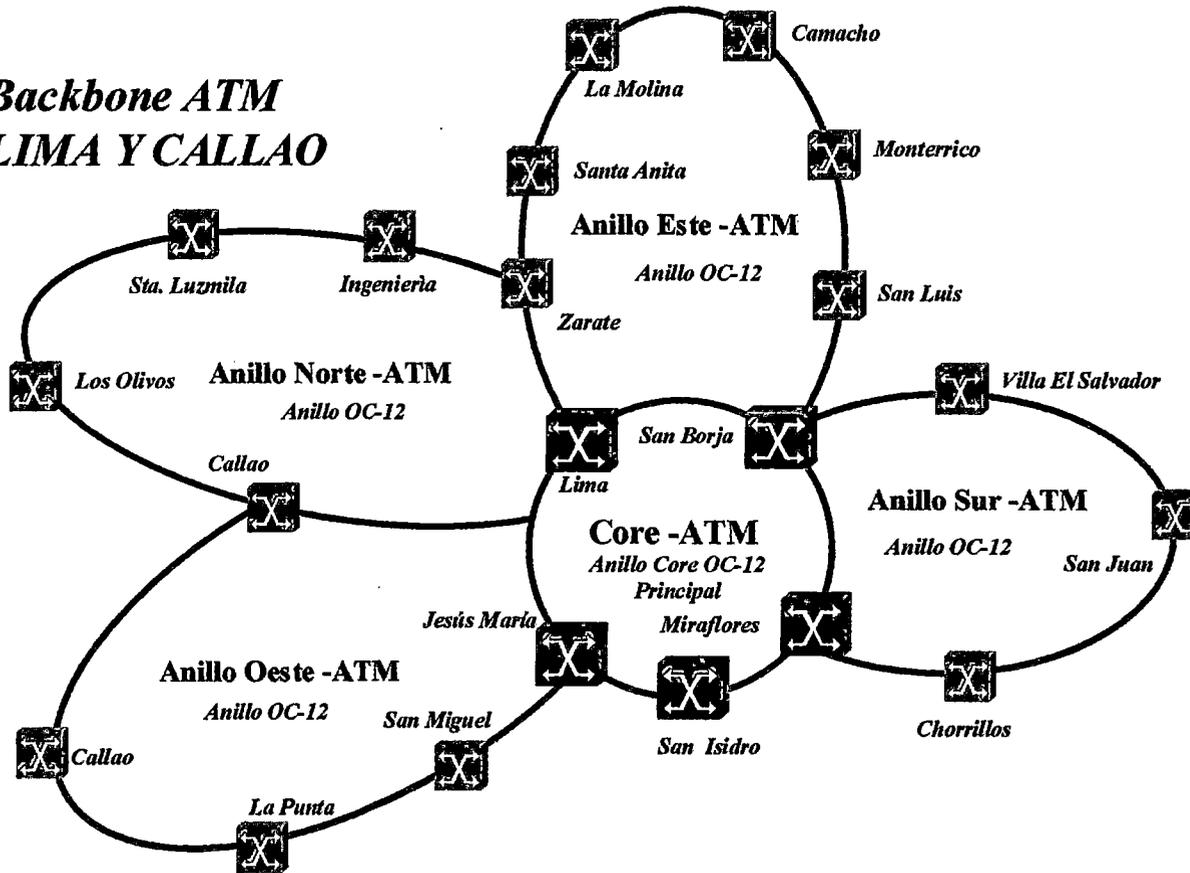
ANEXO XVII: Creación de la Red



ANEXO XVIII: Facturación



Backbone ATM LIMA Y CALLAO



ANEXO XX: Trafico de red estimado para el 2005

			Ene 2005	Feb 2005	Mar 2005	Abr 2005	May 2005	Jun 2005	Jul 2005	Ago 2005	Set 2005	Oct 2005	Nov 2005	Dic 2005
1. Clientes			5,0%	3,0%	3,0%	3,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Recibos Tarjeta habientes CMR	600.000		570.000	552.900	536.313	520.224	509.820	499.624	489.632	479.839	475.041	470.291	465.588	460.932
Afiliados Telmex			30.000	17.100	16.587	16.089	10.404	10.196	9.992	9.793	4.798	4.750	4.703	4.656
Afiliados Telmex Acumulados	23,2%		30.000	47.100	63.687	79.776	90.180	100.376	110.368	120.161	124.959	129.709	134.412	139.068
	Ratio	Uso												
Generan Tráfico		50,0%	14.850	23.315	31.525	39.489	44.639	49.686	54.632	59.480	61.854	64.206	66.534	68.838
LDN	66%	33,0%	9.900	15.543	21.017	26.326	29.759	33.124	36.421	39.653	41.236	42.804	44.356	45.892
LDI	33%	16,5%	4.950	7.772	10.508	13.163	14.880	16.562	18.211	19.827	20.618	21.402	22.178	22.946
2. Tráfico	Fact. Castigo													
LDN	30,0%	34 min	332.640	522.245	706.171	884.554	999.902	1.112.966	1.223.746	1.332.341	1.385.530	1.438.214	1.490.362	1.541.971
Fijo On Net		91,0%	302.702,00	475.243,00	642.616,00	804.944,00	909.911,00	1.012.799,00	1.113.608,00	1.212.430,00	1.260.832,00	1.308.775,00	1.356.229,00	1.403.194,00
Fijo Off Net		4,0%	13.306,00	20.890,00	28.247,00	35.382,00	39.996,00	44.519,00	48.950,00	53.294,00	55.421,00	57.529,00	59.614,00	61.679,00
Móviles On / Off Net		5,0%	16.632,00	26.112,00	35.309,00	44.228,00	49.995,00	55.648,00	61.187,00	66.617,00	69.276,00	71.911,00	74.518,00	77.099,00
LDI	30,0%	18 min	86.625	136.010	183.890	230.353	260.400	289.835	318.693	346.973	360.815	374.535	388.115	401.555
LDI Fijo			77.434	121.580	164.379	205.913	232.772	259.085	284.880	310.161	322.533	334.799	346.938	358.951
USA, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México y Venezuela.		64,0%	55.450	87.063	117.711	147.453	166.687	185.529	204.001	222.104	230.964	239.747	248.440	257.043
Alemania, España, Francia, Inglaterra, Italia y Japón.		8,4%	7.257	11.395	15.406	19.299	21.816	24.283	26.700	29.070	30.229	31.379	32.516	33.642
Resto del Mundo		17,0%	14.727	23.122	31.262	39.161	44.269	49.273	54.179	58.987	61.340	63.673	65.982	68.266

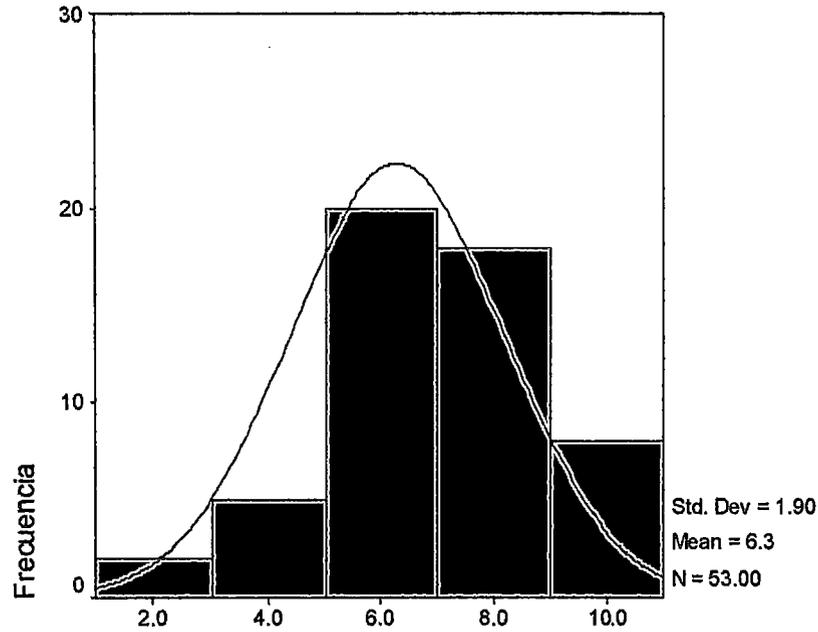
LDI Móvil			9.191	14.430	19.509	24.439	27.627	30.750	33.812	36.812	38.281	39.737	41.177	42.604
USA, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, México y Venezuela.	2,3%		1.977	3.104	4.196	5.257	5.942	6.614	7.273	7.918	8.234	8.547	8.857	9.164
Alemania, España, Francia, Inglaterra, Italia y Japón.	5,8%		4.996	7.844	10.605	13.285	15.018	16.716	18.380	20.011	20.809	21.601	22.384	23.159
Resto del Mundo	2,6%		2.218	3.482	4.708	5.897	6.667	7.420	8.159	8.883	9.238	9.589	9.936	10.281
TOTAL			419.265	658.255	890.061	1.114.906	1.260.302	1.402.801	1.542.438	1.679.313	1.746.345	1.812.749	1.878.477	1.943.526

Anexo XXI: SATISFACCIÓN ACERCA DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

Evaluación de la afirmación "Su proveedor de servicios de telecomunicaciones es una compañía que tiene un comportamiento altamente ético" en una escala de 1 (que significa "la afirmación no describe para nada a mi proveedor") a 9 (que significa "la afirmación describe totalmente a mi proveedor").

TELMEX

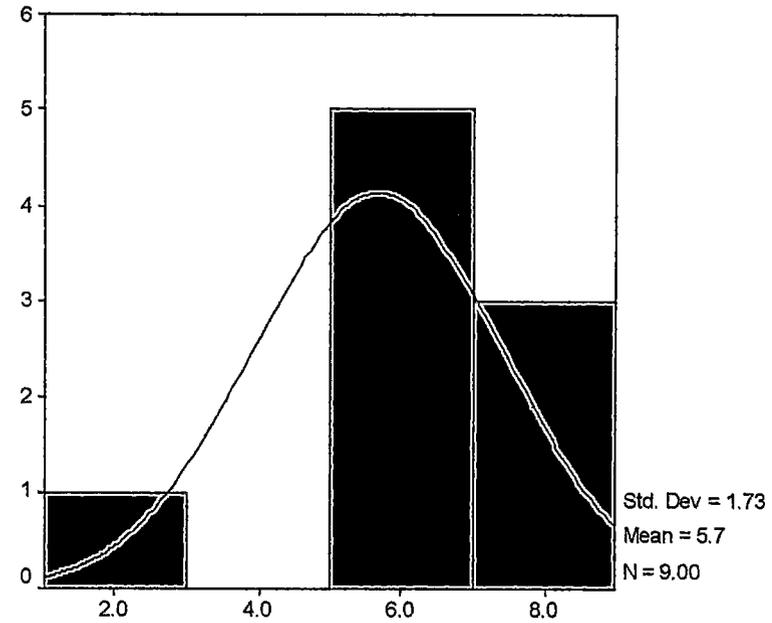
Millicom



Calificación

Mediana	6.0
Moda	7.0
Desv. Estándar	1.90

Base 53 casos



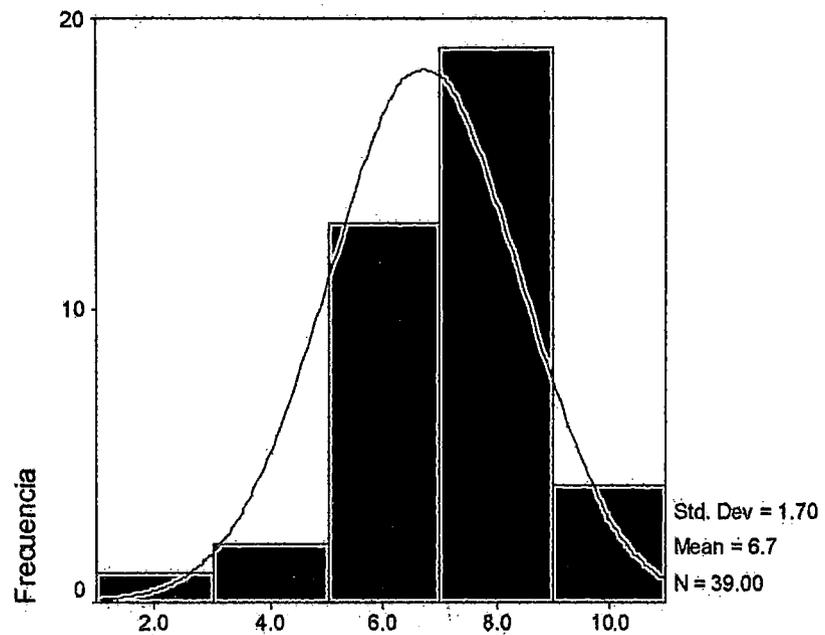
Calificación

Promedio	5.7
Mediana	6.0
Moda	5.0
Desv. Estándar	1.73

Base 9 casos

Atributos del servicio: Rapidez

TELMEX

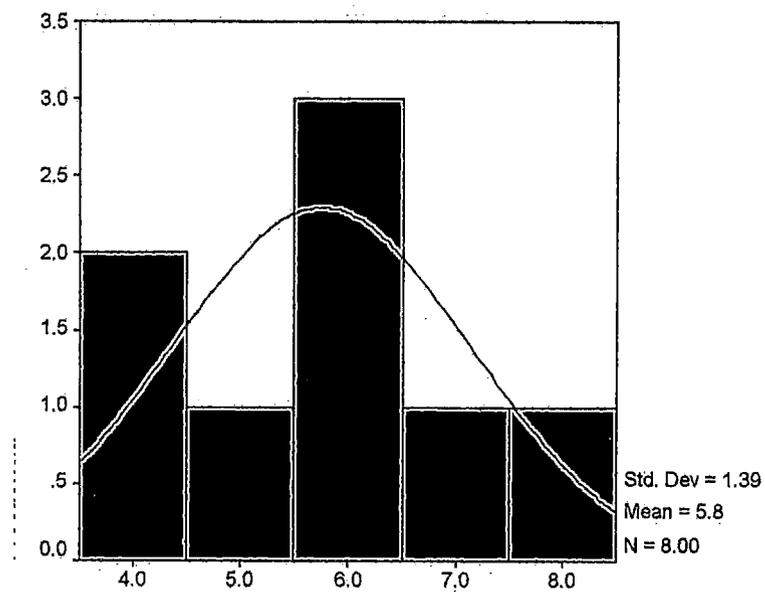


Calificación

Mediana	7.0
Moda	8.0
Desv. Estándar	1.70

Base 39 casos

Millicom



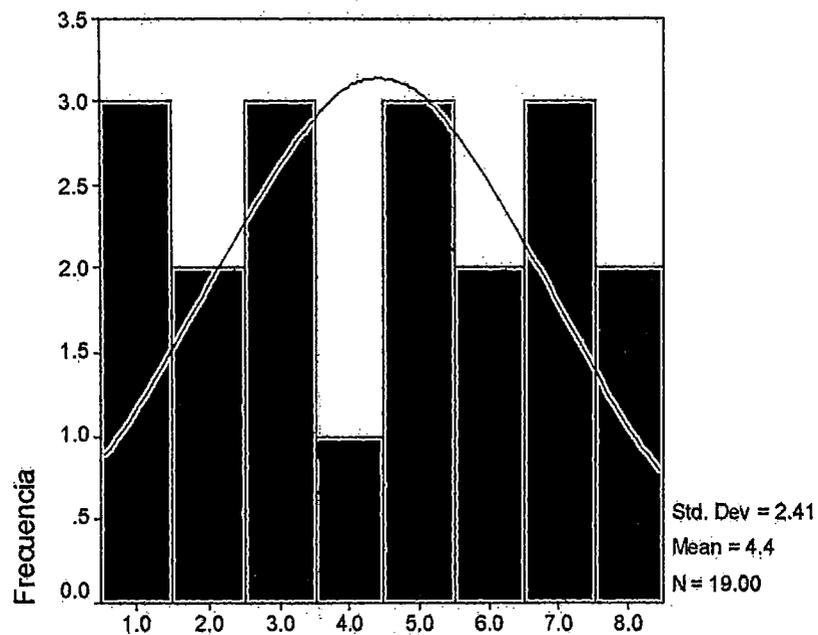
Calificación

Promedio	5.8
Mediana	6.0
Moda	6.0
Desv. Estándar	1.39

Base 8 casos

Atributos del servicio: Precio

TELMEX

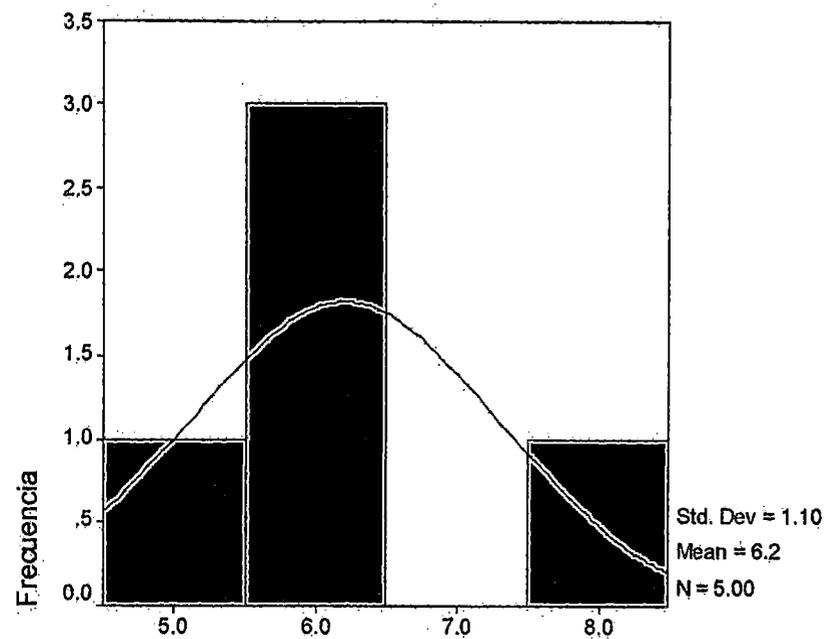


Calificación

Promedio	4.4
Mediana	5.0
Moda	1.0
Desv. Estándar	2.41

Base 19 casos

Millicom

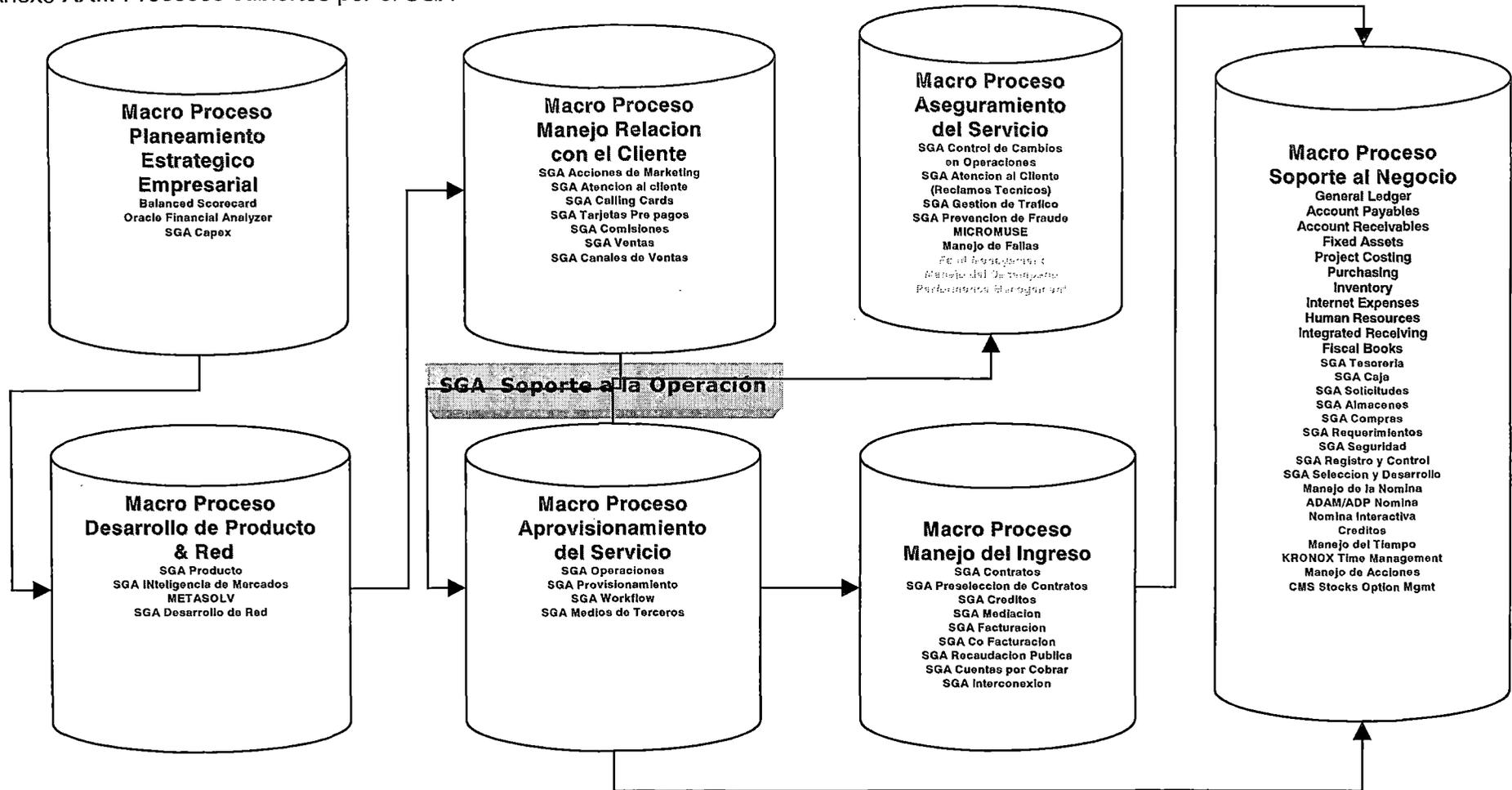


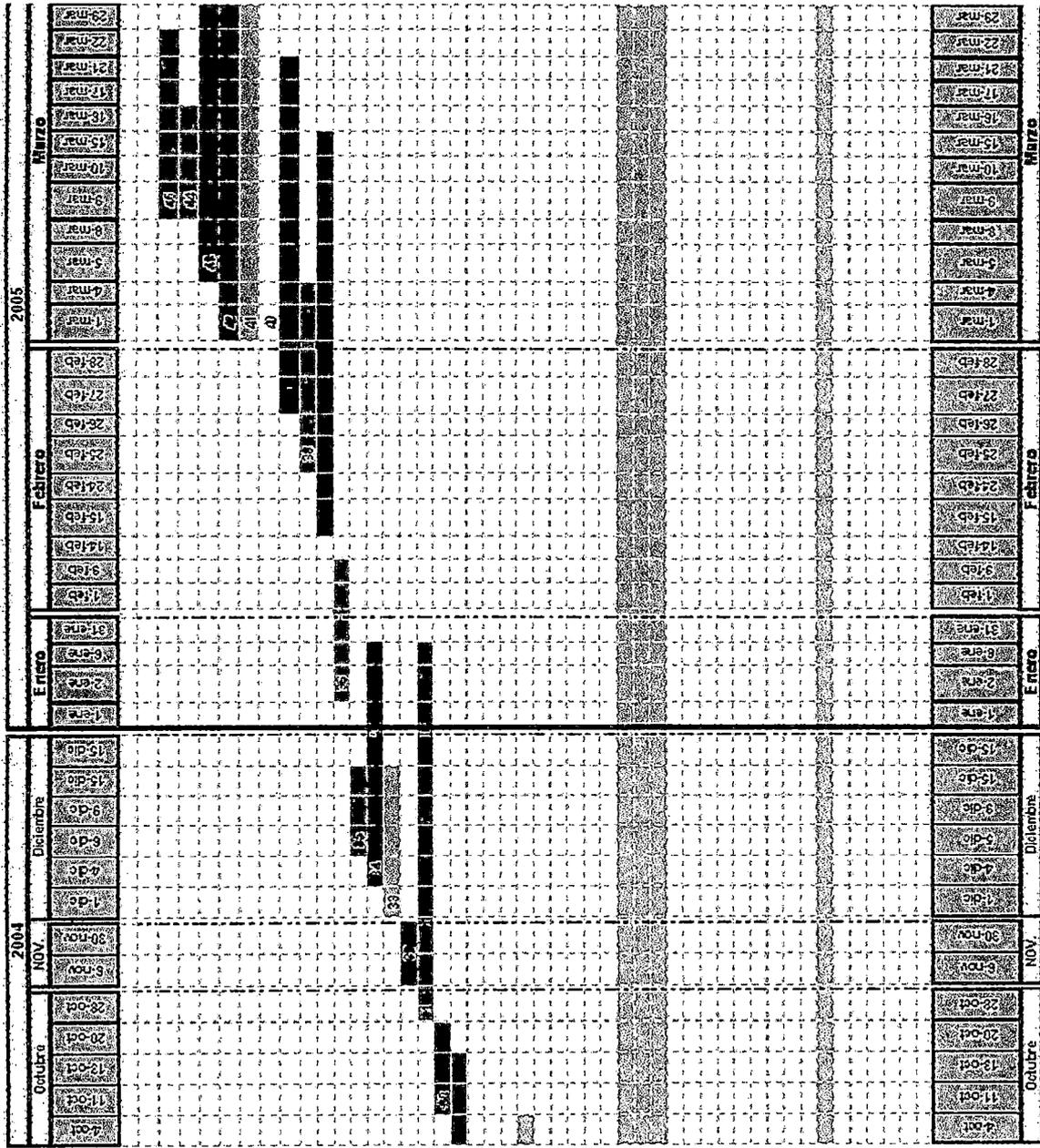
Calificación

Promedio	6.2
Mediana	6.0
Moda	6.0
Desv. Estándar	1.10

Base 5 casos

Anexo XXII: Procesos cubiertos por el SGA





Donde:

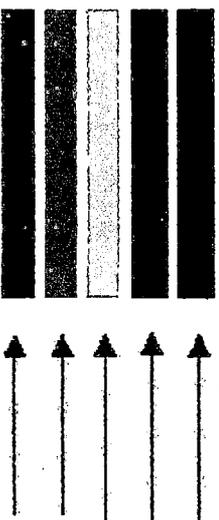
Telmex

Americatel

Telefonica

Convergja

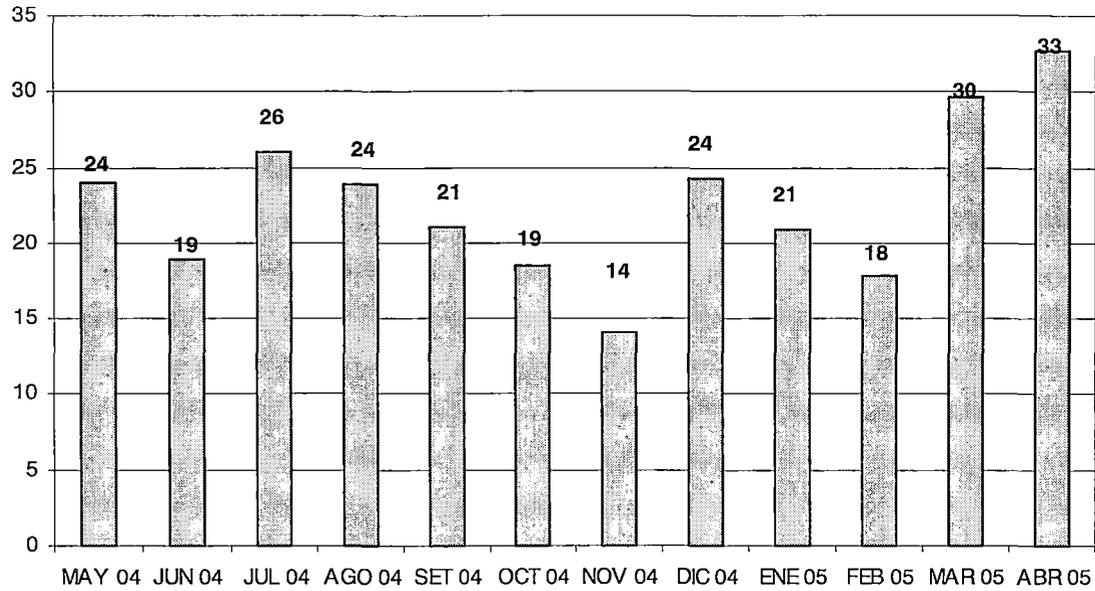
RCP



Anexo XXIV: TIEMPO DE INSTALACION DE SERVICIOS

TIEMPO MEDIO DE INSTALACION (Horas)													
		MAY 04	JUN 04	JUL 04	AGO 04	SET 04	OCT 04	NOV 04	DIC 04	ENE 05	FEB 05	MAR 05	ABR 04
Internet	P. Externa	15	15	24	19	21	15	29	23	25	19	26	25
	G. Instalaciones	3	2	2	2	4	2	1	5	4	2	2	2
	Prom. Mensual	18	17	26	21	25	17	30	28	29	21	28	27
IP Data	P. Externa	24	20	25	25	23	17	17	24	17	16	30	27
	G. Instalaciones	3	3	6	3	4	4	4	3	4	4	4	4
	Prom. Mensual	27	23	31	28	27	21	21	27	21	20	34	31
DIP	P. Externa/ Transm	0	0	0	0	45	0	26	0	0	0	0	0
	G. Instalaciones	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Prom. Mensual	0	0	0	0	45	0	27	0	0	0	0	0
IPL/LPL	P. Externa	16	11	0	16	6	9	31	12	14	19	19	21
	G. Instalaciones	9	7	26	1	0	5	6	3	3	9	4	7
	Prom. Mensual	25	18	26	17	6	14	37	15	17	28	23	28
Telefonia	P. Externa	25	12	20	20	13	16	11	17	16	13	32	29
	G. Instalaciones	1	3	4	2	2	3	1	1	3	1	1	12
	Prom. Mensual	26	15	24	22	15	19	12	18	19	14	33	41
Promedio Mensual total (DIAS)		24	19	26	24	21	19	14	24	21	18	30	33
Promedio Mensual Instalaciones (DIAS)		2	3	4	2	3	3	1	3	3	3	3	6
Promedio Mensual P. Externa (DIAS)		22	16	22	22	18	16	13	21	17	15	27	27

PROMEDIO MENSUAL (HORAS)



Anexo XXV: Trafico real del 2004 y parte del 2005

Minutos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene-05	Feb-05	Mar-05
Total	443.313	444.705	543.938	565.265	681.641	733.394	798.524	822.782	957.820	1.060.898	1.034.717	1.049.247	1.051.898	1.046.133	1.280.302
Preselección	387.590	389.806	470.075	497.267	591.513	640.741	705.985	726.228	855.988	947.733	919.663	935.791	930.013	916.491	1.049.451
1971	7.501	12.317	27.753	25.877	43.348	48.696	52.158	49.403	54.225	66.357	72.318	74.848	80.144	90.678	184.659
SVA	48.222	42.581	46.110	42.121	46.780	43.957	40.381	47.150	47.606	46.808	42.736	38.608	41.740	38.963	46.192
Total LDI	200.108	189.039	232.775	213.231	257.633	298.432	275.728	296.636	292.106	316.854	297.694	277.517	285.093	280.685	367.891
Total LDN	243.204	255.665	311.163	352.033	424.008	434.961	522.796	526.146	665.714	744.045	737.023	771.730	766.805	765.447	912.412
Total LD	443.313	444.705	543.938	565.265	681.641	733.394	798.524	822.782	957.820	1.060.898	1.034.717	1.049.247	1.051.898	1.046.133	1.280.302

Anexo XXVI: ORDENES DE TRABAJO DESARROLLADOS / RATIO BAJAS DE CLIENTES

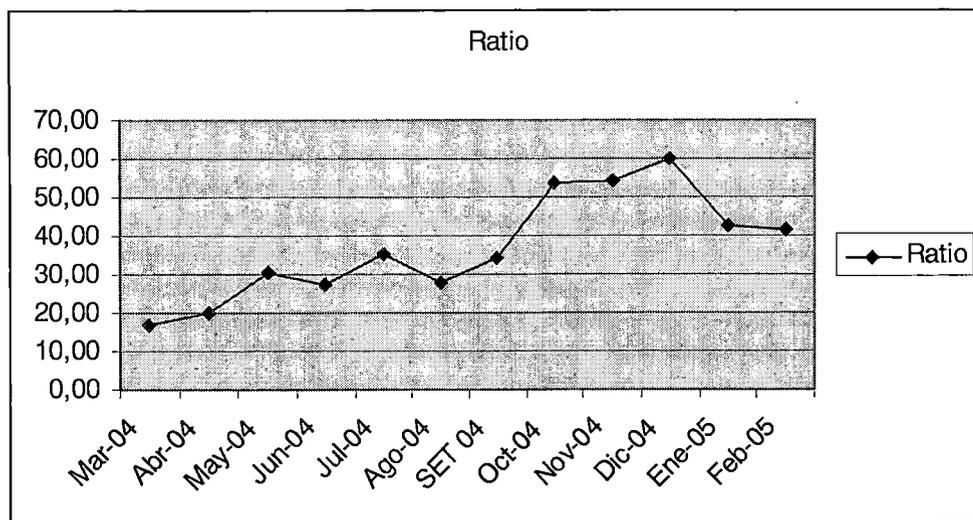
	MAR 04	ABR 04	MAY 04	JUN 04	JUL 04	AGO 04	SET 04	OCT 04	NOV 04	DIC 04	ENE 05	FEB 05
ALTAS (NUEVOS ENLACES)	67	80	91	82	71	83	102	161	108	180	170	166
BAJAS (DESCONEXIONES)	53	19	35	23	59	15	26	31	35	45	43	43
TRABAJOS VARIOS (OT INTERNAS)	246	162	195	140	218	166	204	185	124	159	138	178
TOTAL EJECUTADAS	200	198	366	261	321	245	332	377	267	384	351	387
BAJAS/TOTAL DE ORDENES	26.50%	9.60%	9.56%	8.81%	18.38%	6.12%	7.83%	8.22%	13.11%	11.72%	12.25%	11.11%

Anexo XXVII: Ratio Nuevos Clientes – fuerza de Ventas

	MAR 04	ABR 04	MAY 04	JUN 04	JUL 04	AGO 04	SET 04	OCT 04	NOV 04	DIC 04	ENE 05	FEB 05
ALTAS (NUEVOS ENLACES)	67	80	91	82	71	83	102	161	108	180	170	166
FUERZA DE VENTAS	44	44	44	44	48	48	48	48	48	52	52	52
RATIO FUERZA DE VENTAS ALTAS	1,52	1,82	2,07	1,86	1,48	1,73	2,13	3,35	2,25	3,46	3,27	3,19

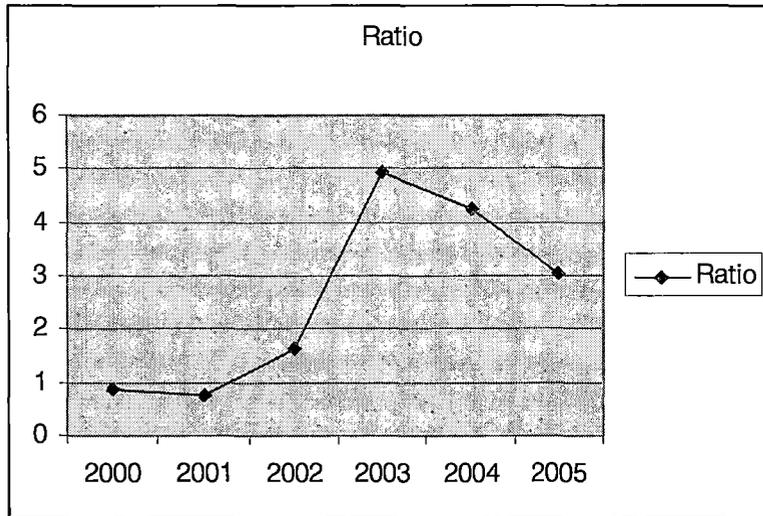
Anexo XXVIII: Ratio Nuevos Clientes – Oferta de nuevos productos

	MAR 04	ABR 04	MAY 04	JUN 04	JUL 04	AGO 04	SET 04	OCT 04	NOV 04	DIC 04	ENE 05	FEB 05
ALTAS (NUEVOS ENLACES)	67	80	91	82	71	83	102	161	108	180	170	166
OFERTAS	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4
RATIO	16.75	20.00	30.33	27.33	35.50	27.66	34.00	53.66	54.00	60.00	42.50	41.50



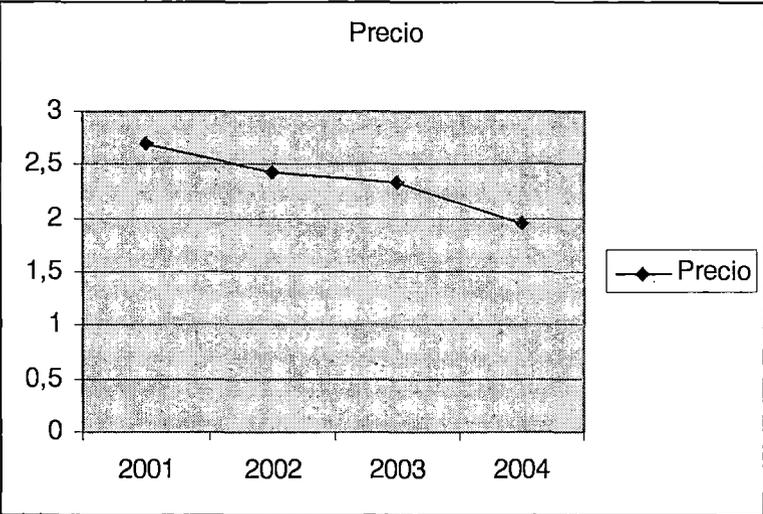
Anexo IXXX: Ratio Nuevos Clientes – Ofertas (En Millones de US\$)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nueva Rentabilidad	0,55	2,06	3,48	3,4	1,5	4,6
Nuevo Capex	0,624	2,712	2,152	0,688	0,352	1,512
Ratio	0,88	0,76	1,62	4,94	4,26	3,04



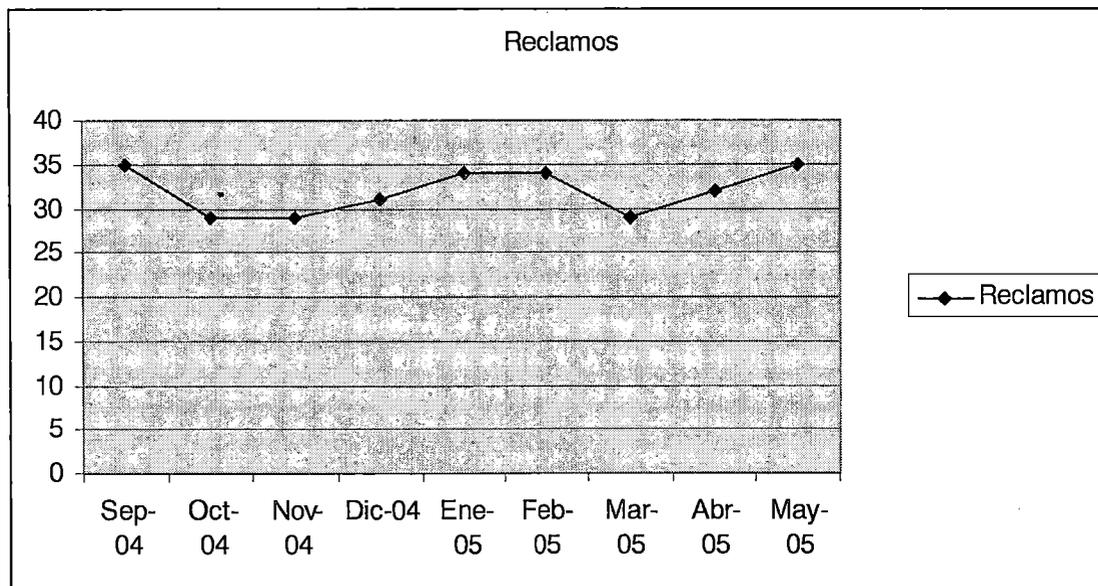
Anexo XXX: Precio promedio en los últimos cuatro años

Año	2001	2002	2003	2004
Precio	2,70	2,43	2,33	1,95



Anexo XXXI: Reclamo de los clientes

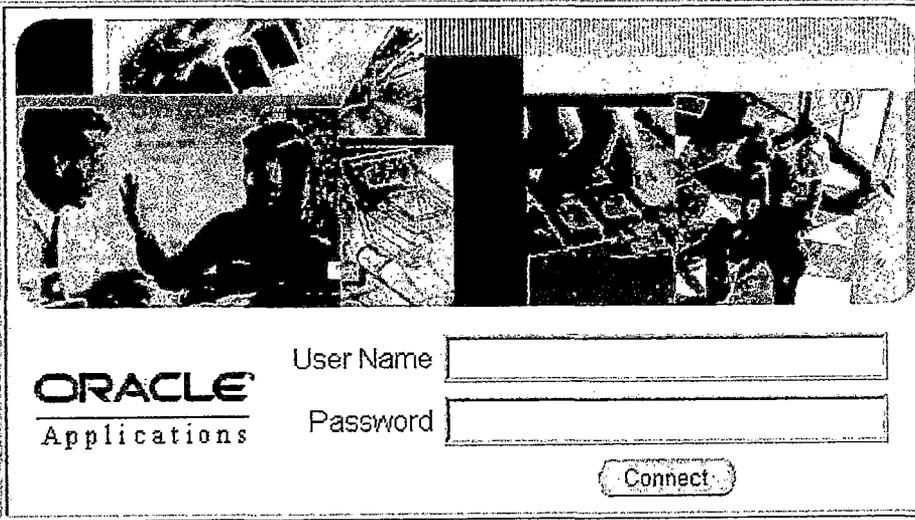
Mes	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05
Nro. De reclamos	35	29	29	31	34	34	29	32	35



Anexo XXXII: Entregable E10

Software	Resultado
Desarrollo propio	2.8
Oracle	8.3
SAP	6.6
M+S	7.3
E-Builders	7.6
QPR	6.7
Comentarios	
- Como se puede apreciar en los resultados, el software seleccionado es el Oracle Balanced Scorecard.	
- Se debe armar un plan de proyecto de implantación y customización del software, el cual deberá ser llevado a cabo por el personal de sistemas de Telmex Perú.	

Anexo XXXIII: Características del Oracle Balanced Scorecard

Software	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Operativo Cliente: Windows NT/98/95/2000/XP - Sistema Operativo Servidor: Windows NT/2000/XP, Oracle8 - Personal Edition
Hardware	<ul style="list-style-type: none"> - Procesador cliente: Pentium III o más - Procesador servidor: Pentium IV o más - Memoria cliente: 128 MB o más - Memoria servidor: 1 GB o más - Espacio cliente: 18MB - 156MB - Espacio servidor: 293 MB o más
Característica generales	<ul style="list-style-type: none"> - Vista de fácil acceso por Web - Implantación en todas las áreas de la organización con alta escalabilidad para un alto número de usuarios - El software soporta los procesos de manejo de indicadores de desempeño, comunicación y aprendizaje - Contiene alarmas de colores, los cuales son cambiados de acuerdo a cambios entre lo planeado y lo actual, en el cual se pueden identificar problemas y oportunidades - Se pueden hacer diagramas de relaciones causa efecto - Pronósticos para futuros periodos con el fin de anticipar acciones - Flexibilidad para los usuarios con el fin que se puedan desarrollar cualquier BSC - Lista de vistas de múltiples BSC para facilitar la navegación a través de varios niveles - Herramientas de simulación - Se pueden crear muchos indicadores con valores cuantitativos sobre el cual se pueden dar comentarios y adjuntar otros tipos de información - Soporta desarrollo en cascada funcional y organizacional - Soporta varios niveles de seguridad, asignando indicadores por usuario - Es multi-lenguaje - Esta integrado con el Oracle Financial
Pantallas principales	<ul style="list-style-type: none"> - Página del ingreso de usuario y contraseña <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;">  </div>

-Primera vista de los mapas

ORACLE

ABC

List of Enterprises > ABC Company

ABC Company
 Data last updated: May 03, 2003

Show: Strategy Map View

Maximize Sales Growth <input type="checkbox"/> Sales Growth <input checked="" type="checkbox"/> Top of Mind <input checked="" type="checkbox"/> Price Sens. <input checked="" type="checkbox"/> Quality & Appearance	Maximize Value Creation <input checked="" type="checkbox"/> Working Capital Efficiency <input checked="" type="checkbox"/> Return on Equity
Optimize Supply Chain <input checked="" type="checkbox"/> End-to-end Visibility <input checked="" type="checkbox"/> Customer Relationship	
Reduce & Control Fixed & Overhead Costs <input checked="" type="checkbox"/> Efficient Working Capital <input checked="" type="checkbox"/> ROI Performance <input checked="" type="checkbox"/> Process Efficiency <input checked="" type="checkbox"/> Inventory Reduction	
Maximize Employee <input checked="" type="checkbox"/> Employee Retention <input checked="" type="checkbox"/> Human Capital Development	

Print this Page

-Vista del mapa estratégico

ORACLE

ABC

List of Enterprises > ABC Company

ABC Company
 Data last updated: May 03, 2003

Show: Strategy Map View

Learning and Growth	Internal Process	Customer	Financial
<input checked="" type="checkbox"/> Employee Retention <input checked="" type="checkbox"/> Human Capital Development <input checked="" type="checkbox"/> Employee Retention <input checked="" type="checkbox"/> Human Capital Development	<input checked="" type="checkbox"/> Efficient Working Capital <input checked="" type="checkbox"/> ROI Performance <input checked="" type="checkbox"/> Process Efficiency <input checked="" type="checkbox"/> Inventory Reduction	<input checked="" type="checkbox"/> Customer Relationship <input checked="" type="checkbox"/> End-to-end Visibility	<input checked="" type="checkbox"/> Return on Equity <input checked="" type="checkbox"/> Working Capital Efficiency

Print this Page

- Vista por indicador

ORACLE
Balanced Scorecard

Return to Portal | Help

List of Executives > Eastern Division

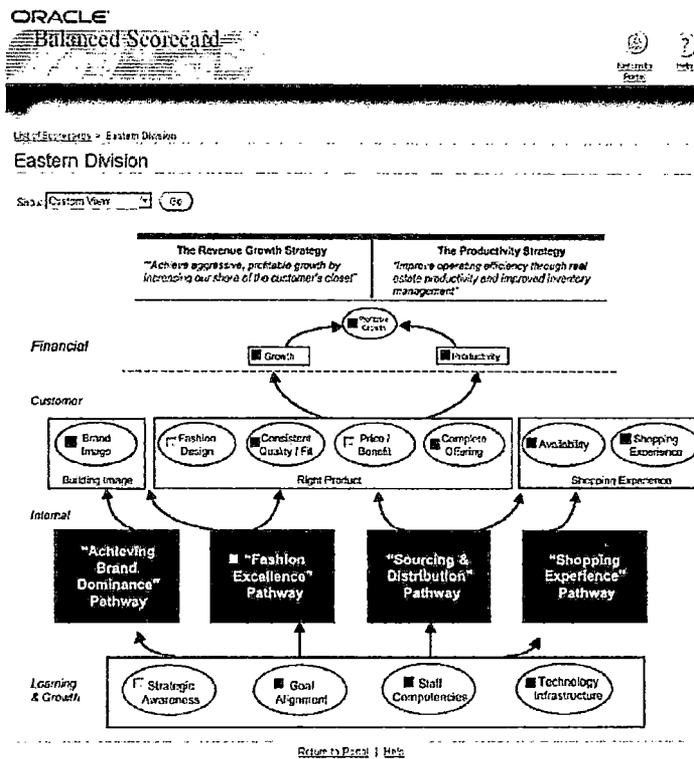
Eastern Division

Show: Detailed View

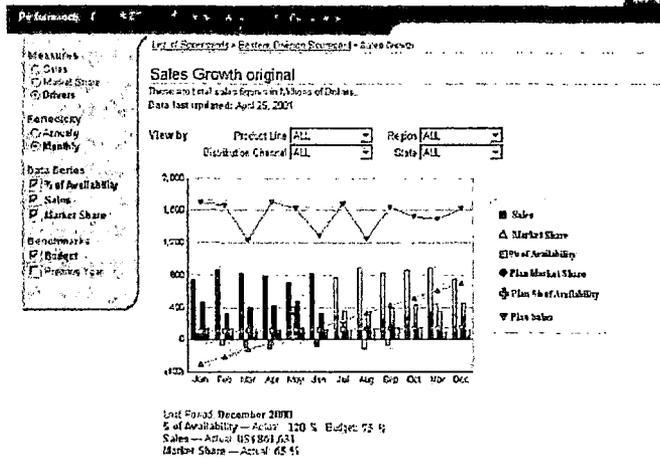
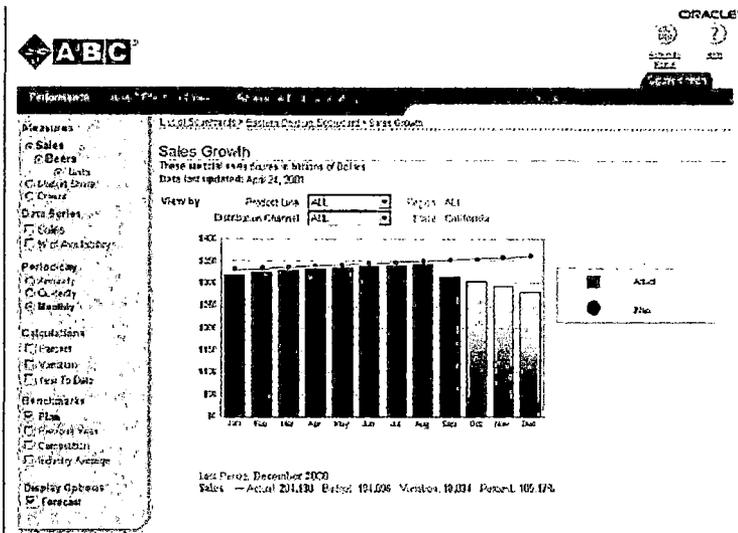
Strategic Objective	Key Performance Indicator (KPI)	Actual	Plan	Variation	% of Plan
Maximize Sales Growth	■ Sales Growth	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	02.5%
	■ Top of Mind	\$300.0	\$500.0	-\$200.0	40%
	□ Quality Assurance	\$300.0	\$500.0	-\$200.0	40%
Optimize Supply Chain	■ Price Gap	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	02.5%
	■ Product Availability	\$300.0	\$500.0	-\$200.0	40%
	■ Distribution Efficiency	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	02.5%
Reduce & Control Product Overhead Cost	■ Plant Production Efficiency	\$300.0	\$500.0	-\$200.0	40%
	□ SKU Performance	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	82.6%
	■ Overhead Expenses	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	82.5%
Maximize Value Creation	■ Inventory	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	02.5%
	□ Profitability	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	82.5%
	■ Return on Equity	\$204.3	\$340.7	-\$64.4	02.5%

Return to Portal | Help

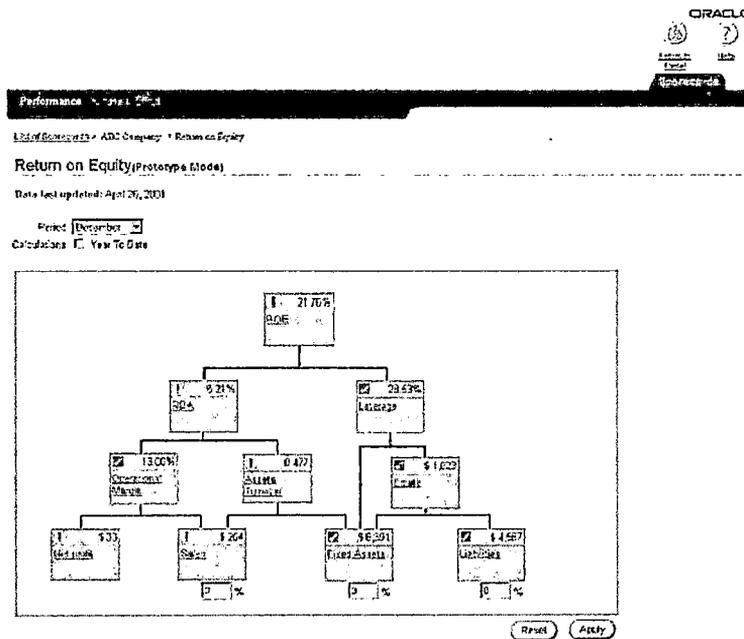
- Vista común



- Vistas graficas de los indicadores



- Pantalla de simulación



- Panel analítico

<p>Performance</p> <p>Measures</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Sales <input type="radio"/> Earnings <input type="radio"/> Utilization <input type="radio"/> Market Share <input type="radio"/> Dividend <p>Data Series</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sales <input checked="" type="checkbox"/> % of Availability <p>Periodicity</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Quarterly <input type="radio"/> Quarterly <input type="radio"/> Quarterly <p>Calculations</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Percent <input checked="" type="checkbox"/> Variance <input type="checkbox"/> Year To Date <p>Benchmarks</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Plan <input type="checkbox"/> Previous Year <input type="checkbox"/> Competitor <input type="checkbox"/> Industry Average <p>Display Options</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Forecast 	<p>Measures let you analyze performance using different metrics associated with indicators or objectives. Used in conjunction with data dimensions and benchmarks, they provide a more detailed view of related data.</p> <p>Periodicity Options let you choose the period frequency being displayed.</p> <p>Calculation Options let you analyze indicators or objective performance against a selected benchmark. In this example you can select year-to-date, variance from plan, or percent analysis.</p> <p>Data Series Options let you choose the data population to be displayed. In this example, you can display Sales, or Percentage of Availability.</p> <p>Benchmarks let you choose the baseline against which actual data is plotted or compared. In this example, you can plot actual data against budget, plan, previous year, competition, or industry average baseline data.</p>
--	---

- Matriz causa efecto

ORACLE

 Home | Help | Search

Cause & Effect

List of Statements > All Companies > Sales Growth

Sales Growth — Cause & Effect
 The Cause and Effect Matrix shows how indicators are interrelated.

Cause Indicators
 The following indicators affect the performance of Sales Growth.

- Sales Data
- Order Accuracy
- Distribution Effectiveness
- On Product Delivery
- Quality Assurance

Effect Indicators
 Sales Growth affects the performance of the following indicators:

- Profitability
- Return on Equity

[Return to Front Page](#)

Copyright 2003, Oracle Corporation. All Rights Reserved.

- Definición de indicadores

ORACLE

 Home | Help | Search

Information

List of Statements > All Companies > Sales Growth

Definition

Categories

Status

Action Items

Indicator Detail

SQL

Other Alerts Information

Sales Growth — Definition

100000 James Smith

James Smith:

The Sales Growth indicator allows you to measure how Sales are improving or decreasing against your past period. The measures you can track in this indicator are: Sales, Market Share and % of Availability. Investment Spending and Speed of Service are performance drivers that can cause your Sales to increase or decrease. The increase or decrease in Sales will in turn be reflected in your Average daily Sales, profitability results, and Revenue.

[Update](#)

[Return to Front Page](#)

Copyright 2003, Oracle Corporation. All Rights Reserved.