

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos”
en el departamento corporativo de la Dirección Comercial y
Marketing de SOLUTELSA**
(Tesis de Maestría)

Ing. Héctor Humberto Polanco Solórzano

Guatemala, febrero 2014

**Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos”
en el departamento corporativo de la Dirección Comercial y
Marketing de SOLUTELSA
(Tesis de Maestría)**

Ing. Héctor Humberto Polanco Solórzano

Ing. Fredy Girón (**Asesor**)

Lic. Federico Robles de la Roca (**Revisor**)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora de Maestría

REF.:UPANA.C.C.E.E.0019-2013-MSc.AC.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 11 DE DICIEMBRE DEL 2,013

De acuerdo al dictamen rendido por ingeniero Freddy Girón Azurdia, asesor y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Tesis, titulada: “APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD PERSPECTIVA “PROCESOS INTERNOS” EN EL DEPARTAMENTO CORPORATIVO DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING DE SOLUTELSA”, elaborada por el licenciado Héctor Humberto Polanco Solórzano, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 26 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos” en el departamento corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de SOLUTELSA”**, presentado por el estudiante: **Héctor Humberto Polanco Solórzano**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Ing. Freddy R. Girón Azurdia
Asesor

Guatemala, 07 de diciembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos” en el departamento corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de SOLUTELSA**, presentado por el estudiante: Héctor Humberto Polanco Solórzano, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el supremo creador del universo y por haberme guiado desde mi infancia, iluminar mi mente dándome conocimiento, entendimiento, inteligencia, sabiduría y convertir en realidad los sueños de mi niñez.
- A MI ESPOSA:** Ana María, por estar siempre a mi lado motivándome a seguir adelante, por creer en mí y por su incondicional apoyo.
- A MIS HIJAS:** Sabri y Sofi princesitas lindas que este triunfo profesional, sea en sus vidas inspiración para alcanzar sus sueños, para entender que todo esfuerzo tiene su recompensa y sobre todo deseo que su vuelo sea más alto que el mío.
- A MI MADRE:** Por todo su amor, su esfuerzo y su gran ejemplo.
- A MI PADRE:** Carlos Humberto Polanco (Q.E.P.D.)
Siento mucho que te hayas ido, me dejaste triste y desconcertado. Me falta tu consejo, tu apoyo, tus bendiciones. A pesar de eso, tus ejemplos me siguen guiando.
- A MIS HERMANAS:** Por todos los buenos momentos que pasamos juntos, por todo el amor que nos tenemos y por su gran apoyo.
- A MI HERMANO:** Carlos Polanco con especial cariño. Gracias por tu gran ejemplo de lucha constante.
- A MIS SOBRINOS:** A todos los quiero mucho, deseo que mis pasos les pueda brindar un ejemplo de superación. Dios los bendiga.

Índice

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña histórica de la empresa	1
1.3 Estudios Previos	2
1.4 Situación actual de la Empresa	3
Capítulo 2	7
2.1 Marco Teórico	7
2.2 Proceso	7
2.3 Gestión de Procesos	8
2.4 Balanced Scorecard	10
2.4.1 ¿Para qué sirve el Balanced Scorecard?	10
2.4.2 El modelo en acción	11
2.4.3 Objetivos Empresariales del Balanced Scorecard	11
2.4.4 ¿Qué busca el BSC?	12
2.4.5 Las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (BSC)	12
2.5 Tableros de control y sus Indicadores	13
2.5.1 Antecedentes del tablero de control	13
2.5.2 El tablero de control	14
2.5.2.1 Componentes del Balanced Scorecard	15
2.5.2.2 Tipos genéricos de tableros	16
2.5.2.2.1 Tablero de control operativo	16
2.5.2.2.2 Tablero de control directivo	17
2.5.2.2.3 Tablero de control estratégico	17
Capítulo 3	18
3.1 Planteamiento del problema	18
3.2 Pregunta de Investigación	18
3.3 Objetivos de la investigación	18
3.3.1 Objetivo general	18

3.3.2 Objetivos específicos	18
3.4 Alcances y límites de la investigación	19
3.5 Metodología aplicada	19
3.5.1 Sujetos	19
3.6 Instrumentos	20
3.7 Procedimientos	21
Capítulo 4	22
4.1 Presentación de resultados	22
4.2 Resultados de las entrevistas	22
4.3 Resultados de los cuestionarios	25
Capítulo 5	35
5.1 Análisis e interpretación de resultados	35
5.2 Procesos Internos	35
5.3 Cuadro de Mando Integral (CMI) y sus Indicadores KPI's	36
5.4 Toma de decisiones	36
Conclusiones	38
Propuesta	41
1. Presentación	41
2. Justificación	41
3. Objetivos	42
4. Desarrollo de la propuesta	42
4.1 Selección de la Herramienta	43
4.2 Metodología de implementación	43
4.3 Métricas e Indicadores	44
4.4 Ejecución de las mediciones	47
4.5 Implementación de un proceso de dirección estratégica	48
4.6 Tablero de control estratégico	49
5. Cronograma de implementación del Balanced Scorecard	50
6. Presupuesto	52
7. Resultados esperados	53
Referencias Bibliográficas	54
ANEXO 1	56
ANEXO 2	57

ANEXO 3	58
ANEXO 4	60
ANEXO 5	62
GLOSARIO	62

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No.1	4
Ilustración No. 2	5
Ilustración No. 3	14
Ilustración No. 4	23

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Organigrama SOLUTELSA - Guatemala	4
Figura No. 2: Las cuatro perspectivas de los factores críticos de éxito	14
Figura No. 3: Utilización de Herramientas de monitoreo de metas y objetivos	25
Figura No. 4: Existencia de indicadores KPI's	26
Figura No. 5: ¿Cómo se obtienen los Indicadores KPI's?	27
Figura No. 6: Acceso a la herramienta de gestión de Indicadores (KPI's)	28
Figura No.7: ¿Los Indicadores actuales son apropiados para actuar de forma inmediata?	29
Figura No. 8: ¿Los Indicadores (KPI's) actuales son útiles para plantear estrategias?	30
Figura No. 9: Tiempo requerido para obtener los KPI'S (Cuadro de Mando Integral – CMI)	31
Figura No. 11: Validar la existencia de un proceso definido para las órdenes internas	32
Figura No. 12: Validar si los colaboradores identifican las fases donde se produce mayor dilación	33
Figura No. 13: ¿Es posible medir los tiempos entre cada fase del proceso de ordenes internas?	34

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Análisis FODA Solutelsa	5
Tabla No. 2	Matriz de sentido	23
Tabla No. 3	Tabla de métricas e indicadores	44
Tabla No. 4	Estrategia de diversificación de productos y servicios	47
Tabla No. 5	Matriz de responsabilidades	51
Tabla No. 6	Tabla de variables	56
Tabla No. 7	Tabla de sujetos	57

Resumen

El presente trabajo se realizó en una empresa de telecomunicaciones, la cual está presente en Latinoamérica a través de filiales que dirigen proyectos internacionales de gran envergadura, en un ámbito en el que predomina la globalización y la liberación de los mercados. Es importante la implementación de mejores prácticas para obtener un mayor nivel de competitividad y una mejor coordinación de sus elementos. Se pretende mostrar que es importante establecer una herramienta gerencial con el objetivo de poder evaluar el desempeño de la empresa a través de indicadores financieros y no financieros, con ello poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente.

Con este estudio se detectaron oportunidades de mejora, donde hay problemas difíciles de identificar a simple vista, se realizaron recomendaciones para disponer de retroalimentación adecuada y oportuna. Para ello se identificaron los procesos internos, se evaluó el conocimiento del personal acerca de dichos procesos, la gestión de los mismos y el uso de indicadores de desempeño.

El capítulo uno presenta los antecedentes de la empresa, el organigrama y el análisis FODA en el cual se muestra la situación actual de la empresa.

El capítulo dos muestra el marco teórico que brinda el soporte teórico al trabajo de investigación y a la vez como guía para la elaboración de la propuesta.

El capítulo tres, contiene la metodología de trabajo en el cual se definen los alcances y límites de la investigación, objetivos, instrumentos, sujetos de investigación y procedimientos llevados a cabo.

El capítulo cuatro, contiene los resultados del trabajo de campo y se muestra la situación actual de la gestión de los procesos internos y el uso de indicadores.

El capítulo cinco, muestra una comparación analítica entre los resultados obtenidos y la teoría de los autores seleccionados para el presente trabajo de investigación. Adicionalmente se presentan las conclusiones del trabajo de campo.

Por último, se presenta la propuesta de trabajo desarrollada, conteniendo la metodología de implementación, costos, tiempos de ejecución y resultados esperados.

Introducción

La implementación de un Balanced Scorecard busca traducir la misión de la empresa en objetivos y metas específicas para contribuir en el reforzamiento de la cultura corporativa en la organización. Con ello poder medir el proceso durante el desarrollo de la estrategia y tener el tiempo para tomar acciones correctivas.

Para que una empresa en pleno desarrollo del siglo XXI logre sus objetivos en un mundo altamente competitivo, debe controlar aspectos fundamentales tales como, satisfacer las necesidades de los clientes, anticipar y actuar ante los movimientos de los competidores, investigar y desarrollar opciones más eficientes, brindar productos y servicios de mayor calidad, tiempos de respuesta, diferenciación de servicios, fidelización, soporte, servicios de valor agregado, entre otros.

Ante lo cual la empresa debe canalizar sus esfuerzos para lograr su visión, mediante mejores prácticas y el uso de herramientas de gestión estratégica modernas, como el Balanced Scorecard.

La propuesta de mejora se enfocará en la gestión de los procesos internos del departamento corporativo de Solutelsa, a través de la implementación de la perspectiva de “Procesos Internos” del Balanced Scorecard y así poder contar con un cuadro de mando integral por medio de indicadores de desempeño.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.2 Reseña histórica de la empresa

La empresa SOLUTELSA, inició operaciones en el mercado guatemalteco en noviembre del 1997, como una red de comunicación de datos para la ciudad de Guatemala constituida como una sociedad anónima. Poco tiempo después se convirtió en una solución idónea para aquellas corporaciones que requerían servicios de transmisión de datos de forma confiable y eficiente. Para ello, la empresa SOLUTELSA, construyó inicialmente el primer anillo FDDI (Fiber Distributed Data Interface, proporciona conexiones de alta velocidad para varios tipos de redes) para cubrir el área metropolitana.

En el año 1996, el Gobierno y el Congreso de la República de Guatemala, consideraron que era necesario apoyar y fomentar la participación en el sector de las telecomunicaciones, para favorecer la oferta de éstos servicios a través de la libre competencia y mejorar el nivel de vida de todos los guatemaltecos, por lo cual, se decretó la: LEY GENERAL DE TELECOMUNICACIONES, Decreto 94-96 reformado por los Decretos 115-97 y 47-2002 ambos del Congreso de República de Guatemala. También en el citado año 1996, la empresa SOLUTELSA al aprovechar la emisión de la nueva ley de Telecomunicaciones, se certificó como proveedor de servicios de telecomunicaciones, ante la Superintendencia de Telecomunicaciones de Guatemala (SIT),

Al contar con código de multi portador la empresa Solutelsa, construyó sus propios anillos sincrónicos de fibra óptica como complemento a su anillo FDDI, para así poder servir tanto al mercado de enlaces de datos como al mercado de telefonía.

Actualmente es una de las mayores operadoras de telefonía móvil de Guatemala, ofrece servicios de video llamada y banda ancha móvil para usuarios prepago y post pago, con un límite de velocidad de 1.5Mbps. Solutelsa continúa ampliando su infraestructura en esta tecnología,

cubriendo todas las cabeceras departamentales y los 333 municipios de la república de Guatemala.

Solutelsa está presente en Latinoamérica a través de numerosas filiales que dirigen grandes proyectos internacionales de telecomunicaciones en un ámbito en el que predomina la globalización y la liberación de los mercados. Cuenta con un amplio portafolio de productos y soluciones empresariales en telefonía, datos e internet.

1.3 Estudios Previos

Según Juan Pablo Illescas Izaguirre (2011) autor de la tesis “Análisis del perfil del consumidor de servicios de telefonía móvil en el mercado guatemalteco ubicado en la zona 12 capitalina, como base para la toma de decisiones de inversión en una empresa de Telecomunicaciones” se analizan los elementos que influyen en el proceso de toma de decisión, En el análisis de inversión en innovación y desarrollo tecnológico se deben proporcionar elementos adicionales al servicio de telefonía y servicios de valor agregado, los cuales hoy en día han adoptado un papel importante en lo que respecta a la evaluación que el consumidor de este tipo de servicio realiza sobre el mismo en comparación con los servicios de la competencia.

Según Erick Omar Carrisoza Gutierrez (2011) autor de la tesis “Rediseño de los procesos de preventa en una empresa de telecomunicaciones” Los clientes desean de la empresa soluciones confiables y servicios de calidad para redes convergentes de voz, datos y video y que además se cuente con un equipo de profesionales, los cuales benefician la operación, y que minimizando los tiempos de respuesta en sus actividades, haciendo más eficiente la comunicación y optimizando los gastos operativos.

Según Luis Fernando Aguilar Hernández (2006) autor de la tesis “Diseño de un Balanced Scorecard para la gestión de la tecnología de la información (it balanced scorecard)”. Lo cual permite medir los recursos humanos y tecnológicos necesarios para entregar los servicios de TI en tiempo y forma. Los objetivos estratégicos e indicadores de gestión deben ayudar a los líderes

y gerentes a medir los proyectos tecnológicos, observar si los proyectos están alineados a la estrategia o al plan estratégico de la empresa.

1.4 Situación actual de la Empresa

Con el fenómeno de la globalización, actualmente existen un promedio de 3 empresas que prestan los servicios de telecomunicaciones en Guatemala. Para mantenerse en su posición de liderazgo la empresa SOLUTELSA debe tener la capacidad de actuar de forma inmediata a los diferentes cambios y riesgos que se le presentan. El entorno competitivo del mercado mundial es muy fuerte y la innovación juega un papel crucial para alcanzar el éxito en la industria de las telecomunicaciones.

La empresa SOLUTELSA ha expandido con éxito y solidez su presencia a 14 países del continente americano. Ha impulsado una fuerte aceleración en el crecimiento de suscriptores y, por consiguiente, de penetración en casi todos los países donde opera. Esta situación tan destacada, que la ha llevado a tener más de 110 millones de clientes celulares en la región, ha implicado un importante compromiso de inversión para responder a los retos de cobertura, capacidad, calidad e innovación que cada una de las operaciones exige.

Misión

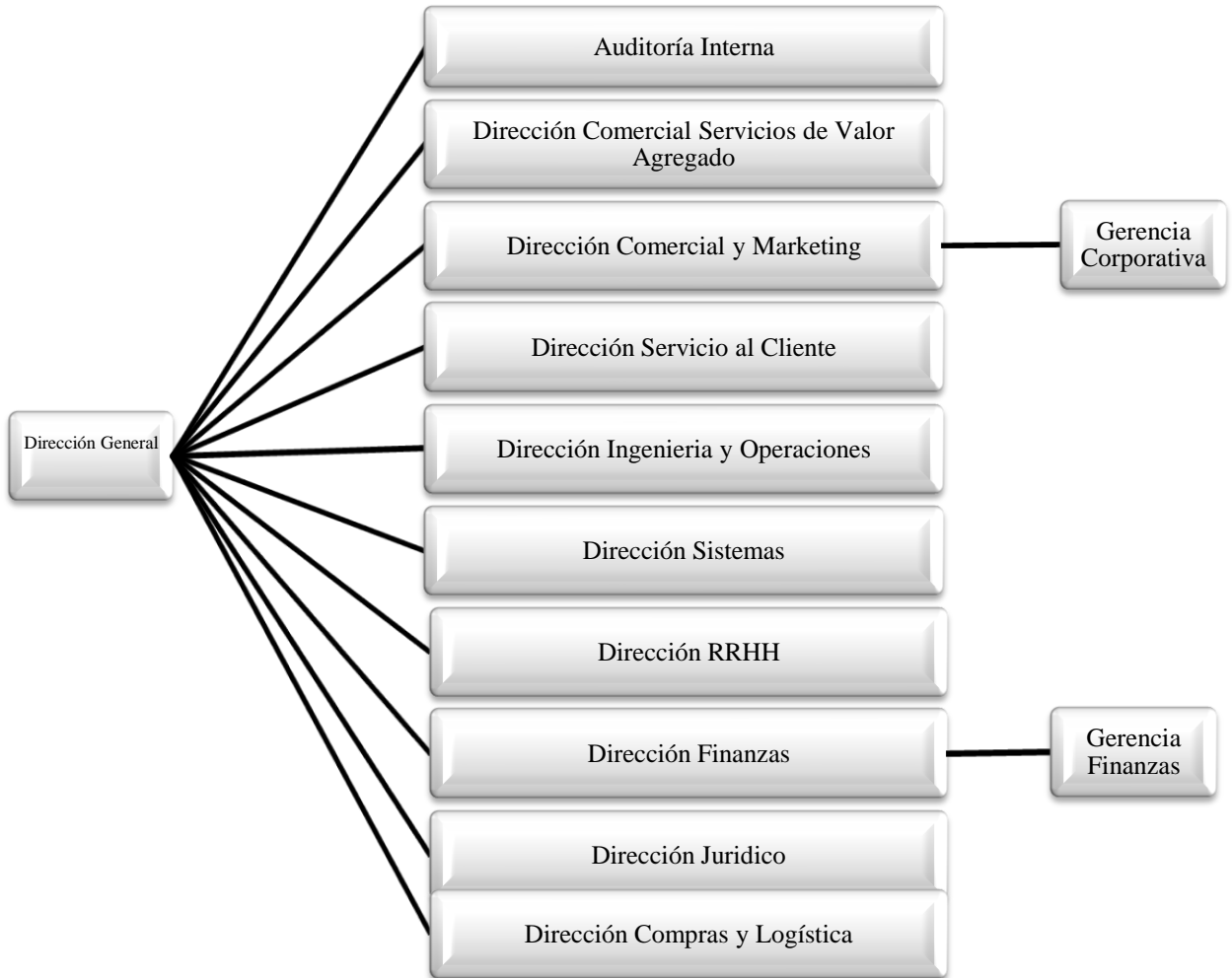
Proveer soluciones de redes y telecomunicaciones, adaptadas a las necesidades del mercado, con personal capacitado y certificado en tecnologías, productos y soluciones de vanguardia mundial, siendo para nuestros clientes, un aliado estratégico con la mejor relación precio/valor.

Visión

Ser una empresa internacional, y lograr la integración de nuestros negocios en el desarrollo económico y tecnológico.

Ilustración No.1

Figura No. 1: Organigrama SOLUTELSA - Guatemala



Fuente: Elaboración propia, agosto de 2013.

Ilustración No. 2

Tabla 1: Análisis FODA Solutelsa

El siguiente cuadro es el análisis FODA el cual nos indica de manera sencilla y puntal las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa objeto de la investigación.

	Positivas	Negativas
Factores Externos no Controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente de telefonía, ancho de banda e Internet • Tendencias tecnológicas • Aprovechar las deficiencias de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento fuerte de la competencia. • La oferta continua de la competencia para ganar mercado • Riesgo de país • Problemas externos no controlados: inflación, inestabilidad política y económica. • Entrada de nuevas empresas al mercado
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado para el asesoramiento a los clientes • Precios competitivos • Publicidad informativa • Tecnología de punta 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una herramienta de gestión por medio de indicadores en cuanto a la información financiera, administrativa y técnica. • Desconocimiento de la situación actual • Lentitud en procesar la información • Múltiples sistemas • Falta de estrategias y poca claridad en los objetivos

Fuente: Elaboración propia, agosto de 2013.

A través del análisis FODA se determinaron los factores positivos que favorecen a Solutelsa a nivel interno, entre ellos: contar con personal altamente calificado, graduados a nivel de licenciatura, algunos de ellos cuentan con certificaciones en redes e informática. Ofertar productos y servicios de calidad con precios competitivos. Por ser una empresa de telecomunicaciones apuesta a la innovación apoyándose en su departamento de investigación y desarrollo para el aprovechamiento e implementación de tecnología de punta.

Se determinaron ciertos factores externos positivos, los cuales son considerados como oportunidades, entre ellos: Se observa que el uso de aplicaciones electrónicas adquiere más relevancia para atender problemáticas de toda naturaleza, en particular de orden social, en las áreas de educación, salud, gestión gubernamental y, más recientemente, protección del medio ambiente.

El internet de banda ancha facilita aún más el proceso y permite la conectividad permanente, el intercambio de un mayor flujo de contenidos y el acceso de calidad a servicios electrónicos avanzados que demandan la transferencia de grandes volúmenes de datos (audio y video, servicios interactivos, entre otros). De esta forma, se abren oportunidades no sólo para mejorar las comunicaciones, sino principalmente para el desarrollo de nuevas aplicaciones orientadas a la prestación de servicios en línea, que anteriormente estaban limitados por la velocidad de transmisión de las tecnologías existentes.

De los factores negativos que afectan a nivel interno a Solutelsa se mencionan: La congruencia de la información y el desconocimiento de la situación actual, lo que ha afectado la capacidad de toma decisiones estratégicas para el mejor funcionamiento de la empresa. La diversidad de sistemas que no se comunican entre sí impide el acceso inmediato y oportuno de la información. Los factores negativos externos identificados en el entorno competitivo del mercado de las telecomunicaciones, como el crecimiento del market share de ciertos competidores y el ingreso de nuevos operadores al mercado lo cual desencadena una guerra de precios.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Para dar inicio al desarrollo de la investigación, es necesario hacer una descripción detallada de cada uno de los elementos esenciales de la teoría, de tal manera que la formulación del problema y su solución serán una deducción lógica de ella.

“Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original”

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 52

2.2 Proceso

“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente”. (Juan Bravo Carrasco, 2011: 10).

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos. Entonces, los procesos representan el qué hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio post venta. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un momento del tiempo, tal como elaborar una orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas.

Los procesos le dan vida a la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.

Dice Hammer (2006, p. 76): “Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”.

El proceso da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental.

2.3 Gestión de Procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente. En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

Consideran en primer lugar al cliente.

- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los “clientes internos”, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.

- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: re procesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros “lujos” que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometido con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

En segundo lugar se consideran los procesos:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
- Diseñados según las mejores prácticas.
- Rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua.
- Son desafíos de la organización en tiempos de exigencias crecientes.
- Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades.
- El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo.

2.4 Balanced Scorecard

2.4.1 ¿Para qué sirve el Balanced Scorecard?

El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced Scorecard traduce la estrategia de la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El concepto de Balanced Scorecard surge para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (conocimiento y aprendizaje). El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para emplearlos en todos los niveles de la organización.

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

2.4.2 El modelo en acción

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. El Balanced Scorecard, sin embargo, es algo más que un mero sistema de medición.

Las empresas innovadoras utilizan el Balanced Scorecard como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Balanced Scorecard inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

2.4.3 Objetivos Empresariales del Balanced Scorecard

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

El Balanced Scorecard llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener Feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

2.4.4 ¿Qué busca el BSC?

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

2.4.5 Las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (BSC)

BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son:

- **Perspectiva Financiera: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?**
Se enfoca principalmente en la creación de valor para los accionistas, midiendo con indicadores los retornos a la inversión, y vinculando los objetivos de la organización con los objetivos financieros.
- **Perspectiva Cliente: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?**
Toma al cliente como el eje principal de la organización, midiendo continuamente su satisfacción y expectativas con el fin de alinear los objetivos de la organización con las necesidades del cliente y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.
- **Perspectiva de los Procesos Internos: ¿En qué procesos internos debemos ser excelentes?**
Alinea la perspectiva financiera y del cliente con los objetivos específicos de los procesos de tal manera que todas las áreas de la organización que contribuyen a agregar valor a un bien o servicio se enfoquen en el cliente, y de allí en la creación de mayor ingreso.
- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional: ¿Qué recursos son claves para innovar y mejorar?**
Identifica el potencial futuro de la organización y mide su desempeño a través del valor agregado al cliente interno con el fin de garantizar el desempeño futuro de todos los procesos.

2.5 Tableros de control y sus Indicadores

2.5.1 Antecedentes del tablero de control

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

- Contribuir a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- ofrecer a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, se extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Generar indicadores de control efectivo.
- Permitir tomar decisiones oportunas.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Instaurar un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

Por esto es que el Tablero de Control es un sistema muy útil para definir la estructura de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo. La metodología de dicho sistema parte de definir unos veinte o veinticinco Factores Críticos de Éxito (FCE) clasificados en cuatro perspectivas que se muestran en la Figura 2.

Ilustración No. 3

Figura No. 2: Las cuatro perspectivas de los factores críticos de éxito



Fuente: Pérez Cortéz, Alejandro (2010) *implementación de tableros de control*

Se determinan entonces uno o dos indicadores críticos para monitorear cada FCE (factores críticos de éxito) y las relaciones causa-efecto entre ellos para entender el modelo de negocio.

A partir de la definición de FCE e indicadores, en muchas de estas compañías el tablero de Control o Balanced Scorecard (BSC) como se le conoce en inglés, ha ido evolucionando a un sistema central de gestión, más complejo, formal e integral, convirtiéndose en un sistema de mediciones completo para cada uno de los niveles de la organización integrado con los sistemas de planeamiento e incentivos.

2.5.2 El tablero de control

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

La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno” (Alberto Ballvé, 2007).

2.5.2.1 Componentes del Balanced Scorecard

- **Misión:** la misión se define como la razón de ser de la organización, resume las metas y valores de la misma. La misión está vinculada a los valores más profundos de la organización y describe como competir y generar valor al cliente.
- **Visión:** la visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización, responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador que engloba al resto y es a largo plazo
- **Diagnóstico Corporativo:** el diagnóstico corporativo permite entender el estado actual de la organización, e identifica las características que deben ser mejoradas en las competencias claves del negocio
- **Estrategia:** es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. Porter, considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente. La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos.
- **Tema Estratégico:** el tema estratégico es aquel que direcciona la estrategia, marca un camino a seguir en el mapa estratégico a partir de los procesos internos.
- **Objetivos Estratégicos:** son los propósitos centrales que definen la estrategia de crecimiento, productividad, nivel de competitividad y creación de valor a largo plazo de la empresa. Los

objetivos estratégicos permiten llevar la misión y la visión al campo operativo, dan la dirección para hacerlas realidad.

- **Perspectivas:** son las dimensiones sobre las cuales se mueve el Balanced Scorecard, siempre con enfoque al cliente tanto interno como externo.
- **Mapa Estratégico:** es el medio para describir, medir y alinear los activos intangibles de la empresa para un desempeño superior; es una representación visual de una estrategia, de los procesos y de los sistemas necesarios para poner una estrategia en ejecución
- **Indicador:** es una relación expresada numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una empresa, un proceso, una dependencia, un área o un cargo.
- **Meta:** es el nivel de desempeño que se quiere alcanzar con el indicador planteado.
- **Iniciativas Estratégicas:** son todos aquellos planes, programas o proyectos adicionales que contando con recursos apunta al logro de los objetivos estratégicos.

2.5.2.2 Tipos genéricos de tableros

2.5.2.2.1 Tablero de control operativo

De acuerdo con (Mario Héctor Vogel, 2007) es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como: finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

2.5.2.2.2 Tablero de control directivo

Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla (Mario Héctor Vogel, 2007). Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

2.5.2.2.3 Tablero de control estratégico

Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarse sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa (Mario Héctor Vogel, 2007).

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En el departamento corporativo de Solutelsa, se desconoce el ciclo operativo así como la información necesaria para producir valor agregado y satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad los productos y servicios, lo cual ha originado serios problemas gerenciales en la toma de decisiones, pues no se cuenta con información que refleje el comportamiento de la empresa y la gestión en los procesos, la información no fluye con la rapidez que se necesita para definir los planes de acción en cada situación que se presenta y para determinar las medidas de contingencia que minimicen los tiempos de respuesta. A continuación se plantea la pregunta de investigación:

3.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión de procesos internos en el departamento Corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de Solutelsa?

3.3 Objetivos de la investigación

3.3.1 Objetivo general

Proponer una herramienta para la gestión de procesos internos del departamento Corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de Solutelsa.

3.3.2 Objetivos específicos

- 1) Evaluar el monitoreo de los tiempos de respuesta en las fases de los procesos
- 2) Determinar si existe una herramienta de monitoreo a través de Indicadores (KPI's)
- 3) Identificar la existencia de indicadores y cuál es su uso.
- 4) Estimar si es rápido y oportuno el acceso a la información para presentarla a nivel de indicadores.
- 5) En base a los hallazgos de la investigación, elaborar una propuesta de mejora

3.4 Alcances y límites de la investigación

Esta investigación se enfoca en los procesos internos del departamento corporativo de la empresa de telecomunicaciones Solutelsa. Únicamente se evaluarán los procesos internos, dichos procesos inician en el estudio de factibilidad de los servicios y finaliza en la implementación de la solución. Se evaluó la forma en la que se realizan las actividades, para determinar la utilización de herramientas de gestión y monitoreo, así como la utilización de indicadores de desempeño. Se analizó información del segundo trimestre del 2013.

3.5 Metodología aplicada

3.5.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideran importantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de preventa, venta y post venta.

Se elaboró una lista de sujetos quienes responderán a los instrumentos planteados

- Director Comercial
- Gerente de Mercadeo
- Gerente de Ventas
- Gerente de Servicio al cliente
- Gerente de Post venta
- Supervisores de ventas
- Ingenieros de preventa
- Ejecutivos de ventas
- Supervisor de Back Office
- Desarrolladores de productos

3.6 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) conversa y lleva a cabo una serie de preguntas a los participantes (guía de entrevista); el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

“Encuesta Tabular: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas (cerradas y abiertas)” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

Para la obtención de la información primaria, se utilizaron las técnicas de entrevista, encuestas y observación directa de la siguiente forma:

- Entrevistas, al Director Comercial, Gerente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Gerente de servicio al cliente y Gerente de post venta
- Encuestas tabulares al personal relacionado con los procesos de pre venta, venta y post venta: supervisores de ventas, ingenieros de pre-venta, ejecutivos de ventas, supervisor de back office e ingenieros desarrolladores de productos.
- Guía de observación al personal relacionado con los procesos de pre venta, venta y post venta, gerentes y director comercial.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieron formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.7 Procedimientos

Se consideró la Empresa de Telecomunicaciones Solutelsa para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa líder en telecomunicaciones que apuesta a la innovación, apoyándose mucho en la tecnología, opera en un mercado altamente competitivo y profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar operativamente los procesos del departamento corporativo.

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos contribuirá eficientemente en la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora.

Se construyeron los instrumentos para responder a las preguntas definidas según los indicadores y objetivos. Posteriormente se llevó a cabo el trabajo de campo y aplicación de los instrumentos para luego presentar los resultados.

Las conclusiones respondieron a los objetivos planteados. La propuesta de mejora está relacionada con el uso de una herramienta del Balanced Score Card en el departamento corporativo de Solutelsa.

Las referencias bibliográficas utilizadas dan el soporte al trabajo de investigación.

Se realizaron cuadros e instrumentos que fueron presentados en la parte final del presente trabajo, en la parte de anexos.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre la aplicación de la perspectiva “Procesos Internos” del Balanced Scorecard en el departamento corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de SOLUTELSA. Se realizó un trabajo de campo en donde se utilizaron como instrumentos entrevistas y encuestas, con dichos instrumentos se evaluó el uso de indicadores durante el proceso de órdenes internas. Obteniendo información a través de dichos instrumento, solicitando la colaboración al personal que participa directamente en el proceso.

4.2 Resultados de las entrevistas

- Las entrevistas se realizaron, al Director Comercial, Gerente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Gerente de servicio al cliente y Gerente de post venta, obteniendo información sobre el uso de indicadores KPI'S para evaluar el desempeño en los procesos internos del departamento corporativo, la identificación de cuellos de botella, así como la verificación del cumplimiento de objetivos, toma de decisiones y planteamiento de estrategias por medio de indicadores. A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de las entrevistas.

Ilustración No. 4

Tabla No. 2. Matriz de sentido: Entrevistas al director comercial, gerente de mercadeo, gerente de ventas, gerente de servicio al cliente, gerente de post venta y supervisor de ventas.

	#	Preguntas	Director Comercial	Gerente de Mercadeo	Gerente de Ventas	Gerente de Servicio al Cliente	Gerente de Post Venta	Supervisor de ventas	Observaciones
Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva "Procesos Internos" en el departamento corporativo de la empresa de Telecomunicaciones SOLUTELSA	1	¿Existe un proceso claramente definido para el control de las órdenes internas?	Si existe.	Si, existen controles pero deben automatizarse	Si, hay controles aunque no de forma completa	Si	No.	Si hay procesos sin mayores controles	Si.
	2	¿Puede usted detectar fácilmente los cuellos de botella en su departamento?	Si.	No, Las ordenes pasan por muchas personas y no se controlan los tiempos ni se pueden medir los avances	Si, se dan casi siempre en créditos, mucho proceso burocrático lo cual impacta en los tiempos de atención.	Si, a través de las etapas asignadas a cada departamento	No, con tanto sistema no tenemos información integrada.	No, es difícil tener un proceso fluido	No, se dan los cuellos de botella o tiempos muy altos, sin poder ser reconocidos, ya que no se miden los objetivos
	3	¿Pueden ser monitoreados los tiempos de respuesta en cada una de las fases de los procesos?	Si, en algunas fases no en todas	Si, no en tiempo real.	No, debido a que se tiene disgregada la información entre varios sistemas	Si, solicitando informes a sistemas.	No, se maneja la información en sistemas independientes y se tiene que procesar manualmente la información	No siempre	No. El proceso es largo y no hay un solo sistema que integre todas las fases con sus respectivos tiempos.
	4	¿Existe una herramienta para monitorear el avance y cumplimiento de las metas y objetivos?	No, la herramienta que se tiene es semi automática	Si, se manejan reportes estadísticos aunque no se tiene de forma inmediata	Si, hay para soporte y ventas.	No existe de momento, lo estamos evaluando.	No hay una herramienta rápida que nos permita ver los avances y el cumplimiento de metas.	Si, hay una para soporte y ventas.	No. Falta una herramienta que pueda brindar la información rápidamente para monitorear los avances, el cumplimiento de metas y el alcance de los objetivos
	5	¿Cuál es el medio utilizado para obtener la información de los indicadores (KPI's)?	Existe un link en la intranet en la cual se solicitan los indicadores	Se solicita manualmente a desarrollo de productos la actualización de los indicadores	Se solicitan a reportaría por medio de correo electrónico	Por medio de Excel.	Se solicitan por medio del correo electrónico cuando son necesarios	Por medio de la intranet se hace el requerimiento	Ningún medio, no tenemos acceso a los indicadores.

	Preguntas	Director de ventas corporativas	Gerente de desarrollo	Gerente de ventas grandes clientes	Gerente de ventas pymes	Gerente de servicio al cliente	Supervisor de ventas	Observaciones	
Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva "Procesos Internos" en el departamento corporativo de la empresa de Telecomunicaciones SOLUTELSA	6	¿Puede acceder en cualquier momento a herramientas de gestión (KPI's) y obtener la información actualizada?	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente	De acuerdo a la necesidad se solicita.	Ocasionalmente	No se tiene disponibilidad de los indicadores en cualquier momento.	
	7	Le son útiles los indicadores existentes para la toma de decisiones?	Son muy útiles y necesito tenerlos de forma automática en mi dispositivo móvil para tomar decisiones más rápidas	Son muy útiles aunque no pueda acceder diariamente a ellos	Si algunos	No todos, se deben de replantear.	Si, aunque cuesta tenerlos actualizados	Hay que readecuarlos	Los indicadores actuales son utilizados por el director y gerentes sin embargo hacen falta agregar más.
	8	Son apropiados los indicadores que utiliza para poder actuar de forma inmediata?	Si son apropiados los que indicadores que se tienen, debemos de definir más y gestionarlos de forma practica	Son apropiados, aunque sean pocos	Algunas veces	No de momento, debemos de replantearlos y actualizarlos	No todos	en ciertas ocasiones	Se tienen pocos indicadores y no todos son apropiados. No se tienen de forma inmediata.
	9	Los indicadores que utiliza le permiten plantear estrategias?	Si, al no tenerlos estaríamos a la deriva	No. Es importante tenerlos, hace falta una plataforma apropiada para esto.	Algunas veces	No, debemos de plantear claramente los objetivos y poder medir su cumplimiento, sin objetivos no podemos plantear estrategias	Realmente no	Si los utilizo y en base a ellos replantear las estrategias que me permitan alcanzar los objetivos	No están siendo útiles los Indicadores para plantear estrategias
	10	Cuanto tiempo le toma generar un reporte de indicadores (KPI)?	6 días ó más	de 2 a 3 días	de 2 a 3 días	de 4 a 5 días	Un día	6 días o más	No se cuenta en el momento un reporte de Indicadores.
	11	¿Qué plan de mejora sugiere para los procesos internos en el departamento corporativo?	Automatizar los controles de los procesos de los productos fijos y móviles y poder gestionar su desempeño	Acceso a herramientas de monitoreo y control	Compromiso de todos los colaboradores, sentido de urgencia, claridad en los procesos, seguimiento, monitoreo, y utilización de los kpi's.	Actualización diaria de la información y poder medir el avance los objetivos para saber cómo plantear las estrategias de acuerdo a los resultados	Implementar una herramienta de indicadores apropiados	Automatizar los procesos y poder medirlos, para reducir los tiempos de respuesta	La automatización y el uso de una herramienta de gestión de indicadores.

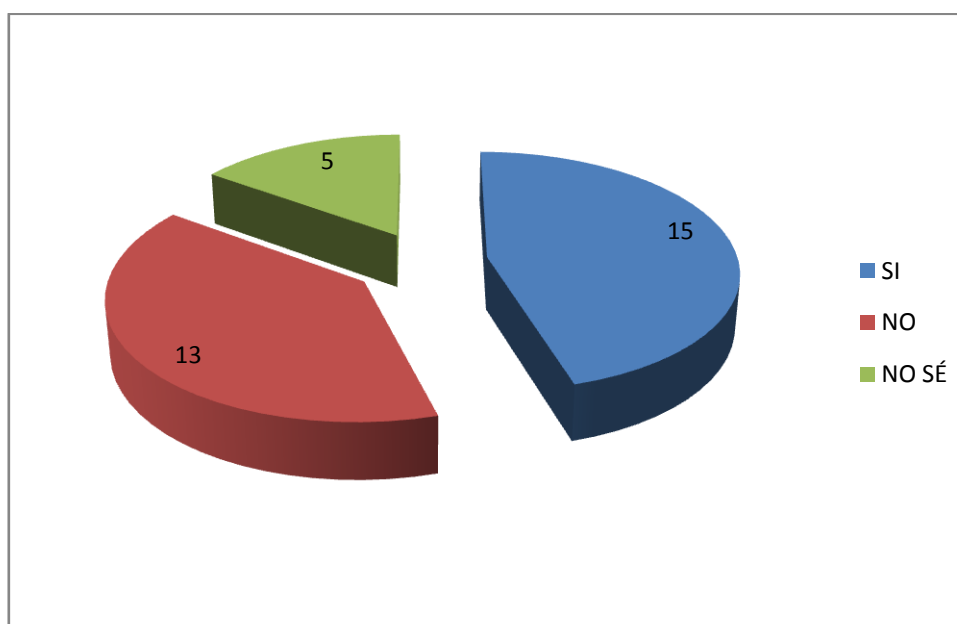
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

4.3 Resultados de los cuestionarios

- Los cuestionarios se aplicaron al personal involucrado directamente con los procesos de pre venta, venta y post venta: supervisores de ventas, ingenieros de pre-venta, ejecutivos de ventas, supervisor de back office e ingenieros de desarrollado de productos, obteniendo la opinión de cada uno de ellos en relación a las diferentes interrogantes que se les plantearon.

Figura No. 3: Utilización de Herramientas de monitoreo de metas y objetivos

Indicador: Gestión de procesos Internos (Optimización)



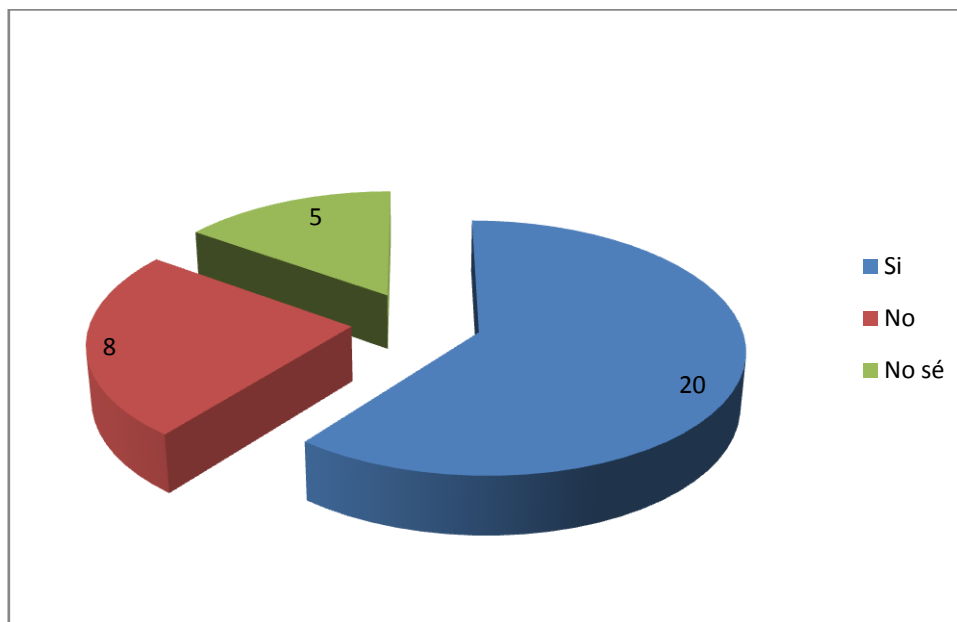
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del total del personal encuestado, el 40% (13/33) indicó no contar con una herramienta que les sirva para el monitoreo de avances y cumplimiento de metas y objetivos, el 45% (15/33) indicó que existe una herramienta para monitorear el avance y cumplimiento de metas y objetivos, el 15% (5/33) indicó no saber si existe una herramienta para el monitoreo del avance y cumplimiento de metas y objetivos.

Figura No. 4: Existencia de indicadores KPI's

Indicador: Gestión de procesos Internos (Optimización)



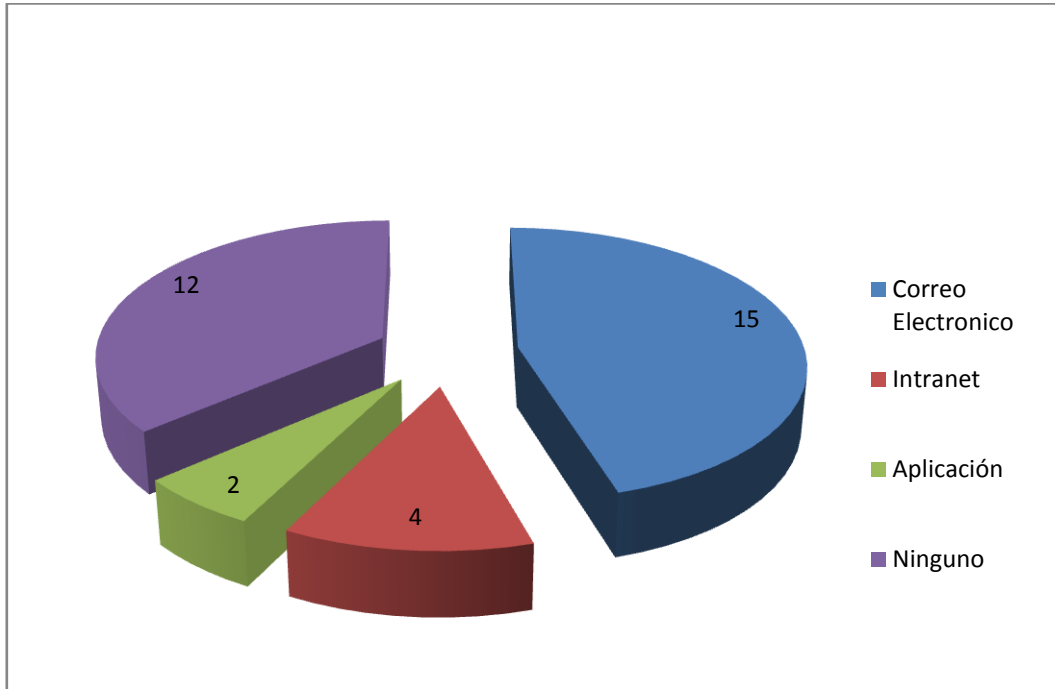
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

60% (20/33) de los encuestados afirmaron contar con indicadores sobre funcionamiento y rendimiento del departamento corporativo, 24% (8/33) indicó que no existen indicadores, 15% (5/33) de los encuestados desconocen la existencia de indicadores.

Figura No. 5: ¿Cómo se obtienen los Indicadores KPI's?

Indicador: Indicadores KPI's (Cuadro de Mando Integral - CMI)

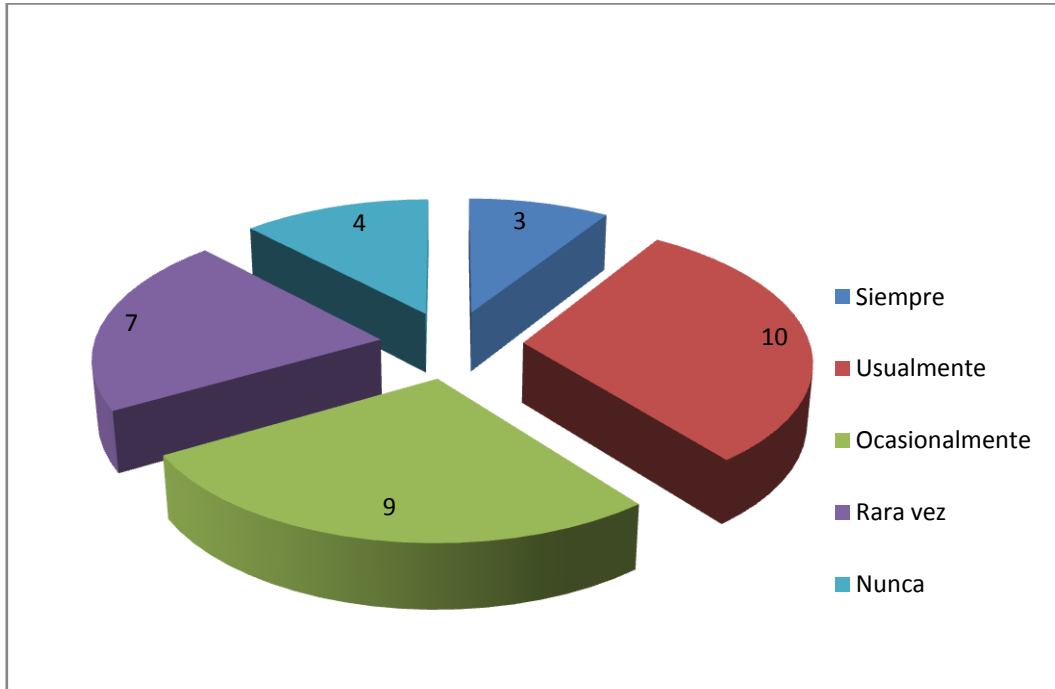


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del total de encuestados, el 46% (15/33) indicó que solicitan los indicadores por medio del correo electrónico al área de sistemas, 36% (12/33) no utilizan los indicadores y por ende no los solicitan, 12% (4/33) utilizan la intranet para solicitar los indicadores, 6% (2/33) indicó que tienen una aplicación basada en Excel.

Figura No. 6: Acceso a la herramienta de gestión de Indicadores (KPI's)
Indicador: Indicadores KPI's (Cuadro de Mando Integral - CMI)



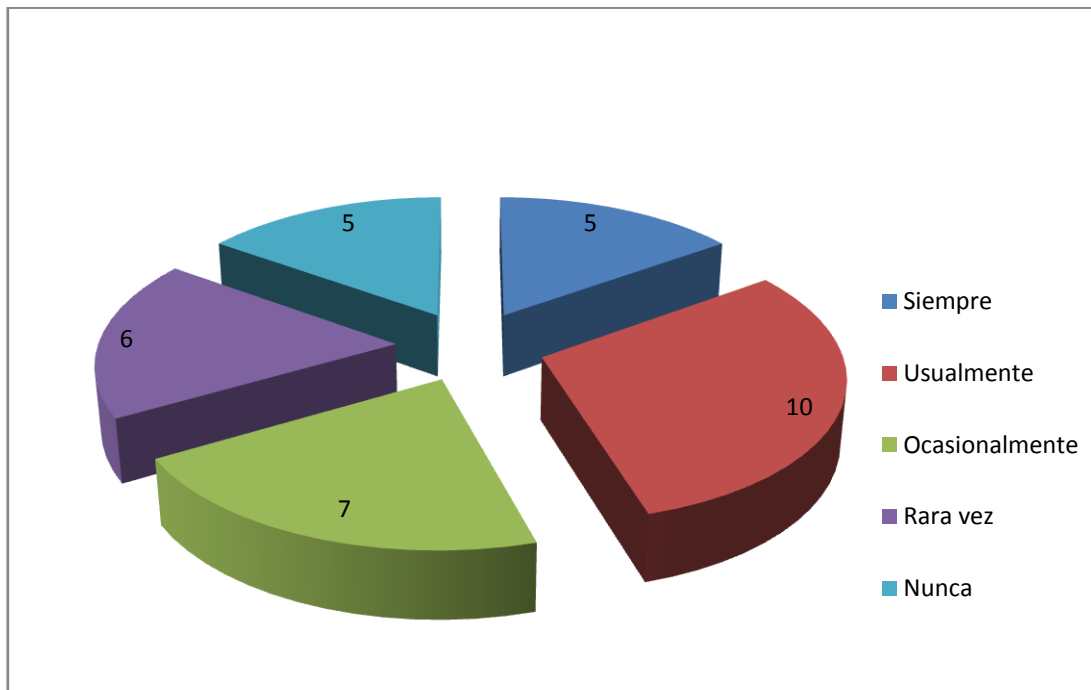
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del 100% de los encuestados, el 10% (3/33) indicó que siempre pueden contar los KPI's de forma actualizada, 30% (10/33) indicó que los KPI's actualizados los pueden obtener usualmente, 27% (9/33) obtienen de forma ocasional, 21% (7/33) indicó que rara vez cuentan con los indicadores y 12% (4/33) indicó que nunca cuenta con ellos.

Figura No.7: ¿Los Indicadores actuales son apropiados para actuar de forma inmediata?

Indicador: Indicadores KPI's (Cuadro de Mando Integral - CMI)



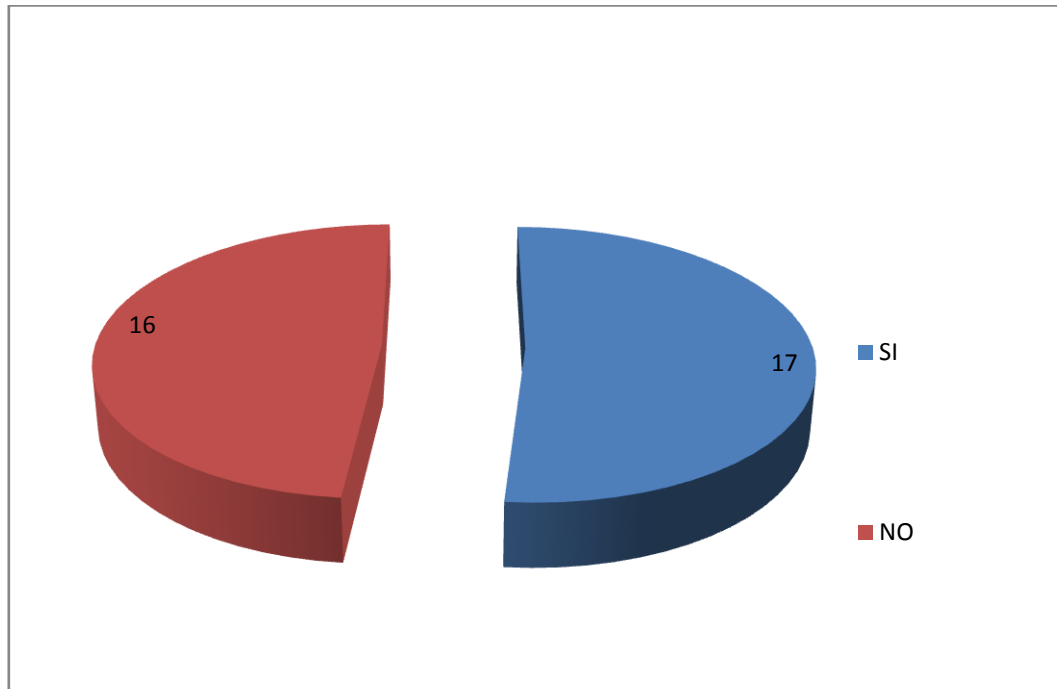
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del 100% de las personas encuestadas, 15% (5/33) afirmó que siempre pueden actuar de forma inmediata con los indicadores actuales, el 30% (10/33) de personas indicaron que usualmente les son útiles los indicadores para actuar de forma inmediata, el 21% (7/33) indicó que los indicadores actuales les son útiles de forma ocasional para actuar de forma inmediata, el 19% (6/33) de las personas encuestadas indicaron que rara vez los indicadores les han servido para actuar de forma inmediata, el 15% (5/33) indicó que nunca le han sido útiles son indicadores para actuar de forma inmediata.

Figura No. 8: ¿Los Indicadores (KPI's) actuales son útiles para plantear estrategias?

Indicador: Estrategias

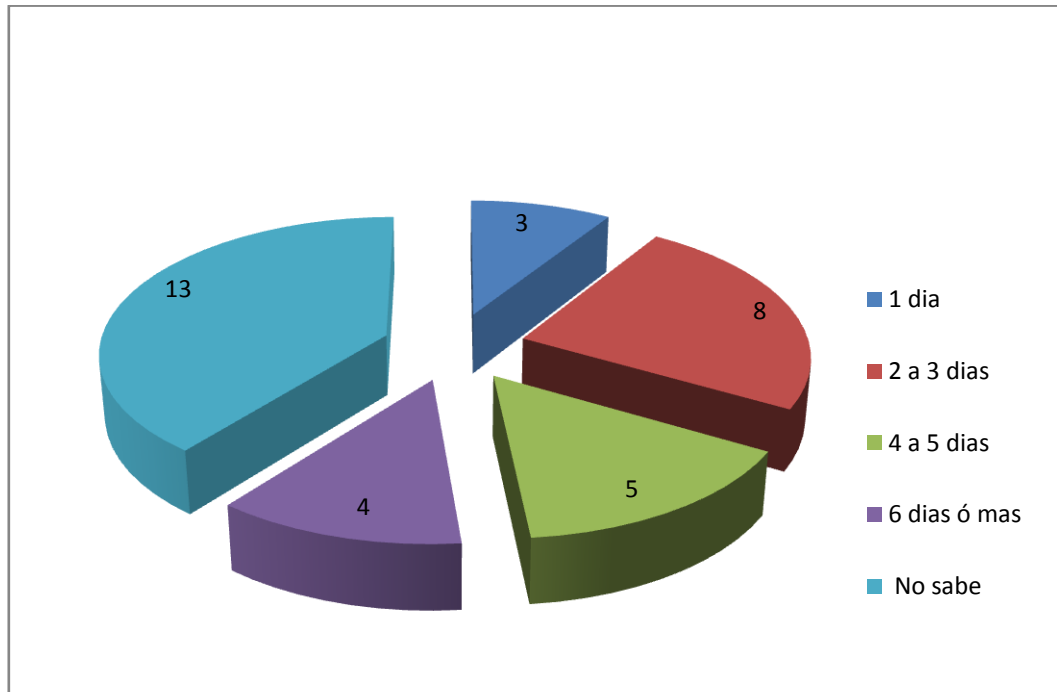


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del 100% de los encuestados, el 51% (17/33) de personas indicó que los indicadores actuales les permiten plantear estrategias, el 49% (16/33) indicó no utilizarlos para este fin.

Figura No. 9: Tiempo requerido para obtener los KPI'S
(Cuadro de Mando Integral – CMI)
Indicador: Estrategias

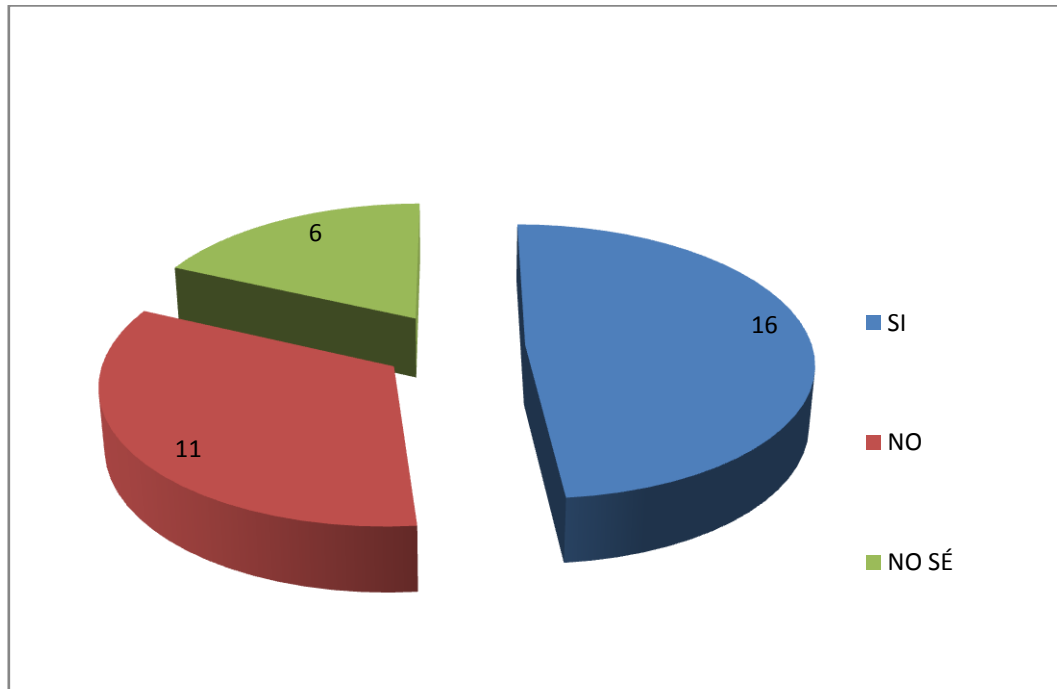


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del 100% de los encuestados, el 9% (3/33) indicó que en un día logran tener los indicadores KPI's actualizados en el cuadro de mando integral, el 25% (8/33) indicó tener actualizados los indicadores de 2 a 3 días, el 15% (5/33) respondió indicando que les toma de 4 a 5 días el poder tener los indicadores actualizados, el 12% (4/33) indicó que este proceso demora 6 días o más, el 39% (13/33) indicó no saber.

Figura No. 11: Validar la existencia de un proceso definido para las órdenes internas
Indicador: Toma de decisiones



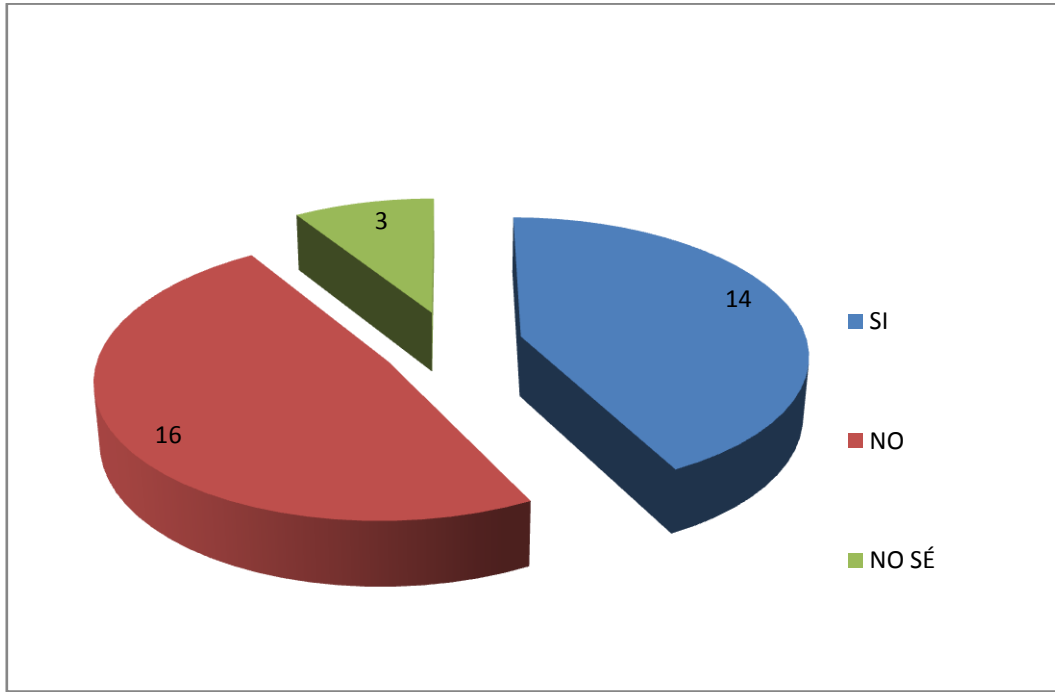
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del 100% de los colaboradores encuestados, el 49% (16/33) afirmó tener un proceso claramente definido para las ordenes internas, el 33% (11/33) indicó que el proceso no está claramente definido, el 18% (6/33) indicó no saber la respuesta.

Figura No. 12: Validar si los colaboradores identifican las fases donde se produce mayor dilación

Indicador: Toma de decisiones



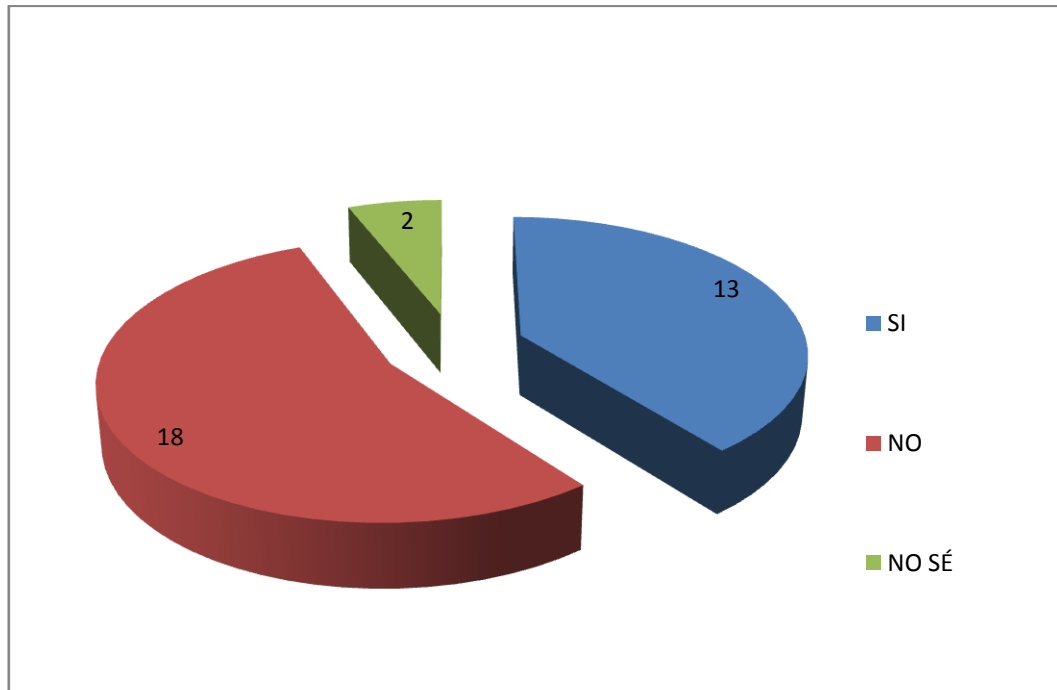
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del 100% de encuestados, el 42% (14/33) indicó que son fácilmente detectados los cuellos de botella que se dan en el proceso de órdenes internas, el 49% (16/33) indicó que no son fácilmente detectados los cuellos de botella, el 9 (3/33) indicó no saber.

Figura No. 13: ¿Es posible medir los tiempos entre cada fase del proceso de ordenes internas?

Indicador: Indicadores KPI's (Cuadro de Mando Integral - CMI)



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

N=33

Del 100% de colaboradores encuestados, el 39% (13/33) indicó poder monitorear los tiempos en cada una de las fases del proceso de ordenes internas, el 55% (18/33) personas indicó que no es posible monitorear el tiempo entre fases, el 6% (2/33) de personas encuestadas indicó no saber.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; puede haber teoría que sugiere variables potencialmente importantes para ser aplicadas al problema de investigación. De acuerdo a la definición anterior se realizó una comparación entre los resultados obtenidos del trabajo de campo con las fuentes bibliográficas, referidas en el marco teórico.

- Con el trabajo de campo se logró el cumplimiento de los objetivos específicos.
- En la evaluación de los procesos se determinó que no existe un seguimiento en las órdenes internas.
- Existen algunos indicadores, no así la herramienta de gestión de indicadores.
- En el departamento corporativo, se elaboran algunos indicadores y es poca su aplicación.
- Los indicadores no son de acceso rápido y tampoco se tienen de manera oportuna
- Se identificaron hallazgos, los cuales sirvieron de base al trabajo de campo para el planteamiento de la propuesta de mejora.

5.2 Procesos Internos

Los procesos internos son medios importantes con los que cuenta Solutelsa para contribuir a la cadena de valor, dando realmente un aporte de valor a los clientes mediante la suma y combinación con procesos de innovación, operaciones y servicio postventa. De acuerdo al análisis realizado el proceso de órdenes internas no se encuentra claramente definido, no se encuentran documentadas las actividades que se realizan y falta establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables. Según los datos recabados no todo el personal del departamento corporativo conoce completamente el proceso. Se determinó que el proceso no se encuentra automatizado, ni cuenta con un monitoreo permanente en cuanto al desempeño y tiempos de respuesta en las fases de los procesos.

5.3 Cuadro de Mando Integral (CMI) y sus Indicadores KPI's

Considerando la importancia que la dirección comercial, gerencias y supervisión del departamento corporativo disponga de una herramienta poderosa a través de KPIs, siendo estos la base del Management actual ya que indican si la empresa va por el camino correcto en la ejecución de las estrategias.

Se investigó sobre la existencia y utilización de indicadores y Cuadro de Mando Integral (CMI) por los directivos para el proceso de toma decisiones.

Se determinó la falta de una herramienta que brinde la información oportuna y en la cual se puedan monitorear los avances, el cumplimiento de metas y el alcance de los objetivos. Actualmente se elaboran de manera aislada indicadores que no están al alcance de todos los colaboradores del departamento corporativo y se generan de forma manual y no en una sola plataforma que esté disponible las 24 horas, los 365 días del año, lo cual sería lo idóneo.

La falta de monitorización por medio de KPI'S, está impidiendo que los directivos actúen de forma proactiva al dejar de plantear estrategias.

El acceso a los indicadores no es inmediato y no se tienen al alcance oportunamente.

No están siendo lo suficientemente útiles los indicadores.

5.4 Toma de decisiones

En un escenario más competitivo; agilidad y seguridad en la toma de decisiones, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. En el mercado de las telecomunicaciones encontramos mucha competencia, muchos productos, precios bajos, márgenes reducidos y en las empresas: poco tiempo, presión por resultados, muchos datos no estructurados, falta de dirección y control, de tal manera, que en este escenario se plantean los siguientes cuestionamientos:

- ¿Vamos por el camino correcto?
- ¿Cuándo somos más rentables?
- ¿Cuándo perdemos participación de mercado?

- ¿Qué procesos internos están siendo gestionados?
- ¿Qué precios damos?
- ¿Dónde los competidores nos ganan?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes de nuestros productos y servicios?
- ¿Cómo utilizar la información que ya tenemos?

Se evaluó la toma de decisiones en el departamento corporativo y muchas decisiones se toman de forma empírica sin hacer uso de información actualizada. Algunas veces se toman decisiones tardías por la falta de una metodología simplificada a través del seguimiento de indicadores y planes de acción. De acuerdo a la evaluación, se determina que en este aspecto existe una oportunidad de mejora.

Conclusiones

Luego de haber realizado la evaluación de la gestión de procesos internos en el departamento Corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de Solutelsa, se concluye lo siguiente:

- Se determinó que durante el proceso de órdenes internas no se cuenta con un monitoreo permanente de avances y cumplimiento de metas y objetivos, hace falta una herramienta que permita la gestión por medio de indicadores para evaluar en cualquier momento el cumplimiento de objetivos, detectar cuellos de botella y poder ser más ágiles en la toma de decisiones de acuerdo a las estrategias fijadas en el plan estratégico.
- Existe una serie de sistemas que trabajan de manera independiente y no mantienen una correlación en todas las fases del proceso, lo cual impide gestionar eficientemente el proceso de órdenes internas. Los indicadores que se utilizan actualmente, se generan de manera manual y no a través de un portal. El reporte de los indicadores KPI's se solicita al área de sistemas quienes son responsables de integrar toda la información.
- Actualmente en el departamento corporativo hay indicadores que son útiles para la toma de decisiones y otros que son de poca utilidad, por lo tanto deben ser definidos nuevamente.
- Se encontró que los Indicadores no están disponibles en una plataforma (Mando Integral - CMI) y deben solicitarse a otro departamento. El tiempo que demoran en tener actualizados los indicadores crea un efecto negativo para poder encausar el proceso y definir estrategias en el tiempo deseado.

Propuesta

Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos” en el departamento corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de SOLUTELSA

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la empresa Solutelsa, la cual está dirigida al mejoramiento del proceso de órdenes internas por medio de la gestión de Indicadores del Balanced Scorecard utilizando la perspectiva de “procesos Internos”.

Se entiende como perspectiva la dimensión sobre la cual el Balanced Scorecard se enfoca al cliente interno y externo. En la perspectiva de los procesos internos se plantea la interrogante ¿En qué procesos internos debemos ser excelentes?

Se pretende alinear la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y los objetivos específicos de los procesos internos de Solutelsa para agregar valor a los productos y servicios y con ello lograr una diferenciación traducida en rentabilidad.

Los indicadores serán indispensables para la dirección comercial, gerentes y supervisores, teniendo como función principal identificar las áreas en donde se necesita tomar decisiones correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos y el apego a las estrategias.

Como objetivo básico se podrá diagnosticar cada situación, efectuar un monitoreo permanente y ganar con ello, la organización de la información.

**Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos” en el
departamento corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de
SOLUTELSA**

Propuesta

1. Presentación

El mundo de las telecomunicaciones evoluciona rápidamente, asimismo los cambios tecnológicos y los modelos de negocios son más acelerados que en otros sectores de la economía guatemalteca e impactan directamente en los tipos de servicios y costos que están al alcance de los clientes.

El rol del Balanced Scorecard es mostrar a la organización hacia donde debe enfocar sus esfuerzos y recursos, a través del monitoreo de indicadores para ir visualizando el cumplimiento de metas, además de ser un sistema para medir el desempeño, al concentrarse en el éxito futuro de la empresa, el Balanced Scorecard puede ser utilizado como un sistema dinámico de administración que refuerza, implementa y potencializa las estrategias.

Se pretende crear oportunidades de crecimiento mediante la medición sistemática de los factores que son importantes dentro de los procesos internos, así mismo dar una dimensión estratégica al control administrativo, desarrollar la competitividad y estrechar la relación con los clientes.

2. Justificación

Luego de realizar un diagnóstico al departamento corporativo y obtener una panorámica completa del estado actual de la gestión de órdenes internas en Solutelsa, se determinó que no se cuenta con un monitoreo de los avances, no se contabilizan los tiempos de respuesta entre fases, no hay un seguimiento en el cumplimiento de metas y objetivos. La falta de una herramienta que permita la gestión y evaluación por medio de indicadores dificulta detectar cuellos de botella e impide tomar decisiones ágiles y oportunas.

Fue identificada la necesidad de acuerdo a los hallazgos de la implementación de la perspectiva de los “procesos internos” del Balanced Scorecard, con lo cual se pretende mejorar las competencias claves del departamento corporativo para hacerlo más eficiente y productivo y a través de dicha herramienta poder visualizar los indicadores de desempeño de una manera adecuada.

3. Objetivos

a. Objetivo general

Proponer una herramienta que permita la gestión de los procesos internos del departamento Corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de Solutelsa.

b. Objetivos específicos

- Complementar los indicadores tradicionales, usados para evaluar el desempeño de Solutelsa, a través de la combinación de indicadores financieros con no financieros.
- Que se tenga el feedback en el momento oportuno para contribuir en la generación de estrategias
- Ofrecer a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- Analizar los resultados obtenidos

4. Desarrollo de la propuesta

En esta sección se presentará la propuesta de mejora para la empresa Solutelsa, la cual define la implementación de una herramienta de Balanced Scorecard, perspectiva “Procesos Internos” en el departamento corporativo de la Dirección Comercial y Marketing de Solutelsa. Esta herramienta es de fácil acceso, la cual está estructurada principalmente por KPIs que deben estar directamente relacionados con los factores diferenciadores, que son aquellos que permiten sobrevivir y prosperar a una empresa y que, por lo general, son difíciles de replicar por la competencia, como por ejemplo la capacidad para lanzar nuevos productos rápidamente, buen servicio al cliente, soporte y tiempos de respuesta.

En dicha herramienta se incluirán las estrategias las cuales deberán estar enmarcadas en el plan estratégico. Derivado de las estrategias se encuentran los objetivos de nivel uno y nivel dos, acompañados ambos de indicadores relacionados con la gestión y seguimiento de objetivos.

4.1 Selección de la Herramienta

Se seleccionó una herramienta tecnológica que facilite el seguimiento del modelo BSC, la cual está cuenta con características que soporta la funcionalidad del modelo y cubre las necesidades en los distintos ámbitos, como análisis, monitoreo y seguimiento de ordenes internas a través de indicadores del desempeño.

Para su implementación es necesario la adquisición de un servidor marca HP Pro Liant ML350e para el alojamiento de las bases de datos y la instalación del software CORVU BSC Solutions. Para la selección del software se consideró el soporte en línea y en sitio, así como el costo y la compatibilidad con los sistemas existentes.

Se consideraron los siguientes criterios a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y la toma de decisiones:

- La relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos
- La evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia
- La situación de los procesos de Solutelsa
- El costo de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores
- La fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores
- La motivación del personal inducida por el indicador

Se contará con un plan de acción definido, para que una vez identificado el problema, se decida que se va a hacer y quien será el responsable por cambiar la situación.

Se definieron las responsabilidades inherentes a la captación de la información, el análisis de los efectos, la explotación de los resultados y la comunicación de las conclusiones a las personas pertinentes.

4.2 Metodología de implementación

1. Mediciones propuestas vrs mediciones existentes
2. Validación de fuentes de información
3. Identificación de responsables

4. Asignación de roles
5. Pruebas Piloto
6. Aprobación
7. Implementación del Balanced Scorecard
8. Inicio de la operación
9. Monitoreo y retroalimentación
10. Reuniones periódicas para el seguimiento y mejora continua.

4.3 Métricas e Indicadores

Tabla No. 3 Tabla de métricas e indicadores

Nombre de métrica	Periodicidad	Meta	Unidad de medida	Observaciones
Clientes atendidos	mensual/trimestral/semestral/anual		Cantidad	La meta es superar la cantidad de clientes atendidos el periodo anterior. Fuente: registros históricos
Negociaciones cerradas	mensual/trimestral/semestral/anual	100%	%	La meta óptima a alcanzar es el 100% de los clientes atendidos, la periodicidad se basa en las evaluaciones que registra el jefe de ventas de cada cartera.
Negociaciones pendientes de cierre	mensual/trimestral/semestral/anual	0%	%	La meta va dirigida a registrar un 0% de negociaciones pendientes
Negociaciones perdidas	mensual/trimestral/semestral/anual	0%	%	La meta va dirigida registrar un 0% de negociaciones perdidas
Cantidad de servicios renovados	mensual/trimestral/semestral/anual	100%	%	Es necesario tener el avance mensual, trimestral, semestral y anual de las negociaciones para reaccionar de manera inmediata. La unidad de medida debe ser en porcentaje conocer la aproximación al valor óptimo de la meta que debe ser el 100% de renovaciones de los servicios actuales

No. Clientes perdidos	mensual/trimestral/semestral/anual	0%	%	Es necesario tener el avance mensual, trimestral, semestral y anual de las negociaciones para tomar medidas de acción. La unidad de medida debe ser en porcentaje para conocer la aproximación al valor óptimo de la meta, que debe ser el 0% de los clientes actuales.
Importe por vendedor	mensual/trimestral/semestral/anual	%	\$	La meta debe ser fijada por el supervisor de cartera y el indicador debe alcanzar el 100%, se debe medir con periodicidad mensual, trimestral, semestral y anual para poder hacer comparativos horizontales.
Importe por cartera	mensual/trimestral/semestral/anual	%	\$	La meta debe ser fijada por el Gerente de ventas y el indicador debe alcanzar el 100%, se debe medir con periodicidad mensual, trimestral, semestral y anual para poder hacer comparativos horizontales.
Nº de ofertas presentadas por negociación cerrada	mensual/trimestral/semestral/anual	10%	Cantidad	Entre menos ofertas presentadas para cerrar las negociaciones mayor será el grado de efectividad, se debe medir con periodicidad mensual, trimestral, semestral y anual para definir la estrategia a seguir
Nº de visitas por cliente	mensual/trimestral/semestral/anual		Cantidad	Medir el grado de proximidad con el cliente, la cantidad de visitas por cliente la define el supervisor de ventas de acuerdo a la promoción activa, periodicidad: mensual, trimestral, semestral y anual para definir la estrategia a seguir
Nº de fallos ordenes internas	diaria/mensual	0%	%	La meta va dirigida a registrar un 0% de fallos de las ordenes internas ingresadas al sistema, medir diaria y mensualmente para detectar rápidamente los cuellos de botella.
Documentación sin problemas	diaria/mensual	0%	%	Su unidad de medida = %, Documentos sin errores / total de documentos ingresados, generar indicadores diaria y mensualmente para correcciones adecuadamente.

Dilación Crítica por fase del proceso	diaria/mensual	0%	%	La meta va dirigida a buscar el 0% de dilación en cualquiera de las fases de todo el proceso. Se debe medir diaria y mensualmente.
Porcentaje de clientes nuevos sobre las negociaciones cerradas	mensual/trimestral/semestral/anual	25% a 50%	%	La meta óptima a alcanzar es el 50% de las negociaciones cerradas como clientes nuevos
Tolerancia de Inventarios	mensual/trimestral/semestral	+ - 3%	%	Es necesario poder medir la calidad del inventario por medio del % de tolerancia de fallo que se de en los inventarios, se debe hacer con cierta periodicidad, el % de tolerancia debe estar entre + - 3%

4.4 Ejecución de las mediciones

Todos los involucrados en el proceso deben realizar el registro respectivo. La responsabilidad de las mediciones está en los líderes de las áreas del proceso y de los líderes de proyecto.

Durante los primeros 10 días hábiles de cada mes, los líderes deben revisar y hacer los cierres respectivos de la información y realizar el cálculo de las mediciones y los indicadores.

El último viernes de cada mes se debe realizar una reunión, en la que participen todos los líderes de las distintas áreas del departamento corporativo y líderes del proyecto para discutir los resultados y los análisis realizados. En esta reunión se aprueban los resultados de las mediciones del periodo y para se evalúa la toma decisión.

Los indicadores deben estar relacionados con las estrategias, como ejemplo se muestra a continuación una estrategia de diversificación de productos y servicios para fijar las metas y monitorear el avance.

Tabla No. 4 Estrategia de diversificación de productos y servicios

Estrategias	Objetivos nivel 1	Indicadores nivel 1	Objetivos nivel 2	Indicadores nivel 2
	Enmarcadas en el plan estratégico	Objetivos anuales derivados del plan estratégico	Indicadores relacionados con el control de gestión y seguimiento de objetivos	Planes de actuación para cumplir los objetivos del nivel 1
Diversificar la gama de productos y servicios de Solutelsa	Alcanzar el 50% de nuevos clientes	\underline{x} % de nuevos clientes	Diseño de nuevos productos en el área de Investigación y Desarrollo (I+D)	<u> </u> % de negociaciones cerradas. <u> </u> % <u> </u> Servicios Renovados

4.5 Implementación de un proceso de dirección estratégica

Se trata de un solo proceso que dirige a todos los demás. Entendiendo dirección como realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar.

1. Planear, es trabajar en obtener un plan estratégico. La guía, es el análisis de las necesidades de los clientes. Incluye: visión, misión, valores, directrices funcionales, indicadores, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción, entre otros componentes. También contempla la forma cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.
2. Realizar es llevar a la realidad el plan estratégico, contempla organizar, dirigir, asignar recursos, facilitar y supervisar la ejecución. Participa toda la organización con apoyo externo. Requiere amplio trabajo de gestión de proyectos y seguimiento.
3. Controlar: es medir y verificar que se sigue el plan actualizado de acuerdo con las necesidades vigentes. Se emplean técnicas de control de gestión, auditoría y riesgos, entre otras.
4. Retroalimentar: Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación

4.6 Tablero de control estratégico

Se recomienda un tablero de control estratégico, en el cual se pueda concentrar la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y con proyección a largo plazo.

Objetivos:

- Efectividad en detección de fallos
- Atender el 100% de necesidades
- Personal formado para atender
- Incrementar productividad
- Registro de actividades
- Certificación en las labores
- Cumplimiento de perfiles
- Comunicación interna efectiva
- Reducción de costos

5. Cronograma de implementación del Balanced Scorecard

No.	Actividad	Tiempo											
		Mes 1 / Semanas				Mes 2 / Semanas				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de la plataforma tecnológica existente	■											
2	Adecuar la red para manejar adecuadamente el software de acuerdo a los requerimientos		■	■	■								
3	Sincronizar el nuevo software con los sistemas existentes			■	■	■	■						
4	Definir los perfiles de usuarios y reportes con el proveedor del software				■	■	■	■					
5	Instalación del software en el servidor de la empresa					■							
6	Validación de los requerimientos realizados y correcto funcionamiento de la aplicación							■	■				
Puesta en marcha del Balanced Scorecard													
7	Selección del equipo de implementación y asignación de responsables				■	■	■	■					
8	Desarrollo de indicadores para la perspectiva de procesos internos						■	■	■				
9	Comunicación y divulgación a cada responsable de su rol								■	■	■	■	
10	Elaboración del plan detallado de implementación del BSC												
11	Capacitación de personal sobre: BSC y sus beneficios, responsabilidades a temas estratégicos, objetivos, metas e iniciativas.						■	■	■	■	■		
12	Ejecutar el plan de comunicación y divulgación											■	■
13	Montaje para operar en la intranet					■	■	■					
14	Realizar reuniones gerenciales usando BSC y para su mejoramiento continuo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15	Alinear sistema de incentivos y remuneración variable en función de resultados							■	■				
16	Reuniones periódicas para la revisión y ajuste de la plataforma BSC	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla No. 5 Matriz de responsabilidades

NO.	ACTIVIDAD	DIRECTOR COMERCIAL	GERENTE MERCADEO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	GERENTE DE VENTAS	GERENTE POST VENTA	GERENTE DE SISTEMAS
1	Levantamiento de la plataforma tecnológica existente	3				1
2	Adecuar la red para manejar adecuadamente el software	3	2			1
3	Sincronizar el nuevo software con los sistemas existentes	3	2			1
4	Definir los perfiles de usuarios y reportes con el proveedor del software	3	2			1
5	Instalación del software en el servidor	3	2			1
6	Validación de los requerimientos realizados y correcto funcionamiento de la aplicación	3	2			1
7	Selección del equipo de implementación y asignación de responsables	1	2			
8	Desarrollo de indicadores para la perspectiva de procesos internos	3	1			2
9	Comunicación y divulgación a cada responsable	3	1	2		
10	Elaboración del plan detallado de implementación del BSC	3	1	2		
11	Capacitación de personal sobre BSC	3	1			2
12	Ejecutar el plan de comunicación y divulgación		2	1	3	
13	Montaje para operar en la intranet		2			1
14	Reuniones gerenciales para la mejora continua BSC	1			2	
15	Alinear sistemas de incentivos y remuneración variable en función de resultados	1	2		3	
16	Reuniones periódicas para revisión y ajustes de la plataforma BSC	1	2			

- 1 Responsabilidad Directa
- 2 Supervisión
- 3 Aprobación Final

6. Presupuesto

Concepto	Costo
Consultoría Externa	Q200,000.00
Readecuación de la infraestructura	Q24,000.00
Servidor HP Pro Liant ML350e	Q80,000.00
Software Corvu BSC Solutions (incluye implementación, creación de perfiles y readecuación)	Q320,000.00
y cambios menores)	
15 licencias para intranet (movilidad e interoperabilidad)	Q12,000.00
Capacitación	Q8,000.00
Costos Totales	Q644,000.00

La implementación eficaz de un cuadro de mando integral CMI requerirá la utilización de una herramienta informática. La cual está en función del departamento y del proceso que se ha analizado, la utilización de pequeñas bases de datos y hojas de Excel no ha sido suficiente. Es inevitable apoyarse en herramientas para soportar las actividades y automatizarlas lo más posible. Para minimizar costos se hará una readecuación de la infraestructura y la compra del módulo de procesos internos y no de la suite total que cubre las cuatro perspectivas. Acompañado a la readecuación de la infraestructura es necesaria la compra de un servidor HP Pro Liant ML350e para el alojamiento de las bases de datos y la instalación del software **CORVU BSC Solutions**. Dentro de la negociación se debe incluir las licencias de movilidad e interoperabilidad para que se tenga el acceso a la herramienta desde los dispositivos móviles, se debe contar con un programa de capacitación.

7. Resultados esperados

Al finalizar un año de operaciones con la nueva herramienta del Balanced Scorecard se espera contar con mejores prácticas, que aseguren la ejecución de la estrategia y por ende, contribuir a un mejor desempeño de la organización. Se esperan rendimientos del 40% mayores a los competidores principales, maximizar la rentabilidad y la creación de valor en el tiempo. Generar un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los directivos y gerentes. Se espera contar con información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control. Generar una actitud proactiva que permita anticiparse a los retos del entorno, lograr una comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas. Evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas y controlar la productividad del área corporativa de la organización.

Referencias Bibliográficas

1. Aguilar Hernández, Luis Fernando (2006) *Diseño de un balanced scorecard para la gestión de la tecnología de la información (it balanced scorecard)*. Tesis Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Bravo Carrasco, Juan (2011) *Gestión de Procesos* Santiago de Chile: Evolución, S.A. cuarta edición.
3. Camposeco Montejó, Gaspar Salvador (2010) *Información Financiera por segmentos como herramienta para la toma de decisión en una empresa de Telecomunicaciones*. Tesis Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Facultad de Ciencias Económicas (2012). *Guía PED*. Universidad Panamericana de Guatemala.
5. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edición). México: McGraw-Hill.
6. Illescas Izaguirre, Juan Pablo (2011) *Análisis del perfil del consumidor de servicios de telefonía móvil en el mercado guatemalteco ubicado en la zona 12 capitalina, como base para la toma de decisiones de inversión en una empresa de Telecomunicaciones*. Tesis Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Universidad de San Carlos de Guatemala.
7. Kovacevic, Antonio (2006) *Los Factores Críticos de éxito de un BSC*. Tesis Universidad de Chile.
8. Pérez Cortéz, Alejandro (2010) *Implementación de tableros de control(indicadores) en el área de mejora continua en una empresa de manufactura*. Tesis Facultad de Ingeniería, Instituto Tecnológico de Puebla.

ANEXOS

ANEXO 1

KPI

Tabla No. 6 Tabla de variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de Investigación
• Falta de Seguimiento en el departamento corporativo a los modelos de negocios para diferenciarse en el mercado de las Telco	Balanced Scorecard	Gestion de Procesos Internos (Optimización)	¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión de procesos internos en el departamento corporativo de Solutelsa?	Evaluar la gestión de procesos internos actuales del departamento Corporativo de Solutelsa	Evaluar el proceso de seguimiento de ordenes internas	¿Existe un proceso claramente definido para el control de las ordenes internas?	Personal administrativo y del departamento Corporativo
• Difícil acceso a información integrada para gestionar la operación del departamento corporativo a través de indicadores (KPI's).		Indicadores KPI's (tablero de mando)				¿Se pueden detectar fácilmente los cuellos de botella?	
						¿Pueden ser monitoreados los tiempos de respuesta en cada fase de los procesos?	
• Falta de herramienta de Gestion y/o reportes de indicadores por procesos en el departamento corporativo		Proceso de direccion estratégica y diferenciación en los servicios			Evaluar si existe una herramienta de monitoreo a través de Indicadores (KPI's)	¿Existe una herramienta para monitorear el avance y cumplimiento de las metas u objetivos?	
						¿Cuál es el medio utilizado para obtener la informacion de los indicadores?	
• Falta de seguimiento a los objetivos y retroalimentacion para el replanteamiento de nuevas estrategias en el departamento corporativo		Toma de decisiones			Evaluar si existen indicadores y cuál es su uso.	¿En todo momento puede acceder a la herramienta y obtener la informacion actualizada?	
						¿Existen indicadores sobre el funcionamiento y rendimiento del departamento Corporativo?	
Falta gestion en los Tiempos de respuesta en los procesos para atender al cliente interno y externo en el departamento corporativo			¿Es util el uso de indicadores para la toma de decisiones?				
Multiples sistemas de información en el departamento corporativo y falta de una plataforma para integralos.			¿Son apropiados los indicadores que utiliza para poder actuar de forma inmediata?				
			¿La aplicación de los indicadores actuales le permite plantear estrategias?				
			¿Es fácil el acceso a la información de los indicadores?				
			¿En cuanto tiempo se genera un reporte utilizando indicadores?				
			¿A través de que medio obtiene el informe de los indicadores?				
			¿Obtiene oportunamente la informacion de los indicadores?				
			Elaborar en base a los resultados obtenidos una propuesta de mejora				
			¿Existe un plan de mejora para los procesos internos en el departamento corporativo?				

ANEXO 2

Tabla No. 7 Tabla de sujetos

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra: Ciudad de Guatemala, Durante el 2013 y luego aplicar formula para muestra final.	Instrumentos	Grafico	No. Instrumentos
Evaluar el proceso de seguimiento de ordenes internas	Supervisores de ventas Desarrolladores de productos Supervisor de Back Office	6 3 1	10	Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular		1
Evaluar si existe una herramienta de monitoreo a través de Indicadores (KPI's)	Director comercial Gerente de Mercadeo Gerente de ventas Gerente de servicio al cliente Gerente de post venta Supervisores de ventas Ejecutivos de ventas Supervisor de Back Office Desarrolladores de productos	1 1 1 3 1 1 30 1 3	1 1 1 3 1 1 18 1 3	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular		1
Evaluar si existen indicadores y cuál es su uso.	Director comercial Gerente de Mercadeo Gerente de ventas Gerente de servicio al cliente Gerente de post venta Supervisores de ventas Ejecutivos de ventas Supervisor de Back Office Desarrolladores de productos	1 1 1 3 1 1 30 1 3	1 1 1 3 1 1 18 1 3	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular		0
Evaluar el acceso a la información para presentarla a nivel de indicadores	Director comercial Gerente de Mercadeo Gerente de ventas Gerente de servicio al cliente Gerente de post venta Supervisores de ventas Ejecutivos de ventas Supervisor de Back Office Desarrolladores de productos	1 1 1 3 1 1 30 1 3	1 1 1 3 1 1 18 1 3	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular		0
Elaborar en base a los resultados obtenidos una propuesta de mejora	Director comercial Gerente de Mercadeo Gerente de ventas Gerente de servicio al cliente Gerente de post venta Supervisores de ventas Ejecutivos de ventas Supervisor de Back Office Desarrolladores de productos	1 1 1 3 1 1 30 1 3	1 1 1 3 1 1 18 1 3	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular Encuesta tabular		0

ANEXO 3

Instrumento 1



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos” en el departamento corporativo de la dirección comercial y marketing de SOLUTELSA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A: SUPERVISORES DE AREA, DESARROLLADORES DE PRODUCTOS, SUPERVISOR DE BACK OFFICE, EJECUTIVOS DE VENTAS

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____

Marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Existe una herramienta para monitorear el avance y cumplimiento de las metas y objetivos?

Sí No No sé

2. ¿Existen indicadores (KPI's) sobre el funcionamiento y rendimiento del departamento Corporativo?

*** Si su respuesta a la pregunta 2 es “Si” continuar con la pregunta 3, de lo contrario continuar con la pregunta 9.*

Sí No No sé

3. ¿Cuál es el medio utilizado para obtener los indicadores (KPI's)?

Correo electrónico Intranet A través de una aplicación Ninguno

4. ¿Puede acceder en cualquier momento a herramientas de gestión (KPI's) y obtener la información actualizada?

Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

5. Son apropiados los indicadores que utiliza para poder actuar de forma inmediata?

Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

6. La utilización de los indicadores actuales le permite plantear estrategias?

Sí No

7. Cuanto tiempo le toma generar un reporte de indicadores (KPI)?

1 día de 2 a 3 días de 4 a 5 días 6 días o más No sabe

8. ¿Existe un proceso claramente definido para el control de las órdenes internas?

Sí No No sé

9. ¿Puede usted detectar fácilmente los cuellos de botella en su departamento?

Sí No No sé

10. ¿Pueden ser monitoreados los tiempos de respuesta en cada una de las fases de los procesos?

Sí No No sé

11. ¿Qué plan de mejora sugiere para los procesos internos en el departamento corporativo?

Muchas gracias por su tiempo!!

ANEXO 4

Instrumento 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Aplicación de Balanced Scorecard perspectiva “Procesos Internos” en el departamento corporativo de la empresa de Telecomunicaciones SOLUTELSA

ENTREVISTA DIRIGIDA A: DIRECTOR COMERCIAL, Y GERENTES (MERCADERO, VENTAS, SERVICIO AL CLIENTE Y POST VENTA)

Entrevistador: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

1. ¿Existe un proceso claramente definido para el control de las órdenes internas?

Sí No

Por qué: _____

2. ¿Puede usted detectar fácilmente los cuellos de botella en su departamento?

Sí No

Por qué: _____

3. ¿Pueden ser monitoreados los tiempos de respuesta en cada una de las fases de los procesos?

Sí No

Por qué: _____

4. ¿Existe una herramienta para monitorear el avance y cumplimiento de las metas y objetivos?

Sí No

Por qué: _____

5. ¿Cuál es el medio utilizado para obtener los indicadores (KPI's)?

Correo electrónico Intranet A través de una aplicación ro

Especifique: _____

6. ¿Puede acceder en cualquier momento a herramientas de gestión (KPI's) y obtener la información actualizada?

Siempre
Rara vez

Usualmente
Nunca

Ocasionalmente

7. Le son útiles los indicadores existentes para la toma de decisiones?

Sí

No

Por qué: _____

8. Son apropiados los indicadores que utiliza para poder actuar de forma inmediata?

Siempre
Rara vez

Usualmente
Nunca

Ocasionalmente

Justifique su respuesta: _____

9. Los indicadores que utiliza le permiten plantear estrategias?

Sí

No

Por qué: _____

10. Cuanto tiempo le toma generar un reporte de indicadores (KPI)?

1 día

de 2 a 3 días

de 4 a 5 días

6 días o más

Indique cual sería el tiempo ideal: _____

11. ¿Qué plan de mejora sugiere para los procesos internos en el departamento corporativo?

¡Muchas gracias!

ANEXO 5

GLOSARIO

FDDI:

Una red de Interfaz de datos distribuidos por fibra (*Fiber Distributed Data Interface*, FDDI) proporciona conexiones de alta velocidad para varios tipos de redes. una red FDDI está formada por dos flujos de datos similares que fluyen en direcciones opuestas por dos anillos. Existe un anillo primario y otro secundario. Si hay un problema con el anillo primario, como el fallo del anillo o una rotura del cable, el anillo se reconfigura a sí mismo transfiriendo datos al secundario, que continúa transmitiendo.

BALANCED SCORED CARD:

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

KPI:

Los **KPI** (*Key Performance Indicators* o *Indicadores Clave de Desempeño*) miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “cómo” e indicando que tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

BACK OFFICE:

Conocido también como sistemas de apoyo al negocio donde back office corresponde a "todo lo que no está frente al cliente".

MATRIZ DE SENTIDO:

Es un instrumento utilizado en las entrevistas para registrar las anotaciones de los entrevistados, con el cual los voluminosos datos se reducirá a categorías y se transformarán, sin perder su significado, lo cual es imprescindible en la investigación cualitativa.

FEEDBACK:

El proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización. La realimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible, en el escalafón jerárquico, de arriba para abajo y de abajo para arriba”.

IT:

Information Technology, término en inglés que significa Tecnología de Información

PLAN ESTRATÉGICO:

Conjunto de actividades y recursos para cumplir objetivos y metas de las empresas a mediano y largo plazo, esto para lograr un crecimiento sostenible.

RENTABILIDAD:

Monto de dinero que las empresas ganan después de terminar un período fiscal.

TABLERO DE CONTROL:

Software que permite ver una serie de indicadores de gestión.