

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

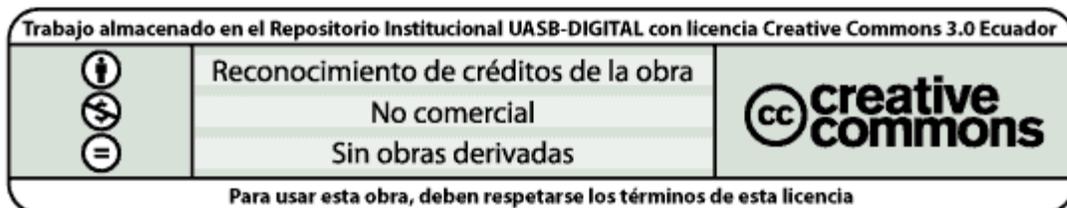
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador.

Alexandra Orbe Aguirre

2012



*Autoría:*

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

.....  
*Alexandra Orbe Aguirre*  
*06 de Marzo del 2012*

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como  
herramienta de control estratégico en una empresa de  
servicios de telecomunicaciones del Ecuador.

Alexandra Orbe Aguirre

Tutor: Ing. Eduardo Gabela

Quito – Ecuador 2012

## **Resumen Ejecutivo**

La presente tesis de “Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador” se compone de 3 capítulos y para cada uno de ellos se realizó el correspondiente estudio y análisis.

Es importante mencionar que para el desarrollo de la presente tesis se hizo el uso de la metodología de Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral.

El primer capítulo se contempla el marco teórico, en donde se analiza los conceptos, procesos, ideas, métodos, criterios que se deben considerar para crear el Cuadro de Mando Integral en la empresa de acuerdo a los creadores que son Kaplan y Norton.

En el segundo capítulo se realiza un estudio de la situación actual de la empresa, analizando su visión, misión, valores corporativos, clientes, detalle del portafolio de los productos y servicios y se detalla la estructura organizacional de la misma.

Finalmente en el último capítulo se realiza el diseño de la propuesta del Cuadro de Mando Integral, en el desarrollo de este consta de varios puntos:

- Análisis FODA de la empresa.
- Estudio de la competencia para conocer el posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado de las telecomunicaciones con relación del resto de organizaciones.
- Se propone la visión que va a tener la empresa localmente en el Ecuador.
- Una vez identificados todos estos aspectos se identifica los objetivos estratégicos, estrategia, indicadores, iniciativas y plan de acción que se necesitan para que la compañía pueda competir eficazmente en el mercado.

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a quienes han sido mis pilares fundamentales para mí, a mis padres Hernán y Yolanda, mis hermanos: Verónica, María Cristina y Hernán, para mi angelito máspreciado María Verónica, quienes a lo largo de mi vida siempre me han brindado su amor, apoyo y comprensión incondicional. Y sobre todo a la razón de mi vida, mi hijo Sebastián.

Para mi hermana Verónica, fuiste tu mi ángel guardián que me cuidó y me guió en todo para que yo en tu nombre pueda darles a mis padres la alegría que algún día estuviste a punto de entregarles de ser una gran profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida, la salud y el amor para poder salir adelante. Y sus bendiciones diarias.

Gracias a mis padres, Hernán y Yoly por su amor incondicional, por siempre estar conmigo en los buenos y malos momentos y sobre todo por ser las bases indispensables en mi vida para poder vivir. Sin ustedes mi vida no tendría sentido.

Gracias a mi tutor Ing. Eduardo Gabela por su apoyo y ayuda durante la elaboración de la tesis y a la Universidad Simón Bolívar por todos los conocimientos, valores y enseñanzas impartidos durante estos dos años.

## INDICE DE CONTENIDOS

Autoría: .....	ii
Resumen Ejecutivo .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1 MARCO TEORICO.....	3
1.1 Estrategia.....	3
1.2 Planificación Estratégica:.....	4
1.2.1 Importancia de la Planeación Estratégica: .....	5
1.2.2 Modelo de la Planificación estratégica: .....	6
1.2.2.1 Misión: .....	7
1.2.2.2 Visión:.....	8
1.2.2.3 Valores corporativos: .....	9
1.2.2.4 Objetivos Estratégicos: .....	9
1.2.2.5 Políticas:.....	10
1.2.2.6 Análisis de ambiente externo: .....	10
1.2.2.6.1 Cinco fuerzas de Porter:.....	10
1.2.2.6.2 Macroambiente: .....	16
1.2.2.6.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas: .....	19
1.3 Cadena de valor: .....	20
1.4 Cuadro de Mando Integral (CMI):.....	25
1.4.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral: .....	26
1.4.2 Dimensiones del cuadro de mando integral .....	28
1.5 Mapas Estratégicos: .....	37
1.6 Indicadores o KPI (Key Performance Indicators).....	38
1.7 Mapa de Iniciativas:.....	41
CAPÍTULO II .....	42
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	42
2.1 Breve descripción de la empresa.....	42
2.2 Clientes: .....	44
2.2.1 Encuestas y entrevistas aplicadas a los clientes externos .....	45
2.3 Productos y Servicios:.....	49
2.4 Misión Global: .....	50
2.5 Visión Global:.....	51
2.6 Valores corporativos Globales:.....	52
2.7 Organigrama Global: .....	53
CAPITULO 3.....	62
3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	62
3.1 Análisis de Situación Actual de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador.....	62
3.10 Estrategia de valor.....	75
3.11 Mapa Estratégico de la empresa en el Ecuador .....	75
3.12 Estrategias para cada objetivo estratégico .....	78
3.13 Indicadores de Gestión del Desempeño .....	83

3.14 Matriz de Iniciativas .....	86
3.2 Propuesta de Cadena de Valor para la empresa .....	64
3.3 Análisis de clientes: .....	66
3.4 Análisis FODA de la empresa en el Ecuador.....	68
3.5 Análisis de la competencia: .....	69
3.6 Análisis del mercado.....	71
3.7 Misión .....	73
3.8 Propuesta de Visión para la empresa en el Ecuador .....	74
3.9 Definición de objetivos estratégicos. ....	74
BIBLIOGRAFÍA: .....	94
CONCLUSIONES: .....	90
RECOMENDACIONES:.....	92

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Metodología de Planeación Estratégica.....	7
Cuadro 2. Dimensiones para definir la misión.....	8
Cuadro 3. Cinco Fuerzas de Porter.....	11
Cuadro 4: Estructura FODA .....	19
Cuadro 5: Modelo de Cadena de Valor.....	22
Cuadro 6: Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	26
Cuadro 7: Modelo de Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente.....	30
Cuadro 8: Cadena de valor del proceso interno .....	33
Cuadro 9: Modelo de Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y Crecimiento.....	37
Cuadro 10: Modelo Mapa Estratégico.....	38
Cuadro 11: Criterios para indicadores .....	39
Cuadro 11: Elementos de un indicador.....	40
Cuadro 12 Modelo de Matriz de Iniciativas .....	41
Cuadro 13 Tabulación encuesta clientes externos .....	49
Cuadro 14: Organigrama global de la empresa.....	54
Cuadro 15. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 1.....	56
Cuadro 16. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 2.....	57
Cuadro 17. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 3 .....	58
Cuadro 18. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 4 .....	58
Cuadro 19 Tabulación encuesta clientes internos pregunta 5 .....	59
Cuadro 20 Tabulación encuesta clientes internos pregunta 6 .....	60
Cuadro 21: Propuesta de Organigrama local de la empresa.....	63
Cuadro 22: Propuesta de Cadena de Valor.....	65
Cuadro 23: Tabulación de participación demarcado de clientes .....	67
Cuadro 24: FODA de la competencia .....	70
Cuadro 25: Distribución de mercado de empresas de	72
Cuadro 26: Distribución de participación de redes de empresas de	72
Cuadro 27: Propuesta de Mapa Estratégico.....	77
Cuadro 28: Abreviaciones cargos de la empresa .....	78
Cuadro 29: Propuesta de Plan de Acción .....	79
Cuadro 30: Propuesta de Indicadores.....	84
Cuadro 31: Matriz de Iniciativas.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 1 .....	56
Gráfico 2: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 2	57
Gráfico 3: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 3 .....	58
Gráfico 4: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 4	59
Gráfico 5: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 5	60
Gráfico 6: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 6	60

## INTRODUCCIÓN

Considerando que en los últimos años se ha incrementado el interés y la necesidad del desarrollo de los procesos estratégicos y la aplicación de los Sistemas de Control Estratégicos, las organizaciones para conseguir el éxito y tener un nivel competitivo en el mercado han requerido implementar herramientas de control para poder medir todos los indicadores, que son indispensables para el logro del éxito empresarial, monitorearlos y diseñar plan de acciones preventivos y de mejora.

Por lo anterior la presente tesis: “Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control para una empresa de telecomunicaciones del Ecuador” tiene el fin de poder dar un instrumento de control a la organización, ya que actualmente la compañía no tiene un Sistema de Control Estratégico Local que permita un monitoreo integral en forma más racional, simple, cíclica, confiable y sobre todo que las acciones estén coordinadas entre sí, y esto sirva para tener la información necesaria trascendental y real para la toma de decisiones estratégicas de una manera más óptima. Adicionalmente con este trabajo lo que se pretende es desarrollar un análisis para la implementación de Cuadro de Mando Integral que se ajuste a las necesidades de la empresa, es decir que en base con la identificación de los puntos críticos crear una estructura de un Modelo y de esta manera poder proporcionar información real, precisa y sobre todo que cada uno de los uno indicadores del modelo sean los estrictamente necesarios y oportunos para la correcta transformación de la información en datos estadísticos los cuales se puedan interpretar y cuantificar de acuerdo a las necesidades de la empresa. Además con esta herramienta se puede integrar los aspectos gerenciales estratégicos así como también la

evaluación del desempeño que se basa en las cuatro perspectivas que Kaplan y Norton diseñaron tales son: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

La hipótesis planteada para el presente trabajo es: ¿La aplicación del Cuadro de Mando Integral como un instrumento de gestión estratégica de una empresa de servicios de telecomunicaciones posibilitará tener un mejor control y obtener la información real, precisa y cíclica?

El objetivo general de este trabajo es el Diseño de una propuesta del Cuadro de Mando Integral para una empresa de servicios de telecomunicaciones, lo que ha requerido de la determinación de los objetivos específicos, los cuales se relacionan a continuación:

- Elaborar el marco teórico del Cuadro de Mando Integral.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa de servicios de telecomunicaciones.
- Fundamentar la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral, analizando las 4 perspectivas del modelo.
- Diseñar el modelo del cuadro de Mando Integral para la empresa de servicios de telecomunicaciones.

# CAPÍTULO I

## 1 MARCO TEORICO

En el desarrollo de este capítulo la metodología a utilizar será la de análisis y síntesis, éstas se emplearán para realizar un estudio de lectura de las fuentes bibliográficas, materiales de apoyo entregados por los docentes de la universidad e Internet y posteriormente realizar un sumario del marco teórico más relevante. Adicionalmente en se realizará la técnica de fichaje, con el fin de poder tomar las citas bibliográficas.

### 1.1 Estrategia

Para poder comprender claramente lo que es la Planeación Estratégica es necesario el poder definir primero qué es una estrategia, Thompson en su libro la define: “la estrategia representa el compromiso administrativo como un conjunto particular de medidas para hacer creer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desarrollo financiero y de mercado.”<sup>1</sup>

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”<sup>2</sup>

La estrategia es entendida también como una serie de pasos claves que una organización debe seguir para poder obtener los objetivos propuestos, los mismos que

---

<sup>1</sup> Arthur Thompson, Strickland III, A.J., Gamble, John, *Administración Estratégica*, México, Mc Graw Hill, 2007,3.

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.*, México, Prentice Hall, 1997, 8.

siempre van enfocados a tener éxito empresarial, competir de una mejor manera, entre otros.

Es importante recalcar que las empresas que no tienen una estrategia como parte fundamental de su desarrollo y gestión del negocio, no van a tener un éxito empresarial, puesto que la estrategia permite tener un horizonte y un camino por donde debe seguir la empresa, ya que permite: saber como competir con éxito, cuales son los factores críticos del negocio para triunfar en el mercado, que posibilidad de tener diversificación del portafolio de productos y servicios, integración hacia delante o atrás, ampliación geográfica, expansión entre otras.

### **1.2 Planificación Estratégica:**

Una vez que ya tenemos conocimiento sobre la estrategia, se puede empezar a estudiar la planificación estratégica, la misma que es conocida también como la planificación a largo plazo ya que las estrategias que se establecen para la compañía deben estar diseñadas para poder realizar el mejor manejo de la compañía, es como un instructivo para administrar la empresa y su permanencia en el mercado en el futuro.

“La Planificación Estratégica es una herramienta al servicio de la organización que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan – Plan Estratégico proyectarla al futuro con un desempeño mejorado, y que las organizaciones desarrollan procesos de Planeación Estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Alfonso Troya Jaramillo, *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, Ecuador, Editora Nacional, 2009, 25.

Planeación estratégica es considerada como una herramienta de vital importancia dentro de una compañía que ayuda a los funcionarios a la toma de decisiones con el objetivo de conseguir el éxito empresarial y sobre todo permite que toda la compañía realice sus mejores esfuerzos para cumplir con la misión, visión y los objetivos.

### **1.2.1 Importancia de la Planeación Estratégica:**

En la actualidad, viviendo en un mundo y mercado globalizado y competitivo, nace la imperiosa necesidad de tener una planeación dentro de las empresas que permitan tener una visión más clara de lo que se debe enfocar la organización para permanecer en el mercado y obtener rentabilidad.

Existen diversas razones por las cuales radica la importancia de la Planeación Estratégica, dentro de las organizaciones, a continuación se enumerará las más destacadas:

- Permite simular el futuro, ya que la planificación estratégica es flexible a cambios y/o ajustes que se deban hacer en este medio cambiante
- La planificación estratégica establece objetivos específicos por área, los mismos que son planteados en relación de la visión de la empresa.
- La planeación estratégica permite que todos los altos directivos tengan una guía para la mejor toma de decisiones, ya que tiene estructurado todos sus elementos interrelacionados.
- La planificación estratégica realiza un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa que permite determinar la situación actual y se puedan establecer estrategias para mitigar los riesgos para la empresa, así como también para fortalecer sus puntos fuertes.

- La planificación estratégica establece controles para medir el desempeño no solo financiero cuantitativo sino también cualitativo, para ir monitoreando el cumplimiento de los objetivos y detectar a tiempo las desviaciones para poder realizar ajustes.

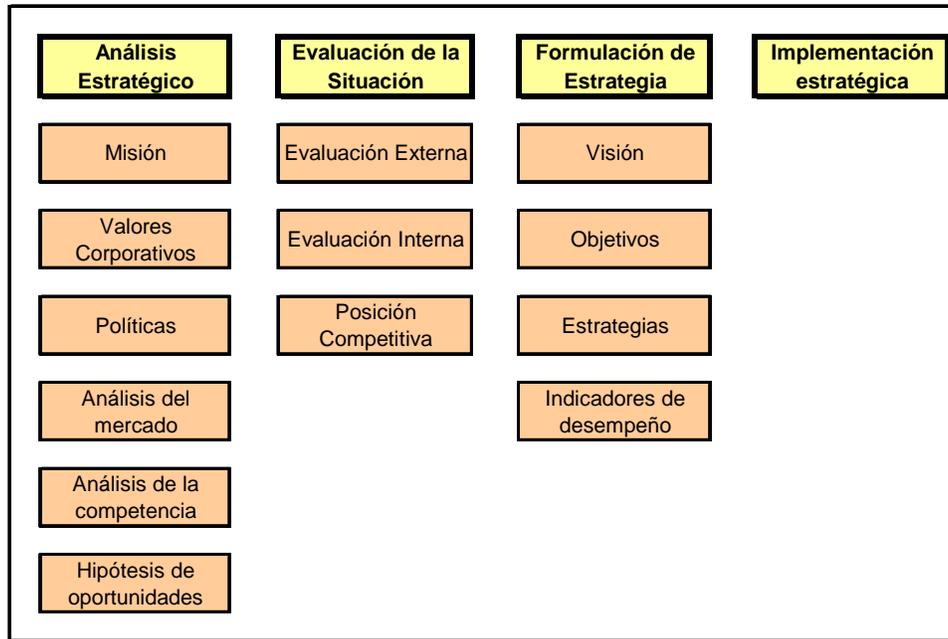
### **1.2.2 Modelo de la Planificación estratégica:**

Se entiende como modelo como un formato estándar y general cuyo objetivo es brindar a las organizaciones una guía básica para crear una planificación estratégica, es importante señalar que el modelo general que las empresas lo aplicarán en forma diferente de acuerdo a la situación en el que se encuentra la compañía.

El esquema básico del modelo es:

- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Objetivos estratégicos
- Políticas
- Análisis del ambiente externo ( modelo de las cinco fuerzas de Porter, macroambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos), OA (oportunidades y amenazas)
- Análisis del ambiente interno ( cadena de valor, FD (fortalezas y debilidades)
- Definición de estrategias

Abajo se muestra un enfoque metodológico acerca de la planificación estratégica:



Cuadro 1. Metodología de Planeación Estratégica

Fuente: Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010, 11 a 38

### 1.2.2.1 Misión:

La misión suele ser definida como: “identificar la función o tarea básica de una empresa o institución, o de una parte de esta”<sup>4</sup>

“El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.”<sup>5</sup>

Dicho en otras palabras la misión se entiende como la razón de ser la empresa, este concepto abarca la identificación que va a tener la organización con todos los actores que forman parte de ella, tales como clientes, proveedores, colaboradores, sociedad en sí, establece lo que va a hacer y quienes son los beneficiados.

<sup>4</sup> Harold Koontz, Administración una perspectiva global, México, Mc Graw Hill, 2004, 124.

<sup>5</sup> Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.*, México, Prentice Hall, 1997, 8.

Es importante mencionar que para definir la misión se debe considerar un componente indispensable que es la definición del negocio, es decir definir la actividad o cuál es el negocio. Charles Hill en su texto muestra una figura en la sugiere las 3 dimensiones bajo las cuales se debe definir el negocio



Cuadro 2. Dimensiones para definir la misión

Fuente: Charles Hill, *Administración Estratégica*, Bogotá, McGraw Hill, 1996, 38

### 1.2.2.2 Visión:

Es importante indicar que una vez se tiene la misión claramente definida se puede elaborar la visión, ya que la visión es lo que la empresa quiere ser en el futuro.

La visión corresponde a lo que la empresa quiere llegar a ser en un plazo de 3 a 5 años.

Dicho en otras palabras la visión responde a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en el futuro?

“Una visión estratégica clara, fresca, inspirada y que se repita con frecuencia, tiene el poder de hacer que la gente voltee en la dirección señalada y de crear una marcha

unificada de la organización”<sup>6</sup>. Por lo que es importante recalcar que la comunicación de la visión dentro de una organización es indispensable que se haga conocer a los empleados para que conozcan hacia donde se va, sobre todo es necesario que sea clara, precisa y sencilla de entender y que transmita el mensaje que se quiere transmitir.

### **1.2.2.3 Valores corporativos:**

En este punto se detallan todos los principios, creencias y reglas morales y éticas bajo los cuales la empresa se va a desempeñar, los mismos que deben ser conocidos por todos sus colaboradores. Dentro de los que podemos mencionar son: responsabilidad, honestidad, puntualidad, trabajo en equipo y respeto.

### **1.2.2.4 Objetivos Estratégicos:**

Las normas de todo objetivo es que deben ser: claros, reales, realizables concretos, precisos, medibles y cuantificables, razón por lo cual los objetivos estratégicos deben ser elaborados de esa manera, ya que ellos se especifican los resultados que la empresa quiere conseguir.

Dentro de la planificación estratégica los objetivos deben ser a largo plazo y sobre todo deben estar enfocados a las áreas de la empresa que sean más importantes dentro del desarrollo del negocio. La gran mayoría de empresas coinciden en enfocarse en áreas como: mercadotecnia (todo lo relacionado con el portafolio de bienes y servicios, demanda insatisfecha, necesidades de los clientes), rentabilidad, productividad, marketing, expansión de la empresa, ventas, entre las más comunes.

“Los objetivos representan el compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores

---

<sup>6</sup> Arthur Thompson, Gamble Strickland, *Administración Estratégica*, México, Mc Graw Hill, 2007, 43

fundamentales de la compañía”<sup>7</sup>. Todo lo anterior radica su importancia en que los objetivos permiten medir lo que se va haciendo y de cierta manera ir controlando lo que se quiere lograr en referencia al progreso de la compañía.

#### **1.2.2.5 Políticas:**

“Las políticas son reglas o guías que expresan límites dentro de los que debe ocurrir la empresa. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos”<sup>8</sup>

Dicho en otra manera las políticas se entienden como las normas establecidas o lineamientos bajo los cuales la empresa debe manejarse y que todos los colaboradores deben cumplir y hacer cumplir.

#### **1.2.2.6 Análisis de ambiente externo:**

Es importante que cada compañía realice un análisis del ambiente externo ya que esta información sirve para que las personas realicen un estudio objetivo basado en realidades que forman parte de la empresa. A continuación se enumeran los análisis que las compañías pueden realizar:

- Las cinco fuerzas de Porter.
- El análisis PEST ( análisis de factores y tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas)
- Análisis OA (oportunidades y amenazas)

---

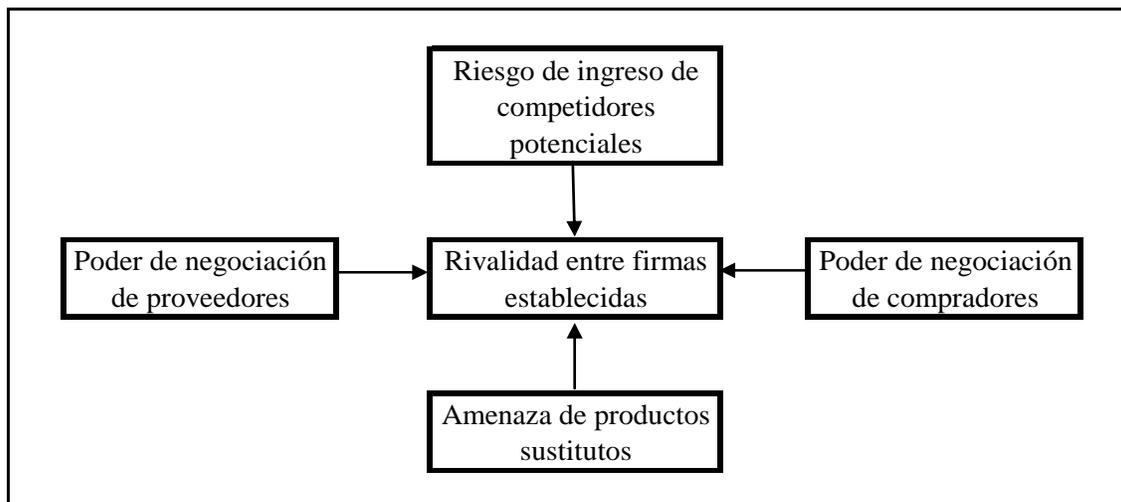
<sup>7</sup> Arthur Thompson, Gamble Strickland, *Administración Estratégica*, México, Mc Graw Hill, 2007, 43

<sup>8</sup> Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.*, México, Prentice Hall, 1997, 7

### 1.2.2.6.1 Cinco fuerzas de Porter:

Este modelo de análisis del ambiente externo para la empresa se basa en un análisis de la competencia directa o indirecta que experimenta la compañía dentro del mercado; Porter establece que cuando una fuerza es más fuerte, esto se convierte en un factor importante en el cual la empresa no podrá aumentar sus precios debido a la presencia de la competencia y ésta lógica también la aplica para cuando es una fuerza débil, se convierte en una oportunidad para poder generar mayores utilidades.

Abajo se detalla el modelo de las cinco fuerzas que Porter establece:



Cuadro 3. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Charles Hill, *Administración Estratégica*, Bogotá, McGraw Hill, 1996, 70

**Competidores potenciales:** hace referencia a que actualmente no se encuentran en el mercado, pero que existe la probabilidad de que lleguen a hacerlo. Las posibilidades de que una empresa pueda entrar al mercado depende de 3 factores: si es atractivo el sector, que barreras de entrada tiene el mercado y la reacción que los competidores puedan tener, esto debido a que a medida que existan más empresas en el sector, esto se convierte en una amenaza en las utilidades y en la pérdida de clientela que van a direccionarse sus compras a los posibles competidores y apoderarse de una parte del mercado.

Por lo anterior dentro de las barreras de entrada que se pueden considerar son:

- Diferenciación creando fidelidad en los clientes
- Economía de escala: las economías de escala hacen referencia a un menor costo de producción por gran volumen que se fabrica.
- Acceso a los canales de distribución: ya que los canales de distribución deben aceptar los productos y servicios y su difusión para que sea muy eficiente y llegar a los consumidores.
- Capital: corresponde a todos los recursos financieros necesarios que una empresa invierte para poner en marcha su compañía, tales como la compra de activo fijo, inventarios, acceso a créditos, entre otros.
- Barreras de tipo legal: esto hace referencia a la intervención de los gobiernos, quienes pueden limitar la entrada de nuevos competidores mediante leyes, normas, requisitos y ordenanzas.

### **Poder de negociación de compradores:**

Los compradores se pueden convertir en los responsables directos para que se bajen los precios y por ende las utilidades se vean afectadas de las empresas, por lo general esto sucede cuando el producto no es muy diferenciado y adicionalmente tiene muchos sustitutos a un menor precio.

El poder de negociación de los clientes puede darse por los factores abajo detallados:

- Cuando se tienen grandes compradores que adquieren gran cantidad de productos y servicios, esto provoca su poder.
- Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre proveedores a menores precios.

- Cuando el producto es vital para el consumidor, pero existen muchos competidores directos o sustitutos.
- Cuando los clientes para satisfacer sus necesidades realicen una integración vertical para poder reducir sus precios, es decir se pueden convertirse en sus propios suministradores.
- Tomando en consideración que la información es poder, mientras los compradores tengan toda la información sobre la demanda, precios y costos, mayor es su poder de compra con el proveedor.

#### **Poder de negociación de proveedores:**

Los proveedores también son considerados como una amenaza ya que ellos tienen la capacidad de imponer su precio a sus compradores o disminuir la calidad de los productos y/o servicios. Existen factores que provocan que los proveedores se conviertan en poderosos y tengan el poder de negociación:

- Cuando el producto suministrado tiene pocos sustitutos y en el mercado no existen muchos y sobre todo son indispensables para sus clientes.
- Cuando un determinado cliente no es considerado como un comprador importante para el proveedor, esto por lo general existe en los clientes que son eventuales.
- Cuando existe la posibilidad de la integración de los proveedores mediante alianzas estratégicas para ser competencia directa de los compradores y en cierta manera amenazan o presionan.

- Cuando los compradores no pueden realizar una integración vertical hacia atrás y por ende no puede satisfacer sus necesidades y al evidenciar esta situación los proveedores tienen el poder de negociación.
- Productos diferenciados: cuando se tiene productos que son diferenciados por su calidad, servicio y precio esto provoca que los compradores tengan una preferencia por comprarlos al precio que sea.

### **Rivalidad entre empresas establecidas:**

Dentro de este mundo globalizado y competitivo en todos los sectores de mercado es importante recalcar que la competencia entre empresas es cada vez más agresiva, por lo que si fuerza competitiva es débil las compañías tienen la oportunidad de incrementar sus precios frente a los de las otras organizaciones, y viceversa, si la fuerza competitiva es fuerte se viene una guerra de precios, que por lo general siempre están orientados a la reducción de precios y por ende una disminución de las utilidades, también abarca la innovación en productos y servicios que ofrece y la publicidad.

La rivalidad de las empresas se da por los factores abajo detallados:

- Productos y servicios que nos son diferenciados ni en características ni en costos, con lo cual protege a las competencias de que otra empresa trate de llevarse a su clientela.
- Número de competidores: entre mayor número de empresas hayan en el mercado menor será la rivalidad entre los competidores ya que su presencia no se sentirá.
- Ritmo de crecimiento del mercado: cuando más lento es el crecimiento de la industria las empresas solo pueden crecer incrementando su cuota de mercado,

por lo que son más propensas a tener una fuerte competencia a comparación de las empresas que tienen un crecimiento rápido.

- Costos fijos: se entiende como costos fijos los costos que la empresa incurre produzca o no produzca ninguna unidad. Por lo que a medida que los costos fijos son altos las empresas se ven obligadas a trabajar al máximo de su capacidad para tratar de trasladar el costo a todas las unidades producidas; esta presión de trabajar al 100% de su capacidad provoca que las empresas opten las alternativas de políticas de precio que tiendan a disminuir con el fin de vender toda su producción.
- Aumento de capacidad: el aumento de capacidad se ve dentro de las economías de escala en donde se producen mayores unidades en menor tiempo y a menor costo.
- Barreras de salida: existen una gran cantidad de barreras de salida entre las que se pueden mencionar son: existencia de activos especializados, altos costos fijos de salida (indemnizaciones trabajadores), interrelaciones estratégicas, barreras emocionales que tiene relación con la identificación personal con el negocio.
- Condiciones de demanda: “la creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio en la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de la industria. Cuando la demanda crece, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.*, México, Prentice Hall, 1997, 75

### **Amenazas de productos sustitutos:**

Se conoce como productos sustitutos a aquellos productos que tienen características similares y que satisfacen necesidades de los consumidores que pueden suplir a un determinado producto en situaciones tales como el incremento del precio, carencia del producto principal.

Como claros ejemplos de productos sustitutos tenemos:

- En alimentación: del aceite el sustituto puede ser la mantequilla, si el pescado sube de precio el sustituto puede ser el atún, carne y/o pollo.
- En el área de tecnología: un walkman fue sustituido por un ipod o un MP3.
- En medicina: en todos los medicamentos existen los genéricos que son considerados como sustitutos, este caso en el mercado ecuatoriano es común ya que los precios de las medicinas son muy elevados y las personas prefieren comprar a precios más económicos.

### **1.2.2.6.2 Macroambiente:**

El macroambiente es un factor influyente dentro del desarrollo de la empresa en el mercado, ya que las organizaciones se pueden ver afectadas un ambiente macro tal como: político, económico, social y tecnológico (PEST), cualquiera de estos factores pueden influir de manera favorable o desfavorable sobre las 5 fuerzas de Porter anteriormente mencionadas.

- ❖ **Ambiente Político:** las condiciones políticas y legales son tomadas por los gobiernos de una sociedad y son un factor determinante para los ciudadanos así como también para las empresas, ya que éstas pueden generar una oportunidad o amenaza que las organizaciones deben afrontarlas.

❖ **Ambiente Económico:** para entrar a un detalle sobre este ambiente es importante el conocer sobre la macroeconomía, que es la que “estudia el crecimiento y las fluctuaciones de la economía de un país, desde una amplia perspectiva sin considerar demasiados detalles sobre un sector o negocio particular, y resulta fundamental para el desempeño de las empresas y para la toma de decisiones.”<sup>10</sup>. Por lo anterior las condiciones económicas de una sociedad determinan la riqueza o carencia de las personas así como también radica en el desarrollo de las empresas, motivo por el cual es de suma importancia contemplar los indicadores macroeconómicos más importantes:

- Tasas de interés: las tasas de interés se entiende como un valor o precio que las personas y/o empresas deben pagar por el uso de recursos ajenos (dinero), por lo que existen dos tipos de tasas de interés: pasiva es el valor que las instituciones financieras pagan como concepto de intereses a sus clientes por el dinero que depositan a un corto o largo plazo ya sea en sus cuentas bancarias o pólizas de acumulación; las activas es el dinero que las instituciones financieras le cobran a sus clientes por los préstamos o créditos otorgados. Es importante el indicar que el nivel de estas dos tasas puede determinar el nivel de la demanda de los productos, ya que en la mayoría de empresas requiere que el consumidor compre sus productos ya sea en efectivo o a crédito y si las tasas activas son demasiado altas los consumidores se van abstener de comprar y así viceversa.
- Tasas de inflación: “La inflación mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía, La medida de la inflación es la variación en el índice de precios al consumidor, que es un promedio de precios de bienes y servicios de

---

<sup>10</sup> Christian Silva, *Material de estudio de la clase dictada en Macroeconomía, 2010, 6.*

consumo.”<sup>11</sup>. La inflación es un factor determinante para las inversión, por lo que entre un país tenga una inflación más alto menor inversión se tendrá

- Tasas de desempleo: este indicador mide el “número de personas que buscan activamente trabajo sin encontrarlo, como porcentaje de la fuerza laboral total”<sup>12</sup>.

**Ambiente Social:** al igual que los anteriores factores este ambiente también es actor de generar oportunidades o amenazas para las empresas, debido a que de acuerdo a las tendencias sociales que adopte una nación se podrá tener una demanda para los productos y/o servicios que una organización ofrece al mercado. Dentro de este ambiente se pueden citar muchos ejemplos en donde es notoria la influencia de este ambiente en el consumo de las personas:

- Alimentación: actualmente la sociedad ha tenido una nueva tendencia sobre lo Light y la conciencia sobre la obesidad y las consecuencias de no comer sano, por lo que ahora las personas prefieren consumir productos que vayan en el estilo de bajo de grasas, bajo en azúcar, bajo en calorías. Esto ha provocado que la mayoría de industrias de alimentos cambien sus producciones.
- Tecnología: los avances tecnológicos que se esta viviendo en estos tiempos ha provocado que todo sea por Internet, envío de cartas, tarjetas, dictar clases, teleconferencias, esto ha llevado que las tendencias sean más exigentes y rápidas.
- Tendencia de conciencia verde: ahora los consumidores prefieren comprar productos que no vayan en contra de la contaminación del medio ambiente y tienen una conciencia con el cuidado del mundo.

---

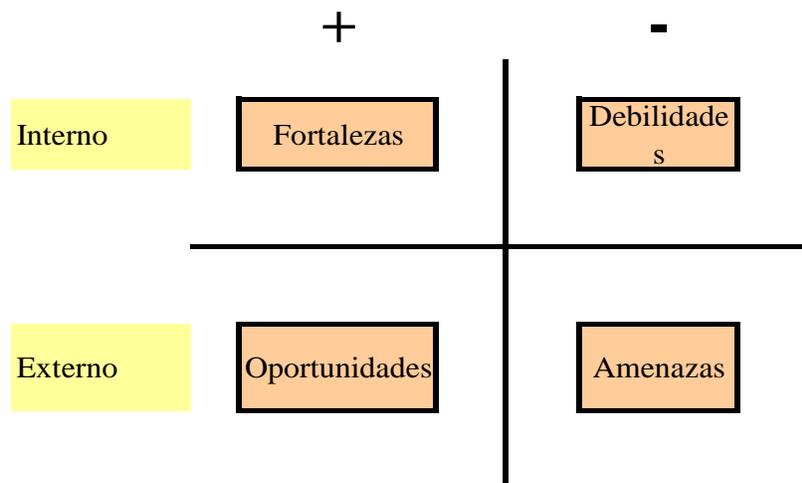
<sup>11</sup> Christian Silva, *Material de estudio de la clase dictada en Macroeconomía, 2010, 29*

<sup>12</sup> Christian Silva, *Material de estudio de la clase dictada en Macroeconomía, 2010, 28*

**Ambiente Tecnológico:** En los albores del tercer milenio, la tecnología se ha convertido parte de nuestras vidas, tan así que ya es fundamental para el desarrollo de naciones enteras y hasta se puede decir que una sociedad sin tecnología es una sociedad prehistórica. La tecnología evoluciona agigantadamente por lo que la sociedad se ha visto obligada a sustituir unas herramientas por otras casi instantáneamente, como son los casos de reemplazar los cassettes por discos compactos, máquinas de escribir por computadoras, entre otros.. La tecnología moderna está aumentando la productividad y la efectividad, por lo que cada vez se necesita de menor esfuerzo de trabajo para satisfacer las necesidades.

#### 1.2.2.6.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas:

Las oportunidades y amenazas forman parte de la matriz FODA, la cual es una herramienta que permite realizar un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de brindar a los funcionarios un diagnóstico con toda la información necesaria para que se tomen las mejores decisiones estratégicas y de conseguir la permanencia de la organización en el mercado y consecuentemente su éxito empresarial.



Cuadro 4: Estructura FODA

Fuente: Conocimiento aprendido

Las oportunidades: son factores externos de la empresa positivos y representa situaciones o circunstancias que puede ocurrir y que van a beneficiar al desarrollo y mejora de la empresa. Dentro de las cuales se puede mencionar las condiciones económicas del país, avances tecnológicos, cambio del entorno, entre otras.

Las amenazas: son factores externos que si ocurren pueden influir de manera negativa a la organización. Las principales tenemos las políticas económicas, crisis de un país, competencia, entre otras.

### **Análisis del ambiente interno:**

El análisis interno de una empresa es muy importante para poder identificar su situación y conocer sus características esenciales tales como clientes internos, recursos, procesos, áreas funcionales, materiales con los que cuenta la compañía, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva o a su vez establecer planes estratégicos que permitan penetrar y ganar el segmento de mercado. Dentro de los métodos más conocidos para realizar este tipo de análisis son: la cadena de valor y el análisis de fortalezas y amenazas.

### **1.3 Cadena de valor:**

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Porter. La cadena de valor es una desagregación de las actividades principales de la empresa que son generadoras de valor a la organización, el objetivo de desagregarlas es que al dividir las permite tener una visión más clara para un análisis detallado que permita identificar cuales son los puntos

favorables o desventajas competitivas que presentan para poder optimizar los costos y obtener una utilidad mayor.

Las cadenas de valor están compuestas por 2 tipos de actividades genéricas:

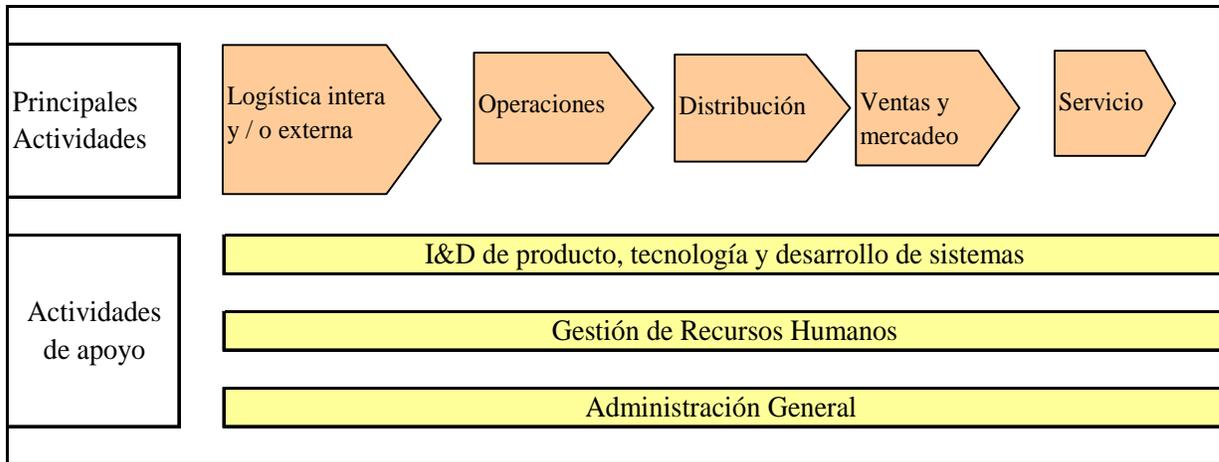
- Las Actividades Primarias: Son las actividades que tienen una relación directa con el desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización y los servicios de post-venta. Hacen referencia a donde se crea la mayor parte del valor para los consumidores.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: Son las actividades que se refieren a la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación).

“Las actividades de la cadena de valor de una empresa no son independientes, sino que están conectadas mediante las conexiones. La forma en que se realiza la actividad a menudo afecta a los costos y a la eficacia de las demás actividades”<sup>13</sup>

Abajo un cuadro de una cadena de valor que por lo general aplica a la mayoría de empresas.

---

<sup>13</sup> Michael Porter, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Deusto, 2006, 43.



Cuadro 5: Modelo de Cadena de Valor

Fuente: Investigación Bibliográfica

- **Logística interna o externa:** la logística corresponde a todas las actividades de operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias. Las actividades de logística externa tienen relación con el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Operaciones:** esta actividad hace referencia en donde los insumos son transformados en productos terminados, de tal forma que se obtengan de la mejor calidad y diseño posible para lograr conseguir la satisfacción en los clientes. En esta actividad están implícitamente involucrados los recursos humanos, tecnología, entre otros. Esta actividad es el proceso productivo o de producción como tal.
- **Distribución:** esta actividad corresponde a los canales de distribución, que son las empresas o personas que son intermediarios para que los bienes y/o servicios lleguen hasta el consumidor, esta actividad es muy importante ya que de ésta depende que se tenga una excelente comercialización de nuestro portafolio.
- **Ventas y mercadeo:** esta actividad corresponde al marketing mix que hace referencia a: las 4 pes:

- Producto: diseño, empaque, imagen, calidad, características, información, slogan.
- Plaza: segmento de mercado a donde va direccionado nuestro producto.
- Promoción: es la manera de influir en la decisión de compra del consumidor a través de la publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas
- Precio: el valor que debe pagar el cliente, el mismo que debe ser justo
- **Servicio:** esta actividad corresponde al valor agregado que algunas empresas brindan a sus clientes, como son el servicio de post venta, en la cual se hace un seguimiento y un análisis de satisfacción que han tenido los consumidores al adquirir nuestro bien o servicio.

Las actividades de soporte son las que facilitan el desempeño de las actividades primarias:

- **Investigación y Desarrollo, tecnología y desarrollo de sistemas:** la I&D investigación y desarrollo se puede dar en 4 maneras:
  - Creación de productos innovadores que vayan acorde a las exigencias del mercado y acorde a los avances tecnológicos
  - Desarrollo de nuevos productos cuyas características son superiores a las de las bienes actuales
  - Innovación de procesos que permitan una mejora en la producción y sobre todo una optimización de costos.
  - Innovación de herramientas para manejo interno, dentro de los cuales se desarrollan herramientas que faciliten el trabajo, control y automatización del proceso productivo para poder obtener la información de una manera rápida y confiable y sobre todo que ayude a mejorar los tiempos y costos.

- **Gestión de recursos humanos:** por ser el ser humano el activo más importante con el que cuenta la empresa es indispensable la existencia de recursos humanos dentro de una empresa que ofrezca soporte sobre el reclutamiento, selección, contratación, motivación, capacitación, administración salarial del personal. Ya que cuando los colaboradores se encuentran motivados en la empresa esto se ve reflejado en el trabajo que realizan y se traduce en una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- **Administración General:** en esta actividad se encuentra las demás áreas de soporte que son indispensables para el desarrollo de la compañía, tales como contabilidad, tesorería, recepción, legal, finanzas, que aportan para que el giro del negocio sea efectivo.

### **Análisis de Fortalezas y Debilidades:**

Como mencionamos anteriormente el análisis de la matriz FODA es importante ya que esta herramienta realiza un cuadro de la situación actual de la organización permitiéndonos obtener un diagnóstico que nos ayude para la toma de decisiones.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. Dicho en otras palabras son todos los aspectos positivos y buenos con los que cuenta la empresa; tales como: recurso humano, infraestructura, bienes, ubicación, redes de comunicación, políticas.

**Debilidades:** son factores internos que ocasionan una posición desfavorable frente a la competencia, dentro de los cuales tenemos recursos, habilidades y actividades que carece la empresa.

#### **1.4 Cuadro de Mando Integral (CMI):**

Los creadores del Cuadro de Mando Integral son Kaplan y Norton, quienes manifiestan que: “el cuadro de mando integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización”<sup>14</sup>, actualmente en el mercado competitivo y globalizado por el que atraviesa todos los sectores es importante no solo es necesario contar con los indicadores financieros, sino también los no financieros que permitan focalizarnos en crear valor agregado que sea a largo plazo.

Otro autor, Paúl Niven, lo detalla el cuadro de mando integral es: “lo que se necesita en su sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos”<sup>15</sup>

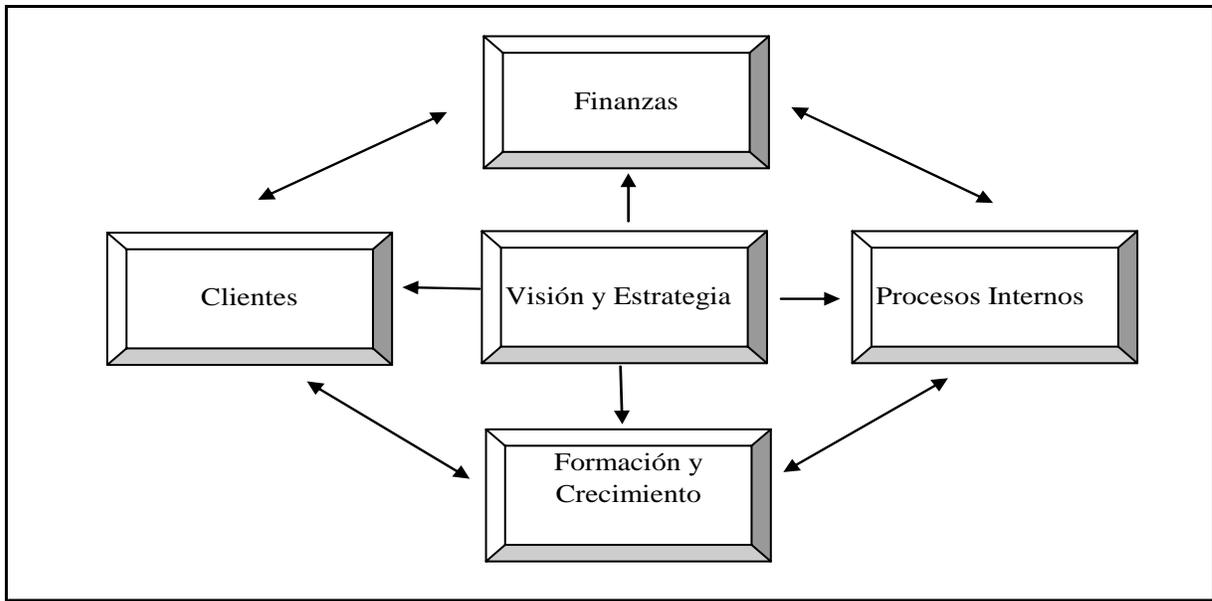
Kaplan manifiesta que: El cuadro de mando Integral tiene como médula la visión y la estrategia, ya que su fin es el poder convertir los objetivos estratégicos y la estrategia en indicadores que sean palpables y tangibles para los altos ejecutivos.

De acuerdo a Kaplan y Norton establece que el Cuadro de Mando Integral contempla que los principales elementos del CMI son: la visión y la estrategia de la empresa y se la analiza desde 4 perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de formación y crecimiento.

---

<sup>14</sup> Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 21

<sup>15</sup> Paul Niven, *El cuadro de mando integral paso a paso*, Barcelona, Gestión 2000, 2003, 33



Cuadro 6: Modelo de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 22

Kaplan en su texto indica que el Cuadro de Mando Integral se está utilizando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica

#### 1.4.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral:

Actualmente en un mundo tan competitivo y clientes tan exigentes es de vital importancia que todas las empresas traten de plantearse objetivos y estrategias que mejoren su desempeño y generen valor agregado. Los mismos que no deben estar enfocados únicamente a lo financiero, como tradicionalmente se hacía antes, sino también se debe concentrar en la parte no financiera, de tal manera que se tenga una interrelación entre éstos y sobre todo se controle, ya que lo que no se puede medir no se hace. De ahí nace la

importancia de una herramienta de control, a continuación se expondrá algunas razones por la que el CMI es necesario en las organizaciones:

- Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente las financieras.
- El CMI proporciona información válida para los funcionarios de la empresa para la mejor toma de decisiones.
- Transforma la visión y la estrategia de la empresa en indicadores tangibles y palpables.
- El CMI abarca a todo el contexto de la empresa mediante el estudio de 4 perspectivas: cliente, financiero, procesos internos y capacitación y formación.
- El CMI es una herramienta no únicamente de control sino también de comunicación de información para todos los colaboradores.
- El CMI es una herramienta de medición que ayuda a administrar mejor y crear valores a largo plazo, que hace partícipes a todo el personal y ejecutivos de la empresa.
- El CMI comunica a todos los colaboradores la visión y la estrategia
- El CMI es una herramienta que permite la retroalimentación continua, permitiendo que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.
- El CMI al ser una herramienta integrada, permite de igual manera medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas.

### 1.4.2 Dimensiones del cuadro de mando integral

Kaplan en su libro manifiesta que: “el cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento”<sup>16</sup>. Es importante mencionar que estas 4 perspectivas están relacionadas íntimamente y que permiten tener un control y medición de los resultados que queremos obtener.

A continuación se realizará una descripción breve de cada una de ellas:

- 1. Perspectiva financiera:** se hace referencia a los objetivos financieros con los que la empresa ha venido trabajando con anterioridad, por lo que éstos sirven de orientación para los objetivos e indicadores en las perspectivas: los clientes, procesos y aprendizaje. Estos objetivos financieros están enfocados al crecimiento (incremento de ventas, incremento de cartera de clientes, optimización de costos y gastos), sostenimiento (ROCE (return on capital employed), rendimientos sobre el capital) y recolección.

Para establecer la estrategia empresarial existen 3 temas estratégicos que se deben considerar:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: existen diferentes maneras de poder obtener un crecimiento y diversificación en la empresa:
  - Nuevos Productos o servicios: la innovación de nuevos bienes y servicios para ofrecer al mercado permite a la empresa poder captar más clientela y por otro lado obtener mayores ingresos, el indicador correspondiente es el porcentaje de ventas del nuevo portafolio u otra manera de medir es comparando las utilidades de los nuevos productos versus los anteriores.

---

<sup>16</sup> Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 38

- Nuevos clientes y/o segmentos de mercado: el realizar estudios de mercado que permitan el ampliar o acceder a otros nichos de mercado es una fuente de crecimiento a la empresa, así como también ampliar la cartera de clientes tienen el mismo efecto para incrementar sus ingresos. Los indicadores asociados son el porcentaje de ventas provenientes de nuevos clientes o nuevos nichos de mercado.
  - Nuevas variedad de productos y servicios: la diversificación del portafolio de productos y servicios brindan a la empresa la oportunidad de tener un crecimiento de mercado y por ende de ventas. El indicador asociado es el porcentaje de ventas proveniente de estos nuevos bienes o servicios.
  - Nuevos precios: va ligado con el incremento de los precios de los productos y/o servicios.
- Reducción de costes/ mejor de la productividad: esto se lo puede conseguir mediante los siguientes medios:
- Incremento de productividad de los ingresos: está orientado a incrementar la su capacidad productiva de tal manera que se vaya aumentando los recursos a medida de las necesidades.
  - Reducción de costos unitarios: es realizar un análisis para la optimización de los costos ya sean fijos o variables, de tal manera que se pueda conseguir mejorar la utilidad, la mayoría de empresas actualmente están utilizando el costeo ABC para poder identificar y reducir sus costos.
  - Promover un mix en los canales de distribución: el objetivo es implementar el uso de canales electrónicos que tienen un costo menor a lo de los

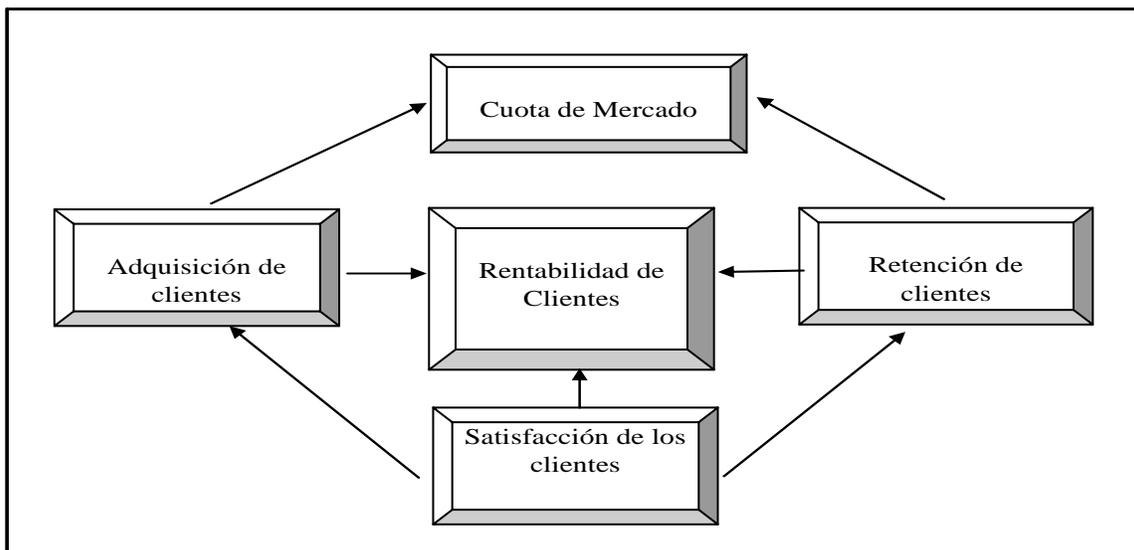
distribuidores y hacer un mix entre estos dos tipos de canales para aumentar la eficiencia del servicio al cliente así como también la disminución de los costos.

➤ Utilización de los activos /estrategias de inversión: están orientados a los objetivos de rendimientos sobre el capital.

- Ciclo de caja: está enfocado a mejorar los días de crédito que se tienen con los proveedores y los concedidos a los clientes, ya que el dinero de terceros es la mejor opción para trabajar con un bajo costo.

❖ **Perspectiva cliente:** Como se mencionó anteriormente cuando las empresas fijan su misión, también definen el segmento de mercado al cual van a concentrar sus esfuerzos para ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios con calidad,

Dentro de esta perspectiva Kaplan establece 5 indicadores básicos dentro de una empresa para poder obtener rentabilidad.



Cuadro 7: Modelo de Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Cliente

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 81

Indicador de Cuota de Mercado: una vez que la empresa ha segmentado y ha definido claramente su nicho de mercado, con la ayuda de estadísticas, análisis, estudios de mercado se puede realizar una estimación del tamaño total del mercado y se puede asignar una cuota para cada unidad de negocio que se espera vender para poder obtener rentabilidad. Cuando una organización tiene pocos clientes existe la posibilidad de que se pida por el monto de compras que ellos realizan.

Indicador de Retención de los clientes: siendo los clientes la base fundamental de la sostenibilidad de una empresa, es importante mantener a la cartera de los consumidores dentro de la organización y sobre todo que sus cuotas se incrementen, dicho en otras palabras es poder tener clientes fieles, de tal manera que se pueda medir su fidelidad de acuerdo al incremento de compras de los clientes existentes.

Indicador de Incremento de clientes: es de vital importancia que la empresa no se conforme con los clientes existentes sino que siempre este enfocado a ampliar su cartera de clientes para incrementar sus ventas, un indicador que se puede medir es el porcentaje de ventas que representan los nuevos consumidores.

Indicador Satisfacción del cliente: actualmente dentro de un mundo tan competitivo y exigente por parte de los consumidores es importante el medir su satisfacción para tener un feedback y poder realizar mejoras con el objetivo de brindar el mejor producto y servicio y consecuentemente lograr la fidelidad. Los indicadores que se pueden tomar es en base de las encuestas post venta que se realicen y ver el número de quejas.

Indicador Rentabilidad del cliente: es importante que la empresa no se obsesione con los clientes en tener e incrementar su cartera, sino que realice un análisis real y objetivo que los clientes sean rentables, ya que no basta con tenerlos leales y satisfechos, sino que

generen rentabilidad a la empresa; ya que dentro de una organización se pueden tener clientes que no son rentables, suele ser común que los clientes nuevos no sean rentables debido a la gran inversión que se hace para poder captarlos, razón por la cual es realizar este análisis minucioso.

Adicionalmente es importante el mencionar que todo cliente considera otras características que le permite a la empresa el tener un consumidor fiel y satisfecho:

- Atributos de productos y servicios: las características principales que cualquier cliente se fija antes de realizar una compra son: precio, tiempo, calidad y el uso. En muchos casos también los clientes se dejan llevar por el empaque, colores, envoltura que el producto tenga y siempre va a acompañado con un excelente servicio que se preste.
- Relación con el cliente: este tipo de relaciones se traduce a la experiencia de compra que el cliente tiene desde que llega al almacén o solicita una oferta o proforma, de la manera que fue atendido, cuales fueron sus tiempos de respuesta, tiempo de entrega, garantía y el servicio que tuvo de cada uno de los colaboradores de la empresa
- Tiempo, Calidad y precio.

Dentro esta perspectiva la empresa puede adoptar 3 tipos de estrategias:

- Estrategias de Liderazgo de Producto: (para ser líderes en el mercado con los productos y servicios)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacer sus necesidades)

- Estrategias de Excelencia operativa: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio)

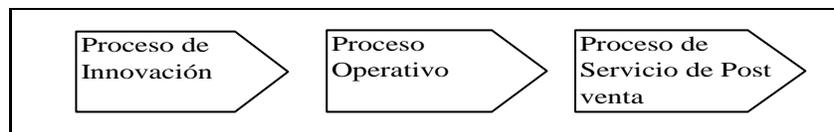
❖ **Perspectiva Procesos Internos:** es necesario que la empresa enfoque su atención en los procesos claves y críticos de la compañía, ya que de estos depende que se pueda prestar un bien y/o servicio para poder conseguir la satisfacción del cliente; los indicadores para esta perspectiva nacen de los procesos críticos de la compañía, con el fin de satisfacer las expectativas del accionista y del cliente.

La perspectiva de procesos internos pretende generar una distinción clara entre revela el enfoque tradicional y el del CMI, ya que los tradicionales se concentran en controlar, vigilar y mejorar los procesos actuales, mientras que el CMI identifica procesos totalmente nuevos con el fin de que la empresa pueda satisfacer los objetivos financieros y los del cliente, como se mencionó anteriormente

Cadena de valor del proceso interno:

Kaplan establece una cadena de valor con el fin de crear valor para los clientes y consecuentemente producir resultados financieros. Esta cadena de valor tiene 3 procesos principales:

- Proceso de Innovación
- Proceso operativo
- Proceso de servicio de post venta.



Cuadro 8: Cadena de valor del proceso interno

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 110

Proceso de Innovación: el proceso de innovación está ligado íntimamente con la Investigación y Desarrollo (I&D) la cual esta orientada a generar nuevos productos y servicios de calidad y actuales con el fin de superar las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades a un menor costo, es importante señalar que la mayoría de los costos de los bienes nacen en la fase de investigación y desarrollo.

En la actualidad el proceso de investigación y desarrollo se ha convertido en uno de los puntos más importantes dentro de una empresa, lo que ha provocado que la mayoría de empresas destinen presupuesto para esta área.

La investigación y desarrollo es un proceso interno crítico, que crea valor y que a su vez se subdivide en:

- Identificación del mercado: es realizar un estudio de mercado con el fin de identificar las necesidades y preferencias que tiene el cliente y los precios referenciales que
- Creación del producto/oferta de servicios: en esta fase dentro del proceso de innovación se realiza un estudio para poder desarrollar productos y servicios que sean nuevos que generen valor agregado al consumidor, que vayan de acuerdo a los avances tecnológicos que se ha tenido

Dentro de los indicadores para el proceso de innovación que se pueden tener son:

- Porcentaje de ventas de los nuevos productos.
- Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia
- Número de veces que el diseño necesita ser ajustado.
- Rentabilidad que tienes los nuevos productos versus a los existentes.

Proceso Operativo: comienza con la recepción del pedido del cliente y finaliza con la entrega del producto o servicio, cabe recalcar que el servicio de entrega se caracteriza por ser eficiente, oportuno con las necesidades del cliente, por lo general estos procesos han sido medidos con indicadores financieros tales como: costos, el presupuesto asignado, eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las maquinaria y estos actualmente con el CMI se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo.

Dentro de los indicadores que se destacan en este proceso operativo son:

- Cantidad defectuosa del proceso
- Desperdicio
- Reprocesos
- Devoluciones que realizan los clientes por falta de calidad en los productos.

Proceso de post venta: este proceso incluye al seguimiento que se debe dar al cliente una vez que se concluyo con la venta, este tipo de servicios incluye: garantía, reparaciones en unidades defectuosas. Algunas empresas pueden utilizar indicadores para medir el servicio de post venta como son de tiempo, calidad y costo del proceso operativo. En forma general tenemos ejemplos para medir:

- Duración del ciclo desde a solicitud del cliente hasta la solución final del problema
- Costo de los recursos utilizados en los servicios de posventa.
- Indicadores de costo, calidad y tiempo a los procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

❖ **Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** los clientes internos desempeñan un papel fundamental dentro del desarrollo de la empresa, razón por la cual al tener una capacitación al personal permitirá que el personal cuente con conocimiento y habilidades que ayuden al logro de las anteriores 3 perspectivas.

Siendo los clientes internos los más importantes ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan llegar al cliente de una manera eficiente y eficaz, así como también se puede obtener un feedback acerca de la producción del bien para poder implementar mejoras.

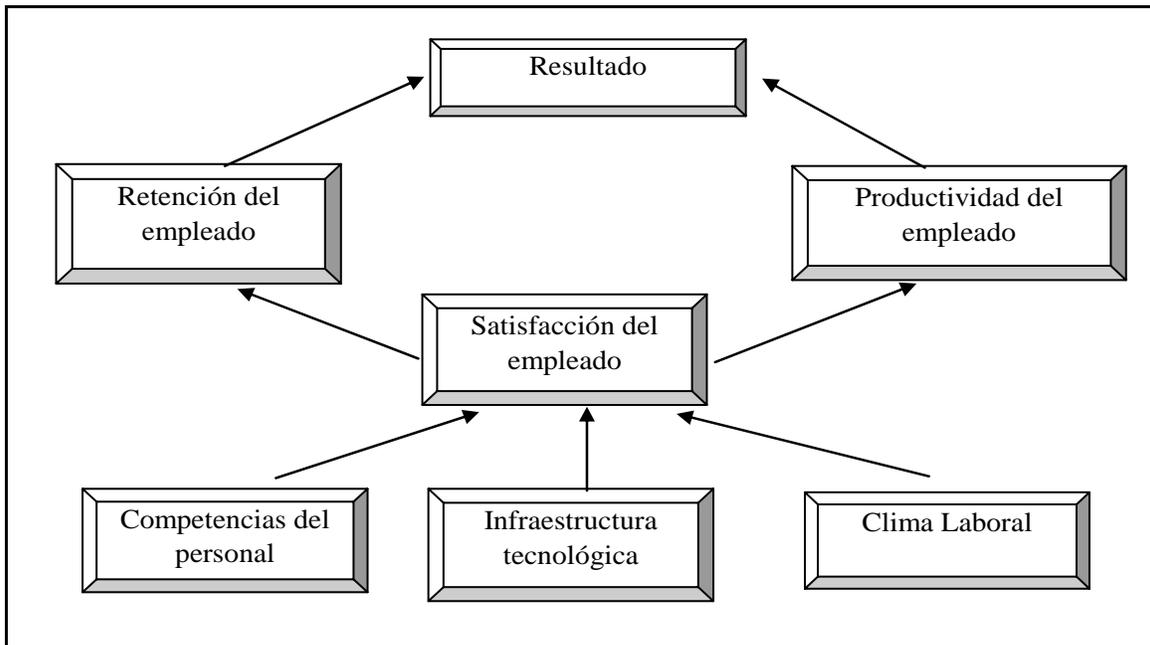
Es importante que para medir los resultados que ha tenido la organización en función de los empleados se toma en consideración:

- Satisfacción del empleado: es importante señalar que de este factor depende la mejora en la productividad de la empresa, mejor servicio al cliente, mejor calidad y rapidez, entre otros.
- Retención de empleados: este pilar está concentrado en retener al personal clave a largo plazo, con el fin de que se haga inversiones de capacitaciones con el fin de que se conviertan en empleados leales que lleven consigo los valores de la empresa, conocimiento de los procesos.
- Medición de la productividad: este factor es un indicador importante para medir el resultado que se ha tenido al capacitarlos y motivarlos moralmente.

Adicionalmente es importante que los empleados conozcan todo acerca de los clientes, procesos internos y los impactos financieros que tiene su trabajo.

La motivación constituye un elemento fundamental para poder lograr colaboradores satisfechos, es por ello que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para motivarlos con dinero o emocionalmente.

A continuación la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento:



Cuadro 9: Modelo de Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y Crecimiento

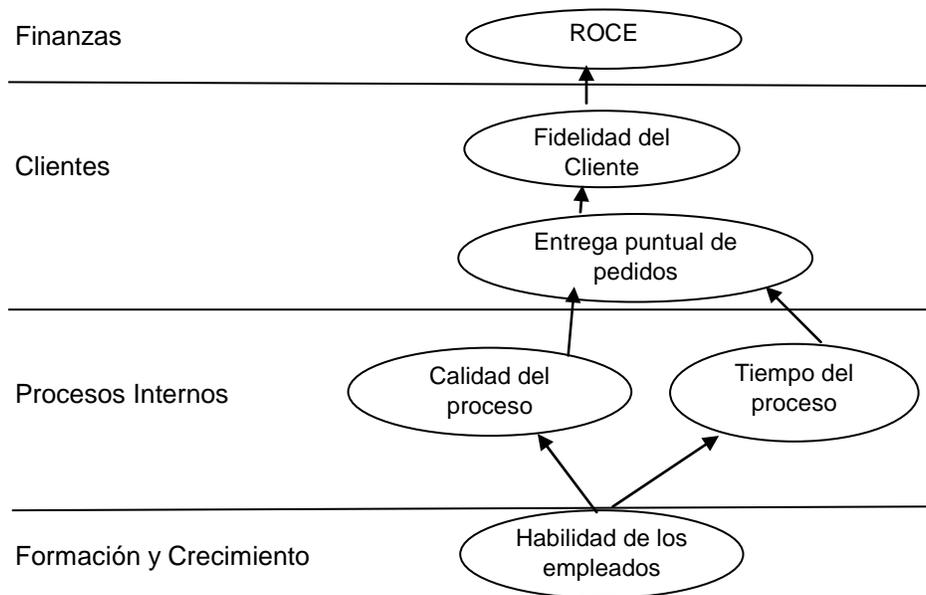
Fuente: Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 142

### 1.5 Mapas Estratégicos:

Los mapas estratégicos son una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. En esta representación también se puede visualizar las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa. Así también expone los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones de causa efecto.

Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

El árbol de causa –efecto es una manera de formar los objetivos que estén interrelacionados entre sí abarcando las 4 perspectivas. Abajo se detalla un ejemplo de la relación causa-efecto



Cuadro 10: Modelo Mapa Estratégico

Fuente: Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010, 10

## 1.6 Indicadores o KPI (Key Performance Indicators)

Los indicadores son una medida financiera o no financiera para poder medir los éxitos o fracasos empresariales de una organización. Los KPI es una manera de poder evaluar un objetivo establecido en la empresa. Los indicadores tienen las características de los objetivos, es decir deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo.

Es importante el mencionar que los indicadores de la empresa siempre están directamente relacionados con la estrategia empresarial. Adicionalmente los indicadores son una

manera efectiva mediante la cual se puede hacer conocer en todos los niveles de la organización la misión, visión y objetivos que la empresa debe cumplir y quiere alcanzar.

A continuación algunos ejemplos de indicadores que son comunes en la gran mayoría de organizaciones:

- Satisfacción del cliente.
- Utilidad de ventas
- Rentabilidad del proyecto
- Rotación de inventarios

A continuación se detalla en un cuadro los criterios que se deben considerar para poder definir los indicadores:

Criterio	Definición
Medición ligada a la estrategia del negocio	Deben derivarse de los objetivos y estrategias y estar relacionados con ellas
Impacto en las 4 dimensiones de BSC: cliente, operaciones, finanzas y empleados	Debe ser balanceados a lo largo de las categorías claves: finanzas, clientes, operaciones y recursos humanos
Balanceados a lo largo de los Procesos Claves	Los indicadores deben ser balanceados a lo largo de los procesos de la cadena de valor de la compañía
Procesos Claves Proceso de Selección de Indicadores	Los indicadores deben ser de tipo predictivos, así como dirigidos a resultados y estar focalizados al interior y exterior de la compañía
Proceso de Selección de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben ser seleccionados mediante un consenso</li> <li>• Deben ser fáciles de entender, relacionados con la estrategia y apoyando a los procesos de negocio</li> <li>• Deben ser seleccionados para cada nivel de la organización</li> </ul>
Establecimiento de Metas y su Uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas deben ser establecidas para todos los indicadores al menos anualmente</li> <li>• El progreso hacia alcanzar las metas debe ser valorado y comentado regularmente</li> </ul>

Cuadro 11: Criterios para indicadores

Fuente: Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010, 9-15

Es importante que toda empresa que tenga sus indicadores dispongan de documentación para cada uno de ellos, de tal manera que proporcione todo tipo de información clara que permita conocer en que consiste el indicador, fuentes de información, responsables, a

continuación un cuadro resumen de todos los elementos de documentación que debería tener un indicador:



Cuadro 11: Elementos de un indicador

Fuente: Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010, 2

### 1.7 Matriz de Iniciativas:

La matriz de iniciativas es un cuadro resumen integrado, en el cual esta conformado por los siguientes campos:

- **Objetivos estratégicos:** en este campo abarca todos los objetivos estratégicos se que propone la empresa, tomando en consideración las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: finanzas, clientes, proceso internos y aprendizaje y crecimiento.
- **Indicadores:** corresponden a las guías de medición para poder controlando los objetivos estratégicos que se han propuesto.
- **Metas:** en este campo se deben incluir el valor actual que la empresa tiene como resultado; para este punto es necesario que se haya hecho un análisis de

la situación actual de la organización con el fin de establecer la línea base y la meta que se requiere alcanzar.

- Iniciativas: se detallan todas las acciones que se deben gestionar y realizarse para lograr lo planificado. A continuación un modelo de una matriz de iniciativa.

<b>MATRIZ DE INICIATIVAS</b>				
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado	Metas		Iniciativas
		Valor actual	Meta	

Cuadro 12 Modelo de Matriz de Iniciativas

## CAPÍTULO II

### 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En el desarrollo de este capítulo se ha hecho el uso de metodología de la observación de la empresa y el uso de fuentes de Internet de la compañía para poder obtener toda la información y sintetizar la situación actual de la empresa. Así como también el uso de la entrevista y encuesta tanto a los clientes internos como externos.

#### 2.1 Breve descripción de la empresa

Nokia Siemens Networks es una empresa de riesgo compartido 50-50, que combina los operadores de carrier de telecomunicaciones del fabricante de Siemens con el negocio de redes de Nokia y empezó a operar luego de su fusión a partir de Abril del 2007. Cuenta con un portafolio de productos que cubre tanto el equipamiento de redes de cable e inalámbrico y opera mediante seis unidades de negocio: acceso a banda ancha, transporte IP, software operativo y de negocio, acceso de radio, redes convergentes y servicios como: profesionales, incluidos los de consultoría y de integración de sistemas, implementación, mantenimiento y servicios gestionados. Es uno de los equipos más grandes de telecomunicaciones, empresas de software y servicios profesionales en el mundo. En Latinoamérica ha desplegado varias redes GSM para operadores locales y globales, incluyendo América Móvil, Millicom Internacional y Telefónica. Con operaciones en 150 países, tiene su sede en Espoo, Finlandia.

Nokia Siemens Networks presenta una visión a largo plazo de cómo los proveedores de servicios de comunicación integral capaz de transformar su infraestructura, operaciones y modelos de negocio. Esto permite una experiencia de comunicación verdaderamente individual, manteniendo una alta eficiencia. Posee

la innovación para proporcionar las soluciones más inteligentes que los mayores problemas que enfrenta la industria de las comunicaciones hoy en día.

Hoy la atención de NSN se centra en ayudar a los más de 600 proveedores de servicios de comunicaciones que sirven para transformar sus negocios con sus galardonadas tecnologías y servicios, y continuar en la lucha para seguir posesionándose como el proveedor de elección.

NSN al ser una empresa multinacional y al tener colaboradores de todas las partes de mundo es importante reconocer que se destacan por respetar las diferencias individuales de los empleados y reconocen que la diversidad de orígenes, habilidades y perspectivas que es altamente beneficiosa para el negocio, con esto lo que permite es poder atender a todos los clientes del mercado global en el que operan.

Sus clientes están experimentando a su vez una creciente presión y demandas de sus clientes. La innovación tecnológica está impulsando la nueva demanda y ciclos de vida cada vez más cortos, y como la demanda del consumidor sigue creciendo, sus expectativas son pagar menos por más, poniendo fuertes exigencias a los proveedores de servicios. El papel de NSN es ayudar a impulsar la transición y ayudar a sus clientes a ofrecer la tecnología adecuada a un precio justo a los consumidores.

Nokia Siemens es una empresa líder mundial centrada en las áreas del crecimiento claves de las telecomunicaciones fijas e inalámbricas. Un pionero en telefonía móvil, Nokia Siemens es el proveedor mundial de redes de telecomunicaciones fijas y móviles incluyendo el servicio al cliente, provee también soluciones y productos para comunicaciones fijas e inalámbricas, terminales de multimedia, entre otros.

## 2.2 Clientes:

Nokia Siemens Networks para poder atender a todos sus clientes en el mundo, se ha organizado en estructuras regionales para poder prestar los servicios y suministrar todos los equipos necesarios. A continuación se detallan las regiones donde NSN tiene presencia:

- África
- Asia
- Gran China
- India
- Japón
- América Latina
- Medio Oriente
- América del Norte
- Noreste y Sudeste de Europa
- Europa Occidental

Los principales clientes en el Ecuador para NSN son: Claro, Telefónica y Cuentas locales, tales como Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), Alegro, Petroecuador, OCP, Suramericana de Telecomunicaciones (Suratel), entre los más importantes.

### **2.2.1 Encuestas y entrevistas aplicadas a los clientes externos:**

Para poder tener un panorama más claro acerca de la situación que la empresa tiene con relación a los clientes se realizaron encuestas y entrevistas a los colaboradores claves que pueden emitir su opinión, crítica y/o observaciones sobre la organización.

#### **2.2.1.1 Cliente “Claro”:**

Claro es uno de los clientes más importante para la empresa ya que al ser una empresa multinacional, los negocios que se manejan con NSN son corporativos por lo que el nivel de ventas es más alto. La participación de las ventas para NSN corresponde al 59%, ya que su inversión en telecomunicaciones es grande.

Para poder conocer la situación de este cliente con la empresa se procedieron a realizar entrevistas interactivas con sus colaboradores, a continuación un breve resumen de los resultados obtenidos:

- **Paola Galecio: Gerente OM :**

La Sra. Galecio. ha manifestado que NSN es un gran socio estratégico para el desarrollo de las telecomunicaciones dentro del Ecuador, ya que considera que es una empresa seria que cuenta con el personal capacitado y calificado para prestar los servicios que ellos requieren, así como también que posee un portafolio de soluciones integrales y automatizadas completas tanto de los equipos exSiemens, exNokia como los Nokia Siemens; que tienen plena confianza en la compañía ya que Ecuador cuenta con el respaldo del Corporativo por ser una multinacional.

Dentro de las debilidades que encontró para la empresa es que no se tiene un gran número de personal local que puedan atender sus necesidades, a comparación de la

competencia que cuentan con colaboradores que trabajan conjuntamente con ellos. Que cuando se trae un personal experto del negocio no conoce el idioma español para tener una comunicación fluida con el cliente. Y que en algunas ofertas de servicio los precios son excesivamente altos.

- **Ma Inés Galarza: Gerente de Ingeniería y Calidad:**

Dentro de la entrevista breve que se pudo tener con la Gerente nos comentó que la imagen que tiene de NSN es de ser una empresa que ofrece servicios y equipos de calidad, que se siente respaldada por tener un proveedor como NSN ya que todo su personal cuenta con conocimiento y experiencia en telecomunicaciones. Los puntos desfavorables que halló para NSN es que no se tiene de personal local para atender a sus ventas.

### **2.2.1.2 Cliente “Telefónica”:**

Telefónica es la segunda cuenta más grande en ventas para NSN, su matriz se encuentra en España, corporativamente existen negocios que se manejan a nivel regional.

Para poder conocer la situación de este cliente con la empresa se procedieron a realizar entrevistas interactivas con sus colaboradores, a continuación un breve resumen de los resultados obtenidos:

- **Pedro Pazos: Jefe de Planificación de Radio Frecuencia**

El Ingeniero Pazos dentro de la entrevista que se le pudo realizar nos comentó que se esta conforme y contento con el trabajo y servicio que NSN ha venido prestando a Telefónica, ya que en cada actividad y gestión se puede evidenciar la experiencia y conocimiento con el que cuentan nuestros colaboradores, que considera a la empresa

como un gran aliado estratégico para el desarrollo de su progreso en el sector de telecomunicaciones. Considera adicionalmente que a NSN lo que le hace falta es personal que trabaje en la preventa junto con el cliente ya que el Account Manager no basta para poder cubrir las necesidades de todos los departamentos y áreas de Telefónica. Así como también sugiere que se haga revisión de precios en servicios ya que en muchas ofertas suelen ser demasiado altos a comparación de la competencia.

- **César Zhinin : Gerente de Conmutación y PSVA**

César en su entrevista fue muy concreto en sus respuestas con afirmar que NSN: tiene experiencia en el mercado, conocimiento y experiencia de sus colaboradores y son buen socio estratégico. En referencia a los puntos negativos comentó: que la empresa debe mejorar en sus procesos de venta y asignación de personal.

### **2.2.1.3 Cliente “CNT”:**

CNT es un cliente muy pequeño para NSN, a pesar que cuando Siemens funcionaba como empresa independiente se tenían grandes negocios con este cliente y se ha perdido el negocio por dos motivos: agresiva competencia de Huawei y por otro lado la falta de asignación de personal para atender las numerosas ofertas que CNT solicitaba dentro de sus procesos de licitación pública.

Es importante recalcar que CNT-Alegro han hecho alianzas estratégicas para impulsar la parte de telecomunicaciones en el Ecuador, por lo que es un cliente potencial para la inversión con NSN

Se realizó la entrevista a dos colaboradores de CNT-Alegro para conocer su opinión de NSN.

- **Marcelo Camacho: Gerente de Conmutación**

Dentro de las respuestas que el Ing. Camacho hizo para NSN es que ellos están abiertos a hacer negocios con NSN, ya que consideran que la empresa comercializa equipos y servicios de calidad; pero lo que él ha notado es desinterés de parte de la compañía es preocuparse de responder a todas las cartas de invitaciones para las diferentes licitaciones.

Adicionalmente para complementar las entrevistas, se realizaron encuestas para medir la satisfacción del cada uno de los clientes para conocer su opinión en referencia a la empresa. El número de encuestas que se realizaron para este análisis son a 15 personas del área técnica de los clientes, se tomó este número ya que el personal de Nokia Siemens interactúa laboralmente con un promedio de 20 a 30 colaboradores de los clientes.

Dentro de la encuesta cerrada se tomaron las siguientes valoraciones:

- Insatisfactorio: cuando el cliente no está conforme con el servicio prestado.
- Promedio: cuando el cliente está conforme con el servicio.
- Satisfactorio: cuando el cliente está conforme y considera que ha recibido un buen servicio.
- Excelente: cuando el cliente considera que el servicio ha sido muy eficiente y eficaz con servicio agregado.

En el cuadro abajo detallado se muestra un resumen de las encuestas realizadas al personal de las áreas tanto técnicas como administrativas de cada una de los usuarios, de lo que se puede observar es que tienen una satisfacción buena acerca del servicio que

presta la compañía y además consideran y coinciden que los colaboradores de NSN cuentan con conocimiento y experiencia y la comunicación es buena.

Suma de %		Cliente		
Encuesta	Valoración	Claro	Suratel	Telefonica
1. Calidad de la resolución y atención:	insatisfactorio	20%	0%	10%
	excelente	10%	20%	0%
	promedio	40%	30%	30%
	satisfactorio	30%	50%	60%
2. Tiempo de resolución de caso	insatisfactorio	0%	0%	0%
	excelente	20%	20%	0%
	promedio	30%	0%	30%
	satisfactorio	50%	80%	70%
3. Conocimiento técnico	insatisfactorio	0%	0%	0%
	excelente	60%	80%	30%
	promedio	0%	0%	10%
	satisfactorio	40%	20%	60%
4. Comunicación	insatisfactorio	0%	0%	0%
	excelente	10%	20%	20%
	promedio	40%	0%	50%
	satisfactorio	50%	80%	30%
5. Satisfacción General	insatisfactorio	0%	0%	0%
	excelente	20%	10%	30%
	promedio	0%	0%	0%
	satisfactorio	80%	90%	70%

Cuadro 13 Tabulación encuesta clientes externos

### 2.3 Productos y Servicios:

Nokia Siemens Networks es un proveedor líder global de servicios de telecomunicaciones, su enfoque principal está concentrado en la innovación y la sostenibilidad, la compañía ofrece un completo portafolio de tecnología móvil, redes fijas y convergentes, así como servicios profesionales de consultoría e integración de sistemas, implementación, mantenimiento y servicios gestionados. Es uno de los equipos más grandes de telecomunicaciones, empresas de software y servicios profesionales en el

mundo. Con operaciones en 150 países, tiene su sede Finlandia. A continuación un detalle del portafolio que presente en sus 3 unidades de negocio:

- Soluciones de negocio se centra en ayudar a los operadores a generar nuevos ingresos y diferenciarse de la competencia al ofrecer un menor tiempo de salida al mercado de servicios al usuario final, facturación y mejorar la capacidad de carga, la automatización y simplificación de los procesos, frente a los retos de la convergencia, y aprovechando los datos de suscriptores ricos para ofrecer al cliente una experiencia única.
- Servicios Globales: se centra en ayudar a los clientes mejorar la eficiencia operativa a través de la externalización de sus actividades no esenciales, el apoyo y la gestión de sus redes con una robusta oferta de atención al cliente y garantizar una implementación rápida y rentable de las nuevas redes y mejoras de la red. Junto con los clientes, no sólo imaginan las oportunidades de negocio más inteligentes, sino que también se ponen en práctica.
- Sistemas de Red : se centra en proporcionar la infraestructura de red fija y móvil de la capacidad y los desafíos futuros de cobertura. El portafolio de banda ancha móvil es decir, incluye las estaciones base Flexi, líder en el mercado soluciones de RNC, nuestro paquete de productos básicos Flexi NG y Flexi NS y la óptica de todos los sistemas de transporte IP.

#### **2.4 Misión Global:**

La misión de NSN es:

- “Diseñar y definir una arquitectura simplificada y plana escalable de la red que mezcla en con el NSN cartera general de producto y ayuda a operarios a reducir

apreciablemente sus gastos de explotación para redes de alta velocidad de datos de móvil.

- Asegurar la disponibilidad oportuna de productos de alta calidad de LTE (Long Term Evolution)
- Comprender y fomentar a los conductores del negocio y quitar el negocio inhibidores para hacer LTE un éxito para nuestros clientes y para nosotros.
- Crear un productivo y motivado ambiente de trabajo en el que es divertido trabajar”<sup>17</sup>.

## **2.5 Visión Global:**

“Para 2015 cinco mil millones de personas estarán utilizando internet y servicios corporativos en un móvil y "siempre en" moda que utiliza varios dispositivos de móvil. La ubicuidad de acceso – la capacidad de utilizar servicios de voz y datos en tiempo y cualquier lugar – será el conductor clave. Los servicios de la comunidad y la comunicación que existen o son mas surgir no sólo requerirá una anchura de banda significativa a cada suscriptor del móvil pero también una conectividad de continuos a mantener a cada suscriptor siempre en y conectado a sus fuentes de información o entretenimiento.

Estas tendencias juntos con los precios continuamente declinantes para la voz y datos conseguir acceso a requerirán operarios de red para desplegar las tecnologías de acceso de radio de red de móvil que son no sólo capaces de enfrentar con la anchura de banda necesaria y conectividad continua pero pueden tan también en gana llevar al máximo gastos de explotación.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> <https://inside.nokiasiemensnetworks.com>

<sup>18</sup> <https://inside.nokiasiemensnetworks.com>

## **2.6 Valores corporativos Globales:**

Los valores corporativos con los cuales esta empresa de servicios de telecomunicaciones se rige en el desempeño de sus funciones diarias tanto interna como externamente, con el fin de tener un marco de referencia que inspire, guíe y regule la actuación y desempeño de cada colaborador como persona y miembro de la organización son los siguientes:

- **Enfocado al cliente:**

Ayudar a los operadores a mostrar un camino para ser mejor, demostrando la comprensión que se tiene con el mercado, el negocio y el pensamiento de liderazgo, este liderazgo se traduce en proporcionar algo que les permite vencer a su competencia o capturar una tendencia de los mercados emergentes. Invirtiendo el tiempo para entender su estrategia comercial y la dinámica del mercado.

- **Inspiración:**

La gran inspiración de esta empresa es tener un sentido ambiental y actuar y vender de tal manera que se tenga un beneficio para la comunicad y sociedad. Y sobre todo no se tiene límites para poder crear e innovar e inspirar a los miembros del equipo, clientes, socios y la sociedad en sí.

Valores de los grupos de trabajo han definido estas conductas inspirar son:

1. Se trata que encontrar el potencial oculto en los empleados de tal manera que les permite desarrollar sus capacidades y su carrera.
2. Recompensar a aquellos que viven el los valores de la empresa.

- **Comunicación Abierta:**

Para la empresa la comunicación abierta tiene relación con el intercambio de información entre las diferentes unidades de negocio y funciones. Tomando en cuenta

que se debe romper los límites que se tengan con respecto a culturas, costumbres y hábitos entre los compañeros, clientes.

- **Ganar Juntos:**

La empresa es una gran diversidad que permite tener una comunicación abierta y profunda con todos los clientes, proveedores y colaboradores, la cual permite que todo sea un ganar ganar para todos.

- **Innovar:**

Valores de los grupos de trabajo han definido estas conductas para apoyar y vivir el valor:

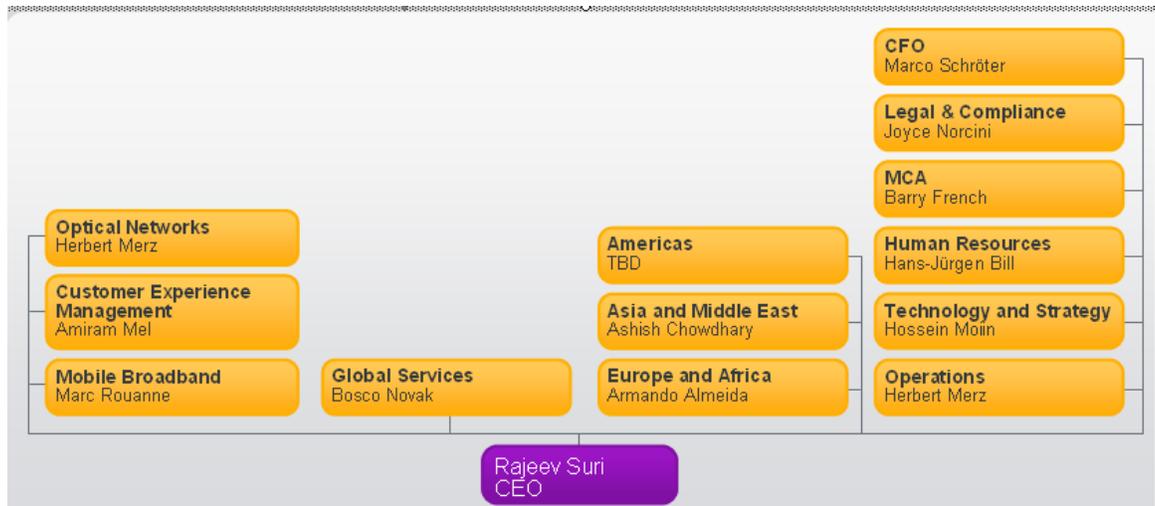
1. La innovación está en el corazón del negocio cómo competir, cómo servir a los clientes, y cómo incentivar a los empleados
2. Facilitar para que cualquier persona que presente las ideas (de negocio, patentes, mejoras).
3. Premiar a la persona ya sea con premios tangibles y reconocimientos.
4. .Brindar y promover la retroalimentación constructiva.

## **2.7 Organigrama Global:**

Nokia Siemens maneja una estructura a nivel mundial la abajo detallada, donde cada área tienes sus objetivos y funciones específicas a cumplir, adicionalmente es importante señalar que la empresa tiene una comunicación totalmente abierta entre toda su organización.

La ventaja de tener una empresa multicultural es la facilidad que los colaboradores se trasladen de un país a otro, con el fin de prestar sus servicios.

A continuación se detalle el organigrama actualizado de la organización a nivel mundial, de acuerdo a los últimos cambios anunciados para la compañía; en donde se muestra como esta distribuída la compañía, a la cabeza esta el CEO (Director Ejecutivo) y todas las divisiones de la empresa.



Cuadro 14: Organigrama global de la empresa

Fuente: Intranet Nokia Siemens Networks

### 2.7.1 Encuestas aplicadas a los clientes internos

Para poder realizar las encuestas a los clientes internos es necesario calcular el tamaño de la muestra, en la cual se debe considerar los siguientes datos:

- Población.
  - Nivel de confianza.
  - Margen de error.
  - Proporciones.
- La población para este análisis está integrada por el número de colaboradores de empresas. Para lo cual son 32 personas que están en Quito; considerada ésta como

una población finita la cual tiene un tamaño limitado, dicho en otras palabras existe un número entero (N).

- Nivel de confianza: es el porcentaje de certeza que existe para poder extender los resultados de la muestra a la población. El nivel de confiabilidad recomendable para las investigaciones es del 95% y el margen de error que le atribuye es del 5%+/-.
- Margen de error: es el porcentaje de desacierto que se obtendrá en el análisis.
- Proporciones: es el porcentaje que se acepta y/o se rechaza una hipótesis, es decir la proporción esperada está denominada por p y lo que se la proporción no esperada o que se rechaza esta representada por q, pq son complementarias, es decir su sumatoria da como resultado 1. Adicionalmente se dice que cuando no existe antecedentes en una investigación los valores de pq son 0,5 cada uno.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{(Z^2 pq) + (d^2 (N-1))}$$

En donde:

N = universo

Z = nivel de confianza al 95% que equivale al 1.96

pq = 0.5 proporción esperada y proporción no esperada

d = 0.05 error de estimación

---

$$n = \frac{32 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05^2 (32-1))}$$

n = 30 colaboradores

Es importante recalcar que las preguntas tienen mucha relación con el Line Manager, ya que éstos son los responsables de cada uno de los colaboradores, de su sueldo y capacitación.

### 2.7.2 Análisis de resultados de la encuesta aplicada:

Dentro de las encuestas que se hicieron al personal se presentan los siguientes gráficos y cuadros de resumen de la tabulación resultado del estudio realizado.

Su Line Manager se encuentra en el mismo país donde trabaja	No. de encuestas
Si	2
No	28
<b>Total</b>	<b>30</b>

Cuadro 15. Tabulación encuesta pregunta 1

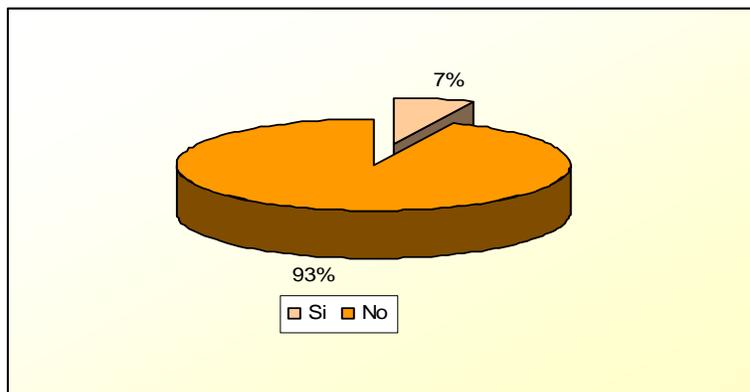


Gráfico 1: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 1

Con estos resultados se pueden observar que la mayoría de los Line Managers se encuentran en otros países, lo que dificulta la comunicación más fluida y directa con los colaboradores.

Cuadro 14.

<b>Creo que mi Line Manager infunde una mentalidad ganadora en nuestro equipo</b>	<b>No. de encuestas</b>
a) De acuerdo	2
b) Algo de acuerdo	8
c) Algo en desacuerdo	15
d) En desacuerdo	5
<b>Total</b>	<b>30</b>

Cuadro 16. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 2

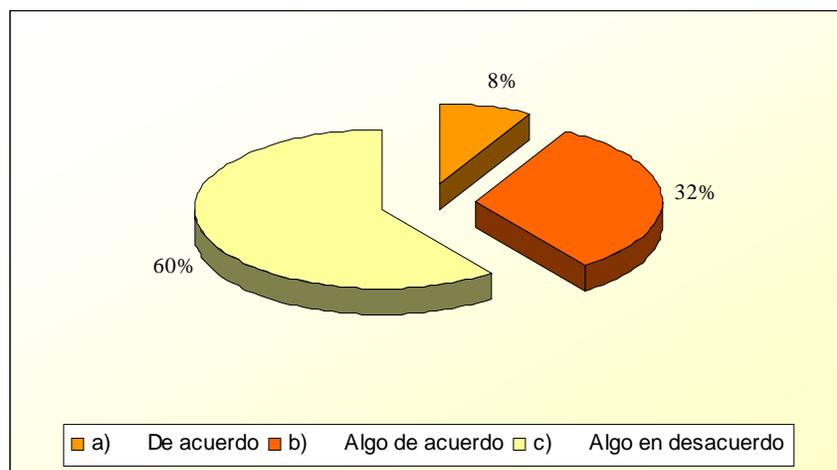


Gráfico 2: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 2

Como resultado obtuvimos que el 60% de los colaboradores estén en algo en desacuerdo con que LM infunde una mentalidad ganadora. El 32% está representado por 8 colaboradores que están algo de acuerdo. Y el porcentaje más pequeño del 8% corresponde a los que están de acuerdo, con estos resultados se puede concluir que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con la gestión que tienen de sus LM

<b>Pienso que el Liderazgo de NSN toma decisiones que son coherentes con los valores de NSN</b>	<b>No. de encuestas</b>
a) De acuerdo	0
b) Algo de acuerdo	2
c) Algo en desacuerdo	3
d) En desacuerdo	25
<b>Total</b>	<b>30</b>

Cuadro 17. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 3

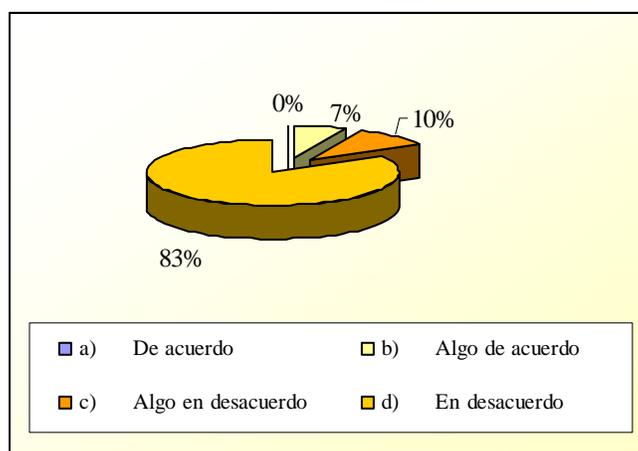


Gráfico 3: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 3

Con estos resultados se puede notar que el 83% de los colaboradores están en desacuerdo sobre el liderazgo que la empresa tiene frente con los valores corporativos que los imparten.

<b>Recomendaría NSN a un amigo como un buen lugar para trabajar</b>	<b>No. de encuestas</b>
a) De acuerdo	10
b) Algo de acuerdo	3
c) Algo en desacuerdo	15
d) En desacuerdo	2
<b>Total</b>	<b>30</b>

Cuadro 18. Tabulación encuesta clientes internos pregunta 4

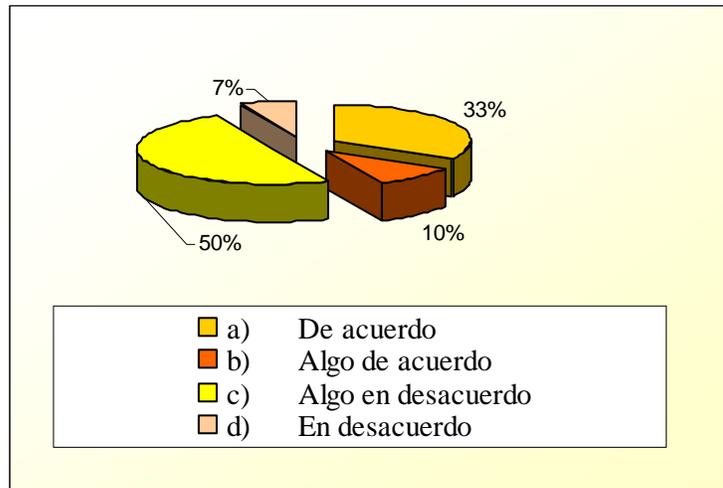


Gráfico 4: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 4

Con estos resultados se puede observar que el 50% de los encuestados están en algo en desacuerdo de recomendar trabajar a un amigo en NSN, el 33% esta de acuerdo con la pregunta, el 10% esta algo de acuerdo. Mientras se elaboraba las encuestas los colaboradores emitían sus opiniones sobre del por qué no recomendarían, dentro de las principales era: que la empresa no paga utilidades, que el personal de contabilidad y finanzas no reciben capacitaciones como la parte técnica.

Siente que su Line Manager se preocupa por el desarrollo de mis conocimientos, experiencia y destrezas	No. de encuestas
Si	8
No	22
<b>Total</b>	<b>30</b>

Cuadro 19 Tabulación encuesta clientes internos pregunta 5

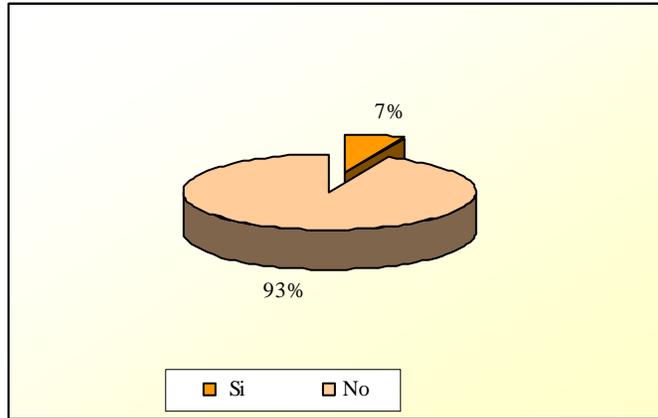


Gráfico 5: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 5

El 93% de sus empleados consideran que sus Line Manager no se preocupan por su desarrollo personal y experiencia de cada uno, lo cual provoca una desmotivación en cada persona, lo que puede provocar que el trabajo encomendado no sea realizado de una manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se siente que satisfecho con la empresa	No. de encuestas
Si	19
No	11
<b>Total</b>	<b>30</b>

Cuadro 20 Tabulación encuesta clientes internos pregunta 6

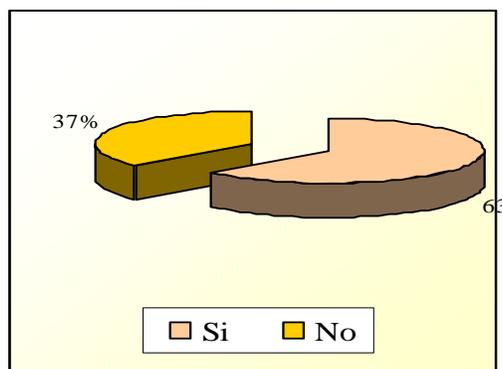


Gráfico 6: Tabulación encuesta clientes internos pregunta 6

Dentro de la tabulación de esta pregunta se obtuvo que el 37% no está satisfecha con la empresa y el 63% se siente satisfecha con la empresa

Mediante esta tabulación de las preguntas se puede concluir que dentro de la empresa se tiene un clima laboral medio, ya que todos los colaboradores no están contentos con la gestión de sus Line Managers y todo lo relacionado con su desarrollo personal y capacitaciones.

## CAPITULO III

### 3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 3.1 Análisis de Situación Actual de la empresa en el Ecuador.

Nokia Siemens Networks Ecuador es una empresa de telecomunicaciones cuyas actividades se desempeñan en Quito y con su matriz Guayaquil. Han centrado sus operaciones en las Operadoras Claro y Telefónica, por ser los clientes más grandes a nivel nacional como internacional.

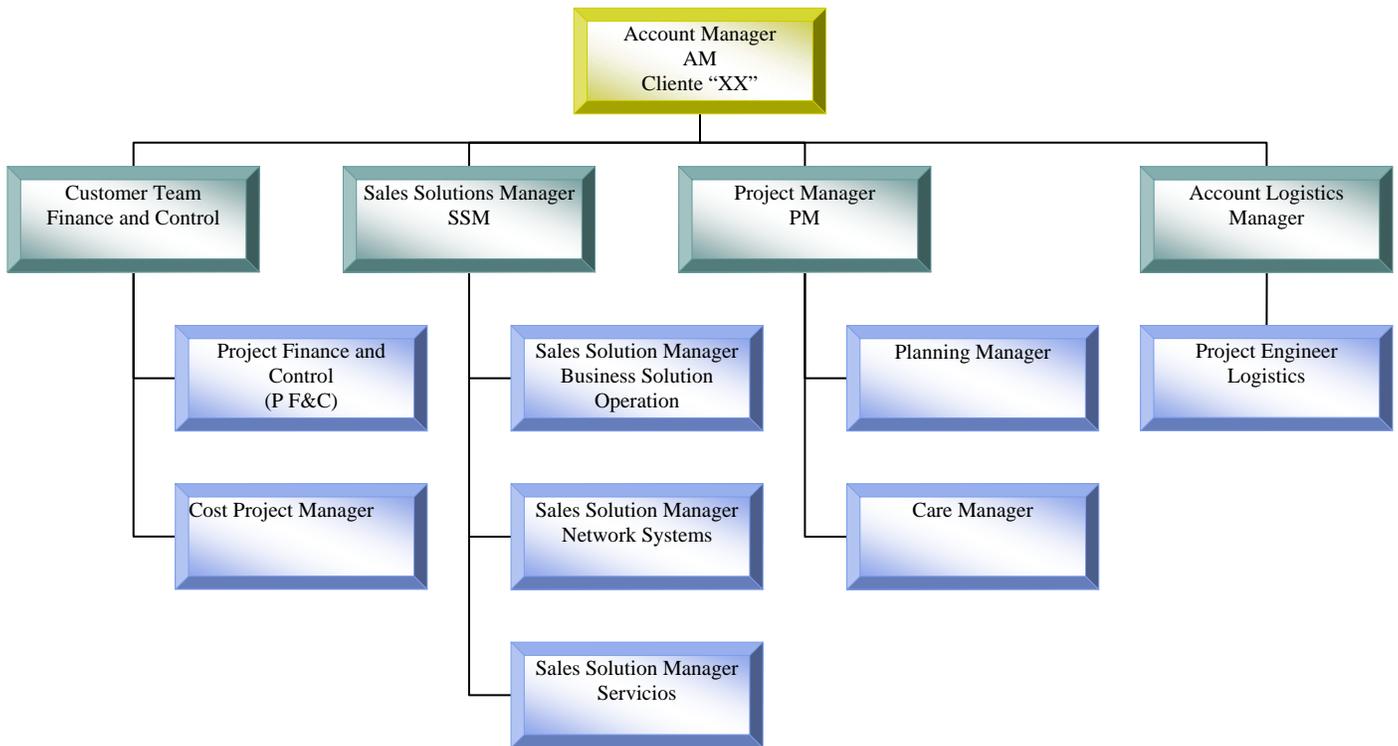
Nokia Siemens Networks para un mejor control y reporte de cifras divide a la empresa por regiones, donde Ecuador pertenece a la Región Norte, los otros países que conforman esta región son: Colombia, México, Venezuela, Panamá; es importante señalar que Ecuador es el país más pequeño en reporte de cifras de ventas a comparación del resto de países.

La empresa cuenta con 72 personas tanto en la parte técnica como en la financiera y administrativa - contable, es importante señalar que dentro de la organización se distribuyen a los colaboradores por cliente, es decir para la cuenta de Claro tiene su propia estructura que la que tiene el cliente de Telefónica, la única parte compartida que se tiene es la contable y administrativa.

Es importante el señalar que dentro de la compañía se tiene funcionarios de diversos países tales como Venezuela, Colombia, México, Argentina ya que la naturaleza de la empresa al ser una multinacional permite que existan estos tipos de movimientos para que los colaboradores puedan ocupar plazas de trabajo en cualquier parte del mundo. Cabe señalar que existen personas que trabajan con contrato de plazo fijo o en forma

indefinida en el Ecuador, así como también cuando se requiere expertos de otros países para ejecutar un proyecto necesario se los trae por un tiempo determinado.

A continuación se detalla la elaboración del organigrama para un cliente determinado, en donde se puede mostrar la estructura, es importante el señalar que a pesar que existe en el organigrama una relación y jerarquía por así llamarlo, estas jerarquías es debido a la manera que se reportan las cifras, avances de obra, desarrollo de proyecto, más no por que sean jefes directos, ya que para cada colaborador tiene su Line manager, quien es el jefe directo y es quién se preocupa por su sueldo, capacitación y evaluación de desempeño. La mayoría de los Line manager se encuentran en Colombia, Brasil y México.



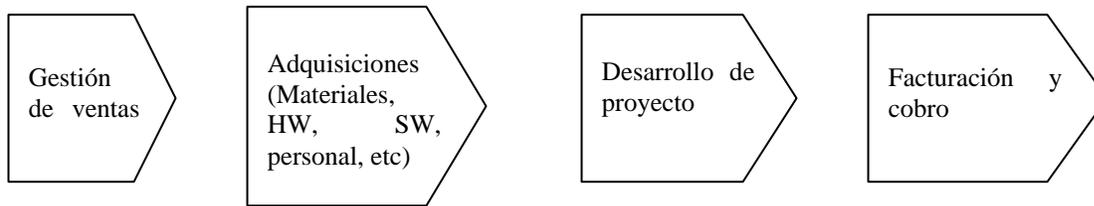
Cuadro 21: Propuesta de Organigrama local de la empresa  
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Alexandra Orbe

Como se mencionó anteriormente que para cada colaborador se tiene un “Line manager” y éste es quien es el encargado de: los incrementos salariales, objetivos, evaluación de desempeño y la capacitación de sus colaboradores que tiene a cargo; para este último punto es importante señalar que dentro de la empresa se establecen 4 tipos de capacitaciones que se manejan:

- Capacitaciones internas presenciales en “NSN Academy”: que es área de la empresa dedicada a dictar cursos de interés para todos los colaboradores, los cursos se pueden dar comúnmente en Colombia, Finlandia, Alemania, México, Río de Janeiro, Curitiba, en donde las personas deben viajar por una o dos semanas a recibir el curso, estos tienen costos, ya que la empresa asume los tiquetes, hospedaje, viáticos y el pago del curso como tal.
- Capacitaciones on line: que son capacitaciones que se hacen mediante webex, conferencia o videoconferencias, en donde el colaborador ingresa a un link en los horarios establecidos y recibe la capacitación, este tipo de training no tiene costo.
- Capacitación en el trabajo (job training): este tipo de capacitaciones son las que se aprende en el día a día del trabajo diario que se desempeña en el puesto de trabajo.
- Capacitaciones externas: son cursos que se toman de instituciones o universidades externas a NSN para capacitaciones de temas específicos.

### **3.2 Propuesta de Cadena de Valor para la empresa:**

De acuerdo al análisis que se realizó de la empresa sobre su situación, modelo de comercialización, manera de operar y manejo de los clientes, he realizado una propuesta de Cadena de Valor, la cual abarca cada una de las actividades principales que realiza la organización para su gestión y operación, la cual presento a continuación:



Cuadro 22: Propuesta de Cadena de Valor  
 Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Alexandra Orbe

Abajo una breve descripción de cada una de las actividades de la propuesta de Cadena de Valor:

- **Gestión de Ventas:** dentro de esta actividad se tiene el tema de la preventa que el Account manager y el Sales Solution Manager realiza la gestión dentro del cliente investigando las necesidades que tiene el cliente y así también ofreciendo los productos tanto en hardware como software y servicios que son innovados y nuevos en el mercado de las telecomunicaciones. Son los encargados de realizar las ofertas con detalles técnicos y precios. Su gestión termina cuando el cliente emite la orden de compra y ellos a su vez realizan la entrega de lo vendido al resto del equipo de trabajo tanto como Logística, Finanzas y Gerente de Proyecto.
- **Adquisiciones:** en esta etapa de la cadena de valor una vez que fue recibido el proyecto se coordina para la compra de hardware y software a nuestra casa matriz en Finlandia, esto para el caso que sea compra de Hardware y Software, si la venta es de servicios el gerente del proyecto se reúne con su equipo de trabajo para poder preparar el cronograma, recursos necesarios, compra de materiales, contratación de contratistas y coordinación con el cliente para la ejecución.
- **Desarrollo del proyecto:** en el tipo de negocio que maneja la empresa se tiene dos tipos de venta

- Venta de Hardware y Software: los Sales Solution Manager envían la configuración de lo que se debe comprar a casa matriz, el personal de Logística es el encargado de colocar la Orden de compra a fábrica y son los responsables de todo el proceso de coordinación de la importación, trámites en Aduana y gestiones necesarias para que la compra se entregada en la bodega del cliente.
- Venta de servicios: los Sales Solution Manager de Servicios hacen la entrega formal al Gerente del Proyecto explicando y detallando lo que se vendió al cliente tales como: actividades y materiales que se deben ejecutar y/ comprar; el Gerente del Proyecto realiza una planificación de: compra de materiales, recursos, cronograma, asignación de tareas y responsables; una vez planificado y organizado el proyecto, supervisa que los trabajos sean realizados dentro del tiempo estipulado y con el costo asignado, el control de los costos lo hace el Cost Project Manager y Finance and Control.
- Facturación y cobro: esta actividad se la realiza una vez se haya hecho la entrega del Hardware y Software o los servicios hayan sido ejecutados de acuerdo a lo que el cliente compró, para esto el Gerente del Proyecto debe generar una acta de entrega de aceptación definitiva que debe estar debidamente firmado por las partes, Nokia Siemens Networks y el cliente, con este documento la parte de finanzas y control genera la factura y su proceso de cobro de acuerdo a los plazos de pago convenidos.

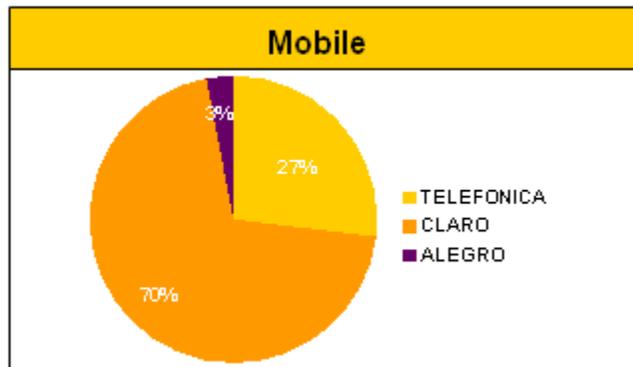
### **3.3 Análisis de clientes:**

Nokia Siemens Networks Ecuador centra su gestión comercial en los siguientes clientes:

- Claro

- Telefónica
- Suratel
- CNT

Nokia Siemens Networks ha realizado un estudio para analizar el porcentaje de participación que tiene cada uno de sus clientes en el mercado de las telecomunicaciones, abajo se muestra el resumen de este estudio.



Cuadro 23: Tabulación de participación demarcado de clientes  
Fuente: Estudios hechos por NSN

De acuerdo a la figura anterior se puede concluir lo siguiente:

- Claro es el que cuenta con el 70% de participación en el mercado, con la mayor cantidad de usuarios a nivel nacional. Es por ello que Claro es uno de los clientes más grande a nivel global como local de Nokia Siemens Networks.
- Telefónica tiene el 27% de participación del mercado, este bajo porcentaje es importante señalar que se debe a que esta empresa fue la segunda en llegar y operar en nuestro país, es por ello que se le ha hecho difícil competir con Claro, a esto se le suma que las grandes inversiones las hace el cliente Claro.
- Alegro tiene el 3% de participación del mercado, esta baja participación se evidencia en los pocos usuarios con los que tienen contratos sus servicios en esta

operadora se puede considerar que es por la poca cobertura que tiene en el país, no existe estrategias de expansión de mercado, entre las más importantes.

### **3.4 Análisis FODA de la empresa en el Ecuador :**

Después de haber realizado un análisis del modo de operación de la empresa, estudio del análisis de la situación interna como externa se ha establecido el siguiente análisis FODA:

#### **Fortalezas:**

- Existe expertos de la Telecomunicaciones en cada región para dar soporte a las ofertas.
- El conocimiento y experiencia en telecomunicaciones de nuestro personal.
- Intimo conocimiento con los equipos de Nokia Siemens.
- Experiencia en la venta de equipos y servicios a los clientes tanto como Nokia y Siemens.
- Contar con el respaldo de la casa Matriz en Alemania y Finlandia en primera instancia y del resto del mundo.
- Contar con áreas de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
- Tener un portafolio diverso y completo de productos y servicios en el área de telecomunicaciones.

#### **Oportunidades de Negocio:**

- Crecimiento de la demanda de las empresas de Telefonía por las telecomunicaciones.
- El mercado cada vez es más dependiente de las telecomunicaciones.

- Gobierno ecuatoriano tiene gran interés de dar empuje a las empresas CNT y Telecsa (Alegro) para fortalecer su estructura en las telecomunicaciones.

**Debilidades:**

- Limitados recursos de personas expertas en cada país para la venta consultiva dentro de las cuentas locales.
- Costo interno de servicios excesivamente alto (este costo se carga a cada proyecto).
- Falta de dominio del idioma inglés del personal.
- Los tiempos de entrega de ofertas son demasiado burocráticos y demorados.
- El despacho de los equipos son demorados en la mayoría de los casos cuando son órdenes de compra pequeñas.
- Los “Line Manager” del personal se encuentran en otros países.
- Clima laboral medio.

**Amenazas:**

- La agresividad de la competencia china.
- Fuerte competencia directa e indirecta (subcontratistas).
- Desastres naturales.
- Inestabilidad social, política y económica.
- Inseguridad jurídica.
- Crisis económica mundial.

**3.5 Análisis de la competencia:**

Tanto a nivel mundial como dentro del Ecuador la empresa Nokia Siemens Networks tiene la presencia de principales competidores abajo detallados:

1. ZTE
2. Alcatel – Lucent
3. Huawei
4. Otros

A continuación se presenta un cuadro donde se ve el análisis de los competidores de la organización y su breve análisis FODA:

Competitor	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>Huawei</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitivos y precios agresivos</li> <li>2. Disponibilidad de recursos a costos bajos</li> <li>3. Apoyo del gobierno chino</li> <li>3. Fuerte presencia y buena relación con el cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo rendimiento técnico</li> <li>2. Pocos habilidades y experiencia en telecomunicaciones tanto en equipos como en servicios</li> <li>3. Bajo posicionamiento en redes en los clientes privados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene fuertes en productos de IP Network (Metro, Transmission)</li> <li>2. Plataformas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia de NSN</li> </ol>
<b>Alcatel Lucent</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena reputación como proveedor de tecnología</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No disponen de tecnología de GSM (Global System for Mobile Communications)</li> <li>2. Dificultades para consolidar e integrar la fusión que se tuvo entre Alcatel y Lucent</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de transmisión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios de los competidores: NSN y Huawei</li> </ol>
<b>ZTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios super bajos</li> <li>2. Buena relación con los clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de experiencia.</li> <li>2. No tiene posicionamiento fuerte dentro de las redes de los clientes</li> <li>3. No tienen prestigio ni experiencia en proyectos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de Radio de 2G y 3G</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia de NSN y Huawei</li> </ol>
<b>SIAE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios super bajos</li> <li>2. Sinergia con acuerdos regionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa pequeña</li> <li>2. No tiene buena reputación a ojos del cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de la Red de banda ancha</li> <li>2. Juniper Care Services</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> </ol>

Cuadro 24: FODA de la competencia  
Fuente: Investigación de campo

Es importante señalar que el principal competidor de la organización es la empresa Huawei, en todo el negocio de Nokia Siemens Networks siempre ha tenido una difícil

competencia con esta compañía, por lo cual considero necesario el ampliar un poco de información al respecto, a continuación un breve detalle:

Huawei es una empresa china que tiene presencia a nivel mundial; sus operaciones en Ecuador llevan aproximadamente 8 años, durante todo este tiempo se han centrado en la estrategia agresiva de precios bajos para poder ingresar en el mercado de las telecomunicaciones y ganar mercado.

A continuación se hará un breve detalle de las fortalezas y debilidades que se considera relevantes:

En el Ecuador Huawei tiene las políticas de precios bajos para crecer en el mercado y ganar los negocios con los clientes, como muestra de ello en las ofertas y/o licitaciones siempre esta empresa tiene precios con una diferencia de un 30 a un 50% menos que el resto de empresas.

Los servicios que Huawei ofrece aún no son fuertes, ya que no existe valor agregado, siempre existen quejas y retrasos en la ejecución de los proyectos. Pero pese a estas debilidades los clientes se arriesgan a hacer negocios con ellos por sus precios bajos y entrega de equipos gratis, capacitaciones en China para todo el personal técnico, entre los más destacados.

### **3.6 Análisis del mercado:**

Dentro del mercado de telecomunicaciones se tiene la venta de tecnología en telecomunicaciones, infraestructura, energía, telefonía celular, entre otros. De todo el universo de este sector de acuerdo a los análisis hechos se ha establecido que en el Ecuador compra aproximadamente 400 millones de dólares, de los cuales 186 millones de

dólares son el mercado asequible para el tipo de productos y servicios que Nokia Siemens Networks comercializa.

De acuerdo a estudios realizados por Nokia Siemens Networks a continuación se detalla una tabla en donde se muestra la distribución del mercado de los 186 millones de dólares para la empresa y para sus competidores.

<b>Vendors</b>	<b>Facturación anual en Millones USD</b>	<b>%</b>
NSN	100	54%
Huawei	53	28%
Alcatel - Lucent	8	4%
Ericsson / ZTE	15	8%
Otros	10	5%
<b>Total</b>	<b>186</b>	

Cuadro 25: Distribución de mercado de empresas de telecomunicaciones

Fuente: Estudios hechos

Adicionalmente acorde a otros estudios realizados por la organización, también se tiene un análisis de la participación en redes: fijas, Móviles, Core, Transporte y Acceso. A continuación se muestra la tabla detallada en porcentaje de la participación que tiene en redes tanto Nokia Siemens Networks como sus competidores.

<b>Vendors</b>	<b>Participación de redes</b>
NSN	60%
Huawei	30%
ZTE	5%
Otros	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Cuadro 26: Distribución de participación de redes de empresas de telecomunicaciones

Fuente: Estudios hechos

Además en estos cuadros se puede ver claramente que la competencia es cada vez más agresiva y sobre todo se puede observar que existe una gran tendencia a la creación de empresas tanto como personas naturales como personas jurídicas que ofrecen directamente los servicios a las operadoras a un menor costo y esto hace que la competencia sea más dura en el mercado de las telecomunicaciones.

### **3.7 Misión:**

La misión tal como se mencionó anteriormente es la abajo detallada y es la que se va a mantener para efectos de la propuesta de este trabajo para NSN Ecuador, ya que la misión es la razón de ser de la empresa por tal motivo no cambiará.

- “Diseñar y definir una arquitectura simplificada y plana escalable de la red que mezcla en con el NSN cartera general de producto y ayuda a operarios a reducir apreciablemente sus gastos de explotación para redes de alta velocidad de datos de móvil.
- Asegurar la disponibilidad oportuna de productos de alta calidad de LTE (Long Term Evolution)
- Comprender y fomentar a los conductores del negocio y quitar el negocio inhibidores para hacer LTE un éxito para nuestros clientes y para nosotros.
- Crear un productivo y motivado ambiente de trabajo en el que es divertido trabajar.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <https://inside.nokiasiemensnetworks.com>

### **3.8 Propuesta de Visión para la empresa en el Ecuador:**

Luego de haber hecho un estudio acerca de la empresa, su manera de comercializar y considerando su misión a continuación se detalla una propuesta de visión que se plantea para la organización Nokia Siemens Networks Ecuador:

Para el 2020 ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano en la comercialización de mejores productos y servicios en telecomunicaciones manteniendo altos niveles de calidad y precios justos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, casa matriz, colaboradores y medio ambiente creando valor permanentemente.

### **3.9 Definición de objetivos estratégicos.**

Tomando en consideración los análisis y estudios que se han hecho de la empresa, se han definido objetivos estratégicos abajo detallados:

#### **Finanzas**

1. Incrementar la rentabilidad en un 4%
2. Incrementar las ventas en SW.
3. Reducir los costos de servicios en un 5%.

#### **Clientes**

4. Incrementar la fidelidad de los clientes
5. Incrementar cartera clientes (clientes del sector público)
6. Incrementar factores diferenciadores de servicios.
7. Incrementar la satisfacción del cliente

#### **Procesos Internos:**

8. Mejorar la calidad del servicio al cliente.

9. Mejorar tiempo de entrega de proyectos.
10. Mejorar proceso de ventas.

### **Aprendizaje y crecimiento**

11. Promover cultura de cambio.
12. Atraer y retener personal de calidad.
13. Desarrollar habilidades en los empleados
14. Mejorar el clima laboral.

### **3.10 Estrategia de valor:**

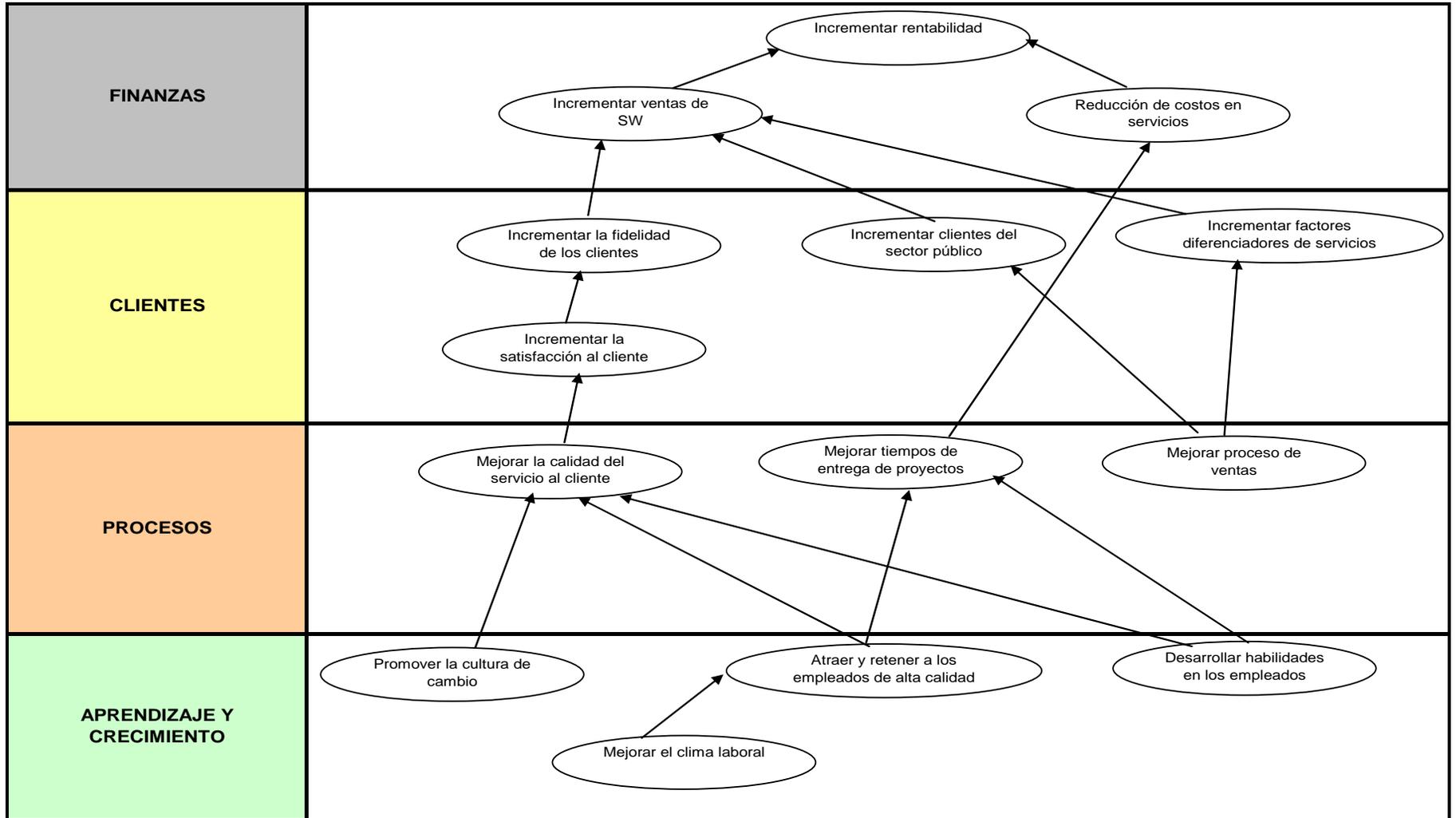
Nokia Siemens Networks al ser una empresa dedicada a la comercialización de tecnología en telecomunicaciones, donde su principal foco de atención es el poder ofrecer productos y servicios de calidad y que sean innovadores que presten soluciones ágiles, eficientes y eficaces para los clientes, la estrategia de valor que se considera es: “*Servicio al Cliente*”.

### **3.11 Mapa Estratégico de la empresa en el Ecuador.**

Partiendo de que el mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de la empresa, en donde se puede observar los objetivos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiero, clientes, procesos internos y formación y crecimiento a continuación se muestra el mapa estratégico para Nokia Siemens Networks Ecuador, para su construcción se tomó en cuenta: el estudio que se hizo de la organización, su estrategia de valor, visión y análisis FODA. En este mapa estratégico se

puede observar claramente la relación que cada uno de los objetivos estratégicos de cada perspectiva están íntimamente interrelacionados.

En el siguiente cuadro se presente la propuesta del Mapa Estratégico para la empresa.



Cuadro 27: Propuesta de Mapa Estratégico

### 3.12 Plan de acción :

Una vez se hayan establecido los objetivos estratégicos para la empresa es necesario que cada uno de ellos tengan plan de acción que se deben ejecutar para poder lograr cumplir lo que se ha propuesto.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos con sus estrategias, así como también el detalle de las abreviaciones utilizadas en el cuadro de abajo.

<b>Abreviación</b>	<b>Cargo</b>
AM	Account Manager
CaM	Care Manager
CPM	Cost Progress Manager
CT F&C	Customer Team Finance and Control
LM	Line Manager
MKT	Marketing
PF&C	Project Finance and Control
PM	Project Manager
RRHH	Recursos Humanos
SD	Sales Director
SSM	Sales Solution Manager

Cuadro 28: Abreviaciones cargos de la empresa

Perspectiva	Iniciativa	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Responsable
Finanzas	Diseñar un plan de contratación de personal de Account Manager para cada cuenta tanto para equipos como para servicios.	* AM debe solicitar la apertura de una nueva posición a RRHH y la asignación de presupuesto correspondiente.	3 meses	RRHH-AM-LM
		* Una vez aprobada la nueva posición, RRHH publicará la solicitud de la nueva posición en la página web en internal job market así como también realizar el reclutamiento externo		
		* Realizar una precalificación de los interesados y empezar las entrevistas		
		* Seleccionar al personal idóneo		
		* Realizar la inducción y capacitar en el nuevo cargo.		
Finanzas	Prospectar negocios con los clientes del sector público.	* AM debe diseñar un plan de visitas con los gerentes de las empresas del sector público.	3 meses	AM-SSM
		* AM en la reunión debe sacar los posibles negocios que el cliente tiene para invertir		
		* AM realizar una reunión con los SSM para informar acerca de los posibles negocios que tiene el cliente		
		* SSM reunirse con el cliente para ultimar los detalles y presentarles las ofertas de acuerdo a sus necesidades		
Finanzas	Realizar con el cliente modo de negocio como Demo o Trial para que prueben el SW	* AM diseñar un plan de reuniones con los Gerentes de las empresas y proponerles este modo de negocio promoviendo la compra del SW	2 meses	AM -SSM
		* AM debe gestionar en la herramienta del Sales Work Flow la oportunidad de Demo o Trial para tener las aprobaciones correspondientes		
		* Una vez aprobada la oportunidad AM y SSM deben enviar las configuraciones a la parte de Logística para que se pida el SW para el cliente		
		* Poner el SW en la red del cliente y darle el seguimiento para que una vez terminado el tiempo de prueba el cliente considere la compra del mismo		
Finanzas	Diseñar un plan para el recálculo del costo de las horas-hombre.	* CPM debe realizar junto con el PM y el SSM un análisis de los cost base line para el proyecto y determinar el recálculo de los costos de horas hombre	4 meses	PM-CPM-PF&C-SSM
		* PF&C y CPM debe presentar el análisis a F&C Regional con los soportes necesarios para la aprobación del recálculo de los costos		
Finanzas	Realizar una revisión de los costos planeados para optimizar el tiempo de horas-hombre en la ejecución del proyecto	* PM, CPM y PF&C deben agendar una reunión en el outlook quincenalmente para revisar el cronograma de la ejecución del proyecto	continuo mes a mes	PM-CPM-PF&C
		* PM junto con el CPM deben diseñar un cost base line de horas por cada persona que van a realizar un proyecto.		
		* PM debe controlar que el número de horas hombre determinados en el cost base line sea optimizado coordinando de mejor manera con su personal de apoyo		

Perspectiva	Iniciativa	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Responsable
Cientes	Diseñar un plan de seguimiento de pre-venta, post-venta y servicio al cliente	* AM junto con el SSM debe diseñar un plan de seguimiento de las preventa, es decir sacar un reporte del Sales Work Flow y quincenalmente se deben reunir para conocer el status de cada una de las oportunidades	1 mes	AM-SSM-PM
		* PM debe realizar un formato de encuesta de satisfacción del cliente para conocer el servicio de la ejecución del proyecto		
		* PM adicionalmente en las reuniones que tiene con el cliente en la minuta del acta de la reunión debe obligatoriamente incluir un item que se hable acerca de la satisfacción que tiene el cliente.		
Cientes	Diseñar un plan de asignación de personal de ventas para que trabaje con el cliente durante la pre-venta para poder identificar las necesidades del cliente	* AM presentará un diseño de asignación de recursos de cada técnica para los clientes, en el cual estipulará tiempo para dedicar al cliente, proyecto	3 meses	AM-SSM
		* AM establecerá un diseño de control de visitas al cliente		
		* AM convocará a reuniones quincenales para conocer el status de las visitas hechas por los SSM		
Cientes	Diseñar un plan de visitas continuas con los clientes del sector público para conocer sus requerimientos	* AM diseñara un plan de visitas de cada SSM para cada cliente, en este estipulará fechas tentativas que se deberán realizarse	2 meses	AM-SSM
		* SSM deberán enviar un mail notificando la visita con las especificaciones de dicha reunión		
		* AM junto con los SSM realizarán reuniones de seguimiento para conocer los requerimientos del cliente		
Cientes	Diseñar un plan de visitas continuas con los clientes mantener contacto con los mismos.	* AM realizará un cronograma de visitas para que tanto el AM y el SSM deberán cumplir con cada cliente	cíclico cada mes	AM-SSM
Cientes	Implementar un plan de comunicación y posicionamiento de imagen en el proceso comercial con el cliente	* AM hará el requerimiento al área de Marketing solicitando un plan de comunicación y posicionamiento de la empresa para el cliente	3 meses	AM- Marketing
	Diseño de campañas de marketing	* Marketing y AM revisarán la propuesta para dicha iniciativa		
		* Marketing se encargará de convocar una reunión a todo el personal con el fin de dar a conocer la nueva propuesta y aclarar el modo que se debe aplicarlo con el cliente		
Cientes	Plan de capacitación para el cliente sobre las nuevas tecnologías.	* AM se reunirá con el cliente con el fin de identificar las necesidades que éste tiene en función de los entrenamientos que necesita	cíclico cada semestre	AM
		* AM hará el requerimiento a Academy para poder solicitar los horarios y disponibilidad de los instructores para poder capacitar al cliente.		
		* Una vez definidos fechas, temáticas se procede a coordinar con el cliente para la asistencia de la capacitación		

Perspectiva	Iniciativa	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Responsable
Procesos Internos:	Dar seguimiento a los tiquetes en servicios que el cliente apertura para mejorar las tiempos de respuesta	* PM pedirá un reporte al Care Manager sobre los tiquetes abiertos por el cliente, con el fin de analizar tiempo de respuesta, criticidad de cada caso, responsable y status	mes a mes	PM-CaM
		* PM convocará una reunión de proyecto con todo el personal técnico de la empresa para que se realice el feedback caso a caso. Con el objetivo de escalar el incidente si es necesario para dar respuesta al cliente.		
Procesos Internos:	Realizar reuniones semanales para monitorear el cronograma del proyecto e ir haciendo ajustes para mejorar las tiempos	* PM agendará una reunión en outlook con todo el personal técnico de la empresa para ir monitoreando el cronograma de ejecución del proyecto.	semana a semana	TODOS
Procesos Internos:	Motivar al personal para que se realice el mejor esfuerzo por entregar de manera anticipada los trabajos	* PM ofrecerá incentivos no económicos, tales como felicitaciones en público o envío de correos con copia a los Line Manager en donde se realce el esfuerzo hecho por el colaborador	cíclico cada semestre	PM
Procesos Internos:	Diseñar un proceso para que el personal de ventas trabaje conjuntamente con el cliente, de tal manera que se identifique la necesidad antes de que el comprador solicite la oferta	* AM junto con el SSM debe diseñar un plan de seguimiento de las preventa, es decir sacar un reporte del Sales Work Flow y quincenalmente se deben reunir para conocer el status de cada una de las oportunidades	1 mes	AM-SSM-PM
		* PM debe realizar un formato de encuesta de satisfacción del cliente para conocer el servicio de la ejecución del proyecto * PM adicionalmente en las reuniones que tiene con el cliente en la minuta del acta de la reunión debe obligatoriamente incluir un item que se hable acerca de la satisfacción que tiene el cliente.		
Procesos Internos:	Dar seguimiento a la herramienta de Sales Work Flow buscando las aprobaciones para que se puedan entregar las ofertas a tiempo	* AM delegará la función de revisión de la herramienta Sales Work Flow a la asistente del Customer Team (CT) con el fin de que realice todas las gestiones de "friendly remember" a todo el grupo de equipo para que se complete con la información y aprobacio	mes a mes	AM y asistente
Aprendizaje y crecimiento	Promover a los Line Managera conversaciones directas y frecuentes con sus equipo para motivar la cultura de cambio	* LM deben tener comunicación mensual con cada uno de sus colaboradores ya sea mediante: mail, skype o por teléfono para estar al tanto de la situación de cada uno de ellos y sobre todo motivarlos	6 meses	LM
Aprendizaje y crecimiento	Plan de motivación económica y no económica para que el personal se sienta comprometida con la empresa	* LM y RRHH trabajaran conjuntamnete para diseñar un plan de incentivos económicos para presentar a la parte de Global y se aprueben dichos planes con el fin de aplicarlos de acuerdo con el cumplimiento de objetivos	3 meses	LM-RRHH

Perspectiva	Iniciativa	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Promover a los empleados al seguimiento de capacitación on line que la empresa ofrece gratuitamente	* LM enviarán un mail a todos sus colaboradores con carácter obligatorio para que cada uno tome los cursos de capacitación.	3 meses	LM
		* LM para comprobar la asistencia al entrenamiento solicitará al colaborador el envío del diploma que las capacitaciones on line entregan en la intranet		
Aprendizaje y crecimiento	Realizar eventos en el cual se de espacio para compartir ideas, opinar y conocimiento por el resto de personas.	* LM organizarán teleconferencias con todos sus colaboradores en donde sea una reunión de comunicación abierta para dar conocer inquietudes, comentarios y/o críticas	1 mes	TODOS

Cuadro 29: Propuesta de Plan de Acción

### **3.13 Indicadores de Gestión del Desempeño:**

Como se mencionó en el primer capítulo los indicadores son una medida financiera o no financiera para poder medir los éxitos o fracasos empresariales de una organización. Y estos son indispensables para poder evaluar los objetivos estratégicos establecidos en la empresa.

La importancia de los indicadores dentro de una organización radica en que, lo que no se puede medir, no se puede ni mejorar, ni corregir, ni controlar. Así como también ayuda a incrementar el rendimiento y sobre todo a que la organización se focalice en sus prioridades para lograr el éxito empresarial.

Kaplan y Norton en su libro recomiendan que en el Cuadro de Mando Integral se puede exigir entre 4 hasta 10 indicadores separados, ya que existen organizaciones que cuentan con 10 hasta 25 indicadores lo que provoca que la atención se desvíe en los que realmente los empresarios deberían estar enfocados y controlando.

A continuación se muestra una tabla de la propuesta de los indicadores que se considera necesarios que se ejecuten y se gestionen para el desempeño de la organización y consecuentemente para el logro de sus objetivos estratégicos.

INDICADORES						
No.	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable	Fuente
<b>FINANZAS</b>						
1	Tasa de rentabilidad	Permite medir la rentabilidad (utilidad) que la empresa tienen en un determinado tiempo, relacionando las ventas y los costos	Utilidad= Ventas - Costos	mensualmente	Ventas: Personal de Ventas Costo: Gerentes de proyecto	Reportes de cifras mensuales de las ventas y costos
2	Tasa crecimiento ventas	Permite medir el incremento de las ventas por cliente	= Volumen de ventas período actual/ Volumen de ventas período anterior * 100	mensualmente	AM	Reportes de cifras mensuales de las ventas y costos
3	% de reducción de costos	Permite medir el porcentaje de optimización y/o disminución que los costos de un proyecto han tenido durante su ejecución	% = (Costos n-1 - Costos actuales)/ costos actuales	mensualmente	Costo: Gerentes de proyecto y Cost Project Manager	Reportes de cifras mensuales de los costos de meses anteriores y los actuales
<b>CLIENTES</b>						
4	Porcentaje de quejas y reclamos	Permite medir el número de las quejas o reclamos que la empresa recibe por parte del cliente	=Conteo de número de quejas y reclamos	Trimestralmente	Personal de Ventas	Encuestas de satisfacción del cliente
5	% de satisfacción al cliente	Permite medir el porcentaje de satisfacción del cliente de un período vs con el actual	=%satisfacción cliente período anterior - % satisfacción cliente período actual	Trimestralmente	Todo el personal: Ventas, Gerente de Proyecto, Finanzas y Control	Encuestas de satisfacción del cliente
6	ventas en clientes del sector público	Permite medir cual es el volumen de ventas provenientes de los clientes del sector público	=ventas del período de clientes del sector público	Trimestralmente	Todo el personal: Ventas, Gerente de Proyecto, Finanzas y Control	Reportes de cifras mensuales de las ventas y costos
7	cumplimiento de planificación de proyectos	Permite medir cuales son los servicios de valor agregado que se van a entregar al cliente	= No. de horas hombre usadas/No. De horas planificadas	Trimestralmente	PM	Reportes de registros de ingreso de horas - hombre
8	% quejas no solucionadas	Conocer la cantidad de incidentes del cliente que no han sido solucionados	No. De quejas no solucionadas/No. De quejas recibidas *100	semestralmente	CaM	Encuestas de satisfacción del cliente

INDICADORES						
No.	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable	Fuente
<b>PROCESOS INTERNOS</b>						
9	% de entregas que superen el tiempo estándar	Permite medir el número días de los despachos y entregas que se hicieron en tiempo menor al estipulado	=No. de días planeados - No. de días reales de entrega	mensualmente	Logística (Account Logistic Manager)	Acta de entrega física vs el reporte de Logística
10	% de ofertas que superen el tiempo planeado de entrega	Permite medir el número días de la entrega de la oferta que se dio al cliente en tiempo menor al acordado	=Fecha acordada - Fecha entrega de oferta	por cada evento	Gerente de Vental (Account Manager)	Correos de respaldo de entrega de la oferta
11	proyectos desfazados	Permite medir el número de proyectos que no han se han cumplido de acuerdo al cronograma inicial	No. De proyectos con planificación no cumplida/No. de proyectos totales	mensualmente	PM	cronograma de actividades
12	asignación de recursos	Permite medir el número de recursos asignado a cada cliente	No. De personas asignadas a cada cliente (ofertas )	Trimestralmente	AM	reporte de visitas al cliente
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>						
13	Número de capacitaciones en el año	Permite medir el número y nivel de capacitaciones que el personal está recibiendo en un determinado tiempo	=Conteo de número de capacitaciones por área	anualmente	Line Manager / Recursos Humanos	Reportes de capacitaciones que tienen los Line Manager
14	% satisfacción del cliente	Permite medir el porcentaje de satisfacción que el colaborador tiene en relación con el clima organizacional, sueldos, etc.	=%satisfacción cliente período anterior - % satisfacción cliente período actual	anualmente	Line Manager / Recursos Humanos	Employee Engagement Survey (Encuesta de compromiso del empleado )
15	Empleados de calidad	Permite medir el grado de rotación que el personal tiene para adquirir más conocimiento, experiencia y destrezas	=No.de rotación de empleados	semestralmente	Line Manager / Recursos Humanos	Reportes de rotación de personal

Cuadro 30: Propuesta de Indicadores

### **3.14 Matriz de Iniciativas**

A continuación se detalla una tabla con la matriz de iniciativas abarcando las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En este cuadro es la recopilación de todo el estudio y análisis que se ha hecho durante este trabajo, donde se puede mostrar los objetivos estratégicos, sus indicadores, mediciones e iniciativas que se deben hacer para cada uno de ellos y poder alcanzarlos.

Se procedió a levantar la situación actual, la línea base, de cada uno de los indicadores claves (KPI's) y establecer las metas para cada uno de ellos con el fin de lograr medir los objetivos estratégicos.

MATRIZ DE INICIATIVAS				
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado	Metas		Iniciativas
		Valor actual	Año 2013	
<b>FINANZAS</b>				
Incrementar la utilidad	tasa de rentabilidad	20%	24%	·Diseñar un plan de contratación de personal de Account Manager para cada cuenta tanto para equipos como para servicios.
Incrementar la utilidad en la ventas de SW	Crecimiento de las ventas	50%	60%	·Prospectar negocios con los clientes del sector público.
				· Conseguir ofertas competitivas para cada producto o servicio
Reducir los costos de servicios	Reducción de costos	3%	5%	·Diseñar un plan para el recálculo del costo de las horas-hombre.
				· A nivel regional realizar un análisis real de servicios para en función de esto asignar el costo.
<b>CLIENTES</b>				
Fidelizar a los cliente	Porcentaje de quejas y reclamos	3%	1%	• Plan de seguimiento de pre-venta, post venta y servicio al cliente
				• Plan de asignación de personal de ventas para que trabaje con el cliente durante la pre-venta para poder identificar las necesidades del cliente
Incrementar la satisfacción del cliente	% de satisfacción al cliente	7ptos	8ptos	• Diseñar un proceso para la generación de ofertas centrada en el cliente
Incrementar las ventas en clientes del sector público				• Diseñar un plan de visitas continuas con los clientes mantener contacto con los mismos
				• Plan de comunicación y posicionamiento de imagen en el proceso comercial con el cliente.

MATRIZ DE INICIATIVAS				
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado	Metas		Iniciativas
		Valor actual	Año 2013	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>				
Mejorar los tiempos de entrega de los productos y servicios	% de entrega que superen el tiempo estándar	6 semanas	5 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora proceso de planeación en la herramienta Nello para que fábrica tenga visibilidad de las oportunidades de negocio</li> </ul>
Mejorar la calidad del servicio al cliente				<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimiento de escalamiento y manejo de prioridades con las fábricas de Finlandia, Alemania o Italia</li> </ul>
Mejorar entrega de proyectos/ofertas	% de ofertas que superen el tiempo planeado de entrega	0 días	5 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un proceso para que el personal de ventas trabaje conjuntamente con el cliente, de tal manera que se identifique la necesidad antes de que el comprador solicite la oferta.</li> </ul>
	tiempo de entrega de oferta al cliente	2 semanas	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un sistema de control de indicadores de gestión del proceso de venta</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el proceso de Sales Work Flow para que sea más fácil rápido</li> </ul>
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado	Metas		Iniciativas
		Valor actual	Año 2013	
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
Capacitar al personal	Número de capacitaciones en el año	4	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar un plan de capacitación al personal sobre sus áreas de interés y de inglés..</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una política de pago de los cursos al personal en función de su desempeño.</li> </ul>
Mejorar la satisfacción del empleado	% satisfacción del cliente	40%	45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de homologación de sueldos y beneficios con el personal que venia de Ex Nokia antes de la fusión</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de comunicación con los Line Manager.</li> </ul>

Cuadro 31: Matriz de Iniciativas

Tanto en la Matriz de Iniciativas como los Indicadores se comprueba la hipótesis planteada: ¿La aplicación del Cuadro de Mando Integral como un instrumento de gestión estratégica de una empresa de servicios de telecomunicaciones posibilitará tener un mejor control y obtener la información real, precisa y cíclica?, ya que en estos cuadros se puede observar que si la empresa implementa mediante un software la propuesta y la automatiza se puede tener la información real mes a mes de la empresa para controlar sus objetivos y realizar planes preventivos y/o correctivos para conseguir los planteado.

Es importante señalar que el control de los objetivos estratégicos al tener el CMI implementado y se va a tener la información precisa, real y continua, se podrá controlar mes a mes para conocer el status y conocer si existe alguna variación considerable en la que se deba realizar un análisis para la aplicación de medidas correctivas y/o preventivas.

## CONCLUSIONES:

- Los mapas estratégicos plasman y convierten a la estrategia organizacional en una herramienta fácil de comprensión y aplicación para todos los miembros de la compañía para el logro de los objetivos.
- Una estrategia claramente definida y clara permite a todas las organizaciones tener factores diferenciadores en relación con la competencia, ya que tienen un norte a donde deben llegar y los esfuerzos que se deben realizar para conseguirlo.
- En el desarrollo de la tesis he concluido la importancia que tiene que una empresa multinacional tenga localmente un Cuadro de Mando Integral, ya que pese a esta compañía tiene sus controles a nivel global, siempre es necesario que se disponga de herramientas en cada país para poder medir el desempeño de una manera más eficaz, integrando la estrategia con los resultados planificados.
- En el desarrollo de la tesis se puede aprender que el Cuadro de Mando Integral es un levantamiento de información de la empresa, la misma que abarca a la organización como un todo, ya que toma en consideración a cada una de las áreas, funciones, objetivos, visión, misión, fortalezas, debilidades, mercado, clientes, competencia para establecer sus objetivos, estrategias e indicadores.
- Para la construcción del Cuadro de Mando Integral la recopilación de la información de la empresa se facilita cuando el investigador trabaja en ésta, ya que tiene al alcance los datos, tiene una noción más clara del negocio y sus necesidades de mejora, lo cual permite proponer ideas que se ajusten de manera más eficiente y real.

- Respecto a la hipótesis planteada: ¿Es que la aplicación del Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión estratégica de una empresa de servicios posibilitará tener un mejor control y obtener la información real, precisa, cíclica?, luego de la presente tesis se concluye que el Cuadro de Mando Integra es una herramienta eficaz de control que permite la toma de decisiones de una manera más ágil, ya que se tiene la información integrada en una sola herramienta que será conocida por todo el personal; por lo anterior tiene una influencia directa al logro de los objetivos estratégicos de cualquier empresa, tomando siempre en consideración se difunda y sea entendido por todo el personal.
- Para poder robustecer la estrategia de valor que se estableció para la empresa se desarrollaron indicadores fáciles de cumplir y aplicar, con el objetivo de poder fortalecer la Intimidad con el cliente.
- El Cuadro de Mando Integral proporcionará una utilidad de uso local para el mejoramiento de la administración del proyecto, además que se convertirá en una fuente importante de información para la toma de decisiones, permitiendo evaluar el desempeño de todas las áreas de la organización.
- De acuerdo a las encuestas realizadas al personal interno de la empresa se puede observar que existe un clima laboral medio, ya que los colaboradores demandan de más atención de sus Line Managers, más capacitaciones y motivación ya sea económica o no económica.
- Mediante las entrevistas realizadas a los altos funcionarios de los clientes, se puede concluir que están conformes con la compañía y la consideran como una

gran aliado empresarial, pero también requieren que se mejore el servicio y atención.

### **RECOMENDACIONES:**

- Se recomienda que la empresa implemente esta propuesta de Cuadro de Mando Integral, con el fin de enfocarse en la estrategia que integran las áreas de interés de la organización tales como: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.
- Cuando una empresa decida implementar el Cuadro de Mando Integral es necesario que se contrate personal exclusivamente para este proyecto de implementación, con el objetivo que se dedique todo el 100% de su tiempo y concentración a poner en marcha el proyecto.
- Se debe capacitar a todo el personal sobre el Cuadro de Mando Integral y la importancia que tiene en el desarrollo diario de la organización para lograr que la empresa competa exitosamente en el mercado.
- Se debe automatizar el Cuadro de Mando Integral localmente, para que facilite la consolidación de la información, de tal manera que se pueda acceder de una manera ágil y rápida para la toma de decisiones.
- NSN local debe incorporar el proceso de Evaluación del Plan Estratégico y la medición de sus objetivos mediante el Cuadro de Mando Integral, con el fin de analizar y controlar en forma permanente y constante el avance de cada uno de ellos, de tal forma que puede diseñar planes correctivos o preventivos para dichos objetivos.

- Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se sugiere que no se tenga más de 20 indicadores claves; ya que al tener más de 20 se corre el riesgo de incluir indicadores que no son claves y que no se centre en los que verdaderamente se consideran claves.
- Una vez que la empresa decida implementar el Cuadro de Mando Integral los funcionarios deben estar comprometidos con esta herramienta y darle seguimiento continuo y considerar su revisión y control como un punto prioritario dentro de las reuniones que tenga mensualmente.
- La implementación del Cuadro de Mando Integral involucra que los colaboradores de la organización tengan la disponibilidad para realizar talleres y reuniones frecuentes para poder controlar el status y/o avance de la implementación, con el fin de asegurar el éxito de la implementación.
- La presente tesis puede ser usada como un punto de partida y/o referencial para la construcción del Cuadro de Mando Integral aplicado a otras compañías, ya que este estudio abarca puntos fundamentales como: Marco Teórico, Estudio Situación Actual de la empresa ( en este punto cada persona deberá realizar el levantamiento de la información de la organización) y finalmente la propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- George Steiner, *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, México Continental, , 1996
- Arthur Thompson, Strickland III, A.J., Gamble, John, *Administración Estratégica*, México, Mc Graw Hill, 2007.
- Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.*, México, Prentice Hall, 1997.
- Paul Niven, *El cuadro de mando integral paso a paso*, Barcelona, Gestión 2000, 2003.
- Alfonso Troya Jaramillo, *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, Ecuador, Editora Nacional, 2009.
- Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000.
- Harold Koontz, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004
- Charles Hill, *Administración Estratégica*, Bogotá, McGraw Hill, 1996.
- Alfonso Troya Jaramillo, *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, Ecuador, Editora Nacional, 2009.
- Eduardo Gabela, *Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño*, 2010
- Charles Hill, *Administración Estratégica*, Bogotá, McGraw Hill, 1996.
- Christian Silva, *Material de estudio de la clase dictada en Macroeconomía*, 2010.
- Michael Porter, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Deusto, 2006.

- Paúl Niven, El cuadro de mando integral paso a paso, Barcelona, Gestión 2000, 2003.
- <https://inside.nokiasiemensnetworks.com>