

PLAN ESTRATÉGICO E IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA VOICE & COLLABORATIONS SOLUTIONS EN LEVEL 3 ECUADOR S.A. 2013 – 2018

Andrés Llerena Zambrano¹, Soraya Ruiz Salazar²

Unidad de Gestión de Postgrados, Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio.
Escuela superior Politécnica del Ejército, Campus Sangolquí,
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí-Ecuador

¹andres_llerena_z@hotmail.com, ²soryruiz85@hotmail.com

Resumen: La planificación estratégica, es un proceso en el que se definen planes para alcanzar los objetivos estratégicos, que conlleva a la visión empresarial. La misma que está compuesta de tres etapas: la primera es la Formulación del Plan, donde se debe establecer la Estrategia, la segunda es la Gestión estratégica, donde se va a ejecutar los proyectos planteados en la etapa anterior, y por último es control, en donde se implementa el cuadro de mando integral, que es una herramienta que permite por medio de indicadores y metas evaluar la gestión de los proyectos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y con esto llegar a la visión corporativa. Es indispensable e impostergable contar con un Plan Estratégico a 5 años y un sistema estratégico de gestión en la Administración de Voice & Collaborations Solutions, con la finalidad de maximizar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, midiendo y evaluando el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Palabras claves: Planificación estratégica, Cuadro de mando Integral

Abstract: Strategic planning is a process where it defines plans to achieve the strategic objectives that lead to business vision. It is composed of three stages: the first one is the Plan Formulation, where it will define the strategy, the second one, is the Strategic Management, where it will execute the projects proposed in the previous stage, and last one, is the Control, where balanced scorecard will be deployed, BSC, is a tool that allows to assess the project management by indicators and goals, in order to achieve strategic objectives and the corporate vision. It is essential and urgent to have a Strategic Plan to the next 5 years and a Strategic Management system at Voice & Collaborations Management Solutions, in order to maximize its strengths and reduce its weaknesses, measuring and evaluating the implementation of the organization strategy.

Key Words: Strategic Planning, Balanced Scorecard

I. Introducción:

Los desafíos que se presentan tanto a nivel nacional como a nivel mundial, demandan que las empresas sean eficientes, y eficaces, cumpliendo con lo ofrecido al cliente de manera rentable.

Level 3 Communications es una compañía internacional de comunicaciones con sede en Broomfield, CO. Es una de las únicas seis empresas proveedoras de Internet de Nivel 1 del mundo. Considerados como uno de los proveedores de servicios de Internet (ISP) más conectados, su recurso en expansión ha consolidado su estatus como una de las redes de tráfico IP más extensas de América del Norte y Europa.

Es indispensable e impostergable contar con un Plan Estratégico a 5 años y un sistema estratégico de gestión en la Administración de Voice & Collaborations Solutions, con la finalidad de maximizar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, midiendo y evaluando el cumplimiento de la estrategia de la organización.

II. Metodología

La Planeación estratégica es el proceso mediante el cual se obtiene, procesa y analiza información interna y externa referente a la organización, con el fin de anticiparse a posibles escenarios y decidir sobre la dirección de la institución hacia el futuro.

Para la elaboración del Plan Estratégico para la línea de producto de Voice & Collaborations Solutions se debe tomar en cuenta las etapas que se detallan en

La cartera de productos de Voice & Collaborations Solutions es la siguiente:

- Managed Voice Solutions consiste en el gerenciamiento integral de una solución de Telefonía Corporativa, bajo un modelo comercial flexible que se adapta a cualquier escenario.
- NEXT es una aplicación sobre internet para el transporte de voz (VoIP), amparados en la Resolución 491-21-CONATEL-2006.
- LINEA Digital E1 / PRI ó SIP TRUNK, telefonía fija dentro de las parroquias urbanas y rurales del Distrito Metropolitano de Quito.
- Video Conferencing. Servicio de videoconferencia basado en IP con el transporte de calidad internacional provisto a partir de las facilidades Level 3.

el Gráfico 1. Donde se parte de la Misión, Visión y Valores corporativos.

Es necesario realizar un análisis situacional de la Organización, para el análisis interno se debe evaluar procesos internos, determinar fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, y para el análisis externo se utilizará PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) y las Cinco Fuerzas de Porter, ambos análisis como resultado

nos entregarán Oportunidades y Debilidades.

Una vez que se tienen identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se deben establecer estrategias para conseguir los objetivos estratégicos.

La herramienta escogida para dar gestión al plan estratégico de LEVEL 3

LVL T ECUADOR S.A, es el cuadro de mando integral CMI, el cual permite medir y evaluar el desempeño de la Organización a los ejecutivos, transforma la misión y la estrategia en un conjunto de indicadores en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento.

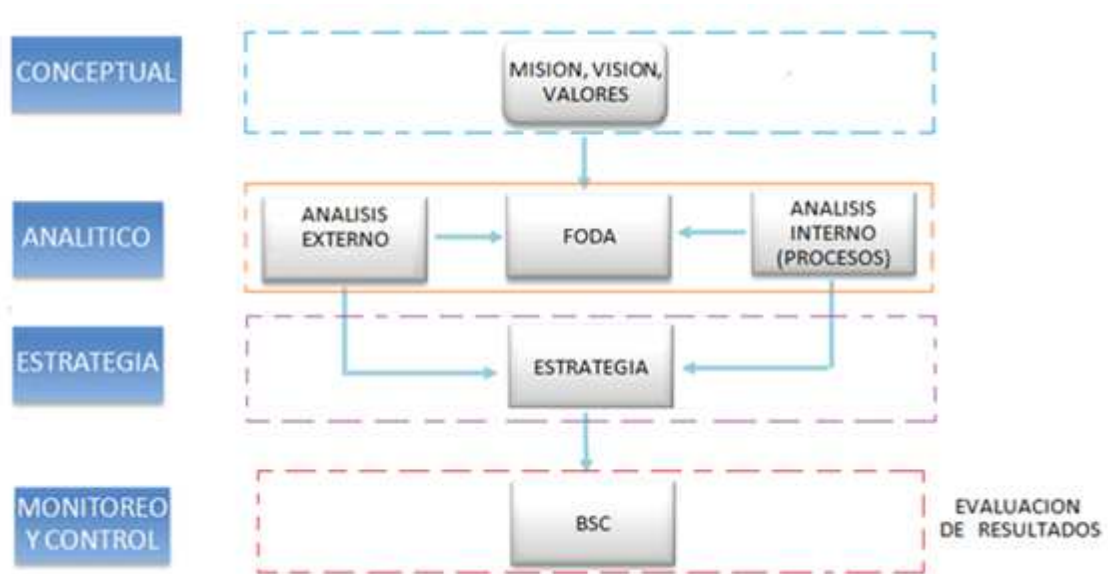


Gráfico 1. Fases de un Plan Estratégico

Elaborado por: Autores

III. Evaluación de resultados y discusión

FODA

Para determinar el FODA, se realizó un análisis de la empresa, utilizando las herramientas de PEST y PORTER para análisis externo macro y micro respectivamente, mientras que para el análisis interno se utilizó como herramienta el FODA. Ver. Tabla 1

MISIÓN LEVEL 3

Nuestra misión es combinar personas, procesos y tecnologías innovadoras para que la información se transmita con la mayor eficiencia posible. (Misión Corporativa)

VISIÓN LEVEL 3

Ser la conexión más confiable para un mundo conectado (Visión Corporativa)

FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| Dirección con capacidad de liderazgo y experiencia | Fuertes barreras de entrada al mercado, de las telecomunicaciones lo que limita el ingreso de futuros competidores. |
| Respaldo corporativo a LEVEL 3 Ecuador | Costo de operaciones de redes fijas son inferiores a los de redes móviles |
| Eficiente proceso de logística | Demanda de conectividad por el incremento de la modalidad de estudio en línea (e-learning) |
| Se cuenta con Level 3 University para capacitación on-line | En el mercado existen varios proveedores para soluciones integrales (partners Level 3) |
| Tiempos de respuesta eficientes | Empresas con necesidad de tecnificación y conectividad |
| Trabajo en equipo | Estabilidad política y económica (estabilidad de los precios, lo que genera una inflación moderada y constante, y tasas de interés constantes) |
| Experiencia y conocimiento de la gente responsable de los procesos | Crecimiento económico y disminución del desempleo en el Ecuador |
| Política empresarial que procura la mejora del clima laboral, incentivos, beneficios y motivación del personal (enfoque integral empleado, empresa y familia) | Políticas de Estado que impulsa la universalización del acceso a las TICS (El Plan Nacional de Telecomunicaciones establece la incorporación de verdaderas autopistas de la información, que conecten a todo el país, y serán ofrecidos por las Operadoras-concesionarias de telefonía fija y móvil) |
| Política de actualización tecnológica permanente | Desarrollo tecnológico vertiginoso que permite innovar en nuevos servicios y soluciones integrales |
| Administración remota y centralizada de la solución de servicios | |
| Amplia cartera de productos avanzados en telecomunicaciones | |
| Servicio personalizado de postventa, asignación de SDM (Service Delivery Manager) y CSM (Customer Service Manager) | |
| Debilidades | Amenazas |
| No existe área de Planificación Estratégica con presencia local | Estancamiento de telefonía fija con respecto de la móvil |
| Falta de documentación de protocolos, guías de manejo, por lo que muchas veces dificulta ciertas tareas | Alta competencia en el mercado que dificulta la fidelidad del cliente |
| Dependencia de directivos no locales para la toma de decisiones | Cambios en el marco legal regulatorio |
| Dependencia de único proveedor de equipos | Aparición de productos sustitutos de la telefonía móvil y datos |
| Level 3 como marca no es muy conocida a nivel nacional | El Reglamento para los abonados/clientes – usuarios de los servicios de telecomunicaciones y de valor agregado, favorece al abonado por sobre la empresa |
| Falta de automatización en la creación de reportes financieros | |
| Falta comunicación entre áreas comercial, financiera y operaciones | No existe regulación con respecto a costos y tarifas dando lugar al Dumping, competencia desleal, en ciertas ocasiones |
| Bajo clima laboral | |
| Desfase en facturación entre el tiempo de entrega de enlace respecto al de conexión del equipo del cliente | |
| Recorte de presupuesto local para actividades que mejoran el clima laboral | |
| Insuficiente RRHH | |

Tabla 1. FODA

Elaborado por: Autores

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos indican que debemos cumplir en corto, mediano y largo plazo para alcanzar la visión.

Los objetivos estratégicos de Level 3 son los siguientes:

| MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | | |
|---|---|--|--|
| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATEGICOS PRIMER NIVEL | OBJETIVOS ESTRATEGICOS SEGUNDO NIVEL | OBJETIVOS ESTRATEGICOS TERCER NIVEL |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Ofrecer un retorno superior | Incrementar el número de nuevos clientes | Ofertar demos a prospectos de nuevos clientes |
| | | Reducir el costo operativo | Ofrecer productos o servicios adicionales a clientes existentes Reducir tiempos de activación de un servicio |
| PERSPECTIVA DE CLIENTE | Incrementar fidelidad de los clientes | Capacitar al personal en servicio al cliente | Mejorar tiempos de respuesta a solicitudes del cliente |
| PROCESOS INTERNOS | Innovar constantemente para mejorar la empresa | Definir políticas y procedimientos de servicio al cliente | Realizar seguimiento de Post-venta a clientes |
| | | Mejorar ciclo de proceso | Mejorar la productividad |
| FORMACION Y CRECIMIENTO | Atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales | Mejorar la satisfacción de clientes internos | |
| | | Ofrecer planes de crecimiento | Capacitar al personal |
| | | Implementar un plan de reconocimiento y bonificación anual | Certificar al personal en competencias de sus puestos Establecer inducciones de la filosofía de la Organización |

Tabla 2. Matriz de Objetivos estratégicos

Elaborado por: Autores

MAPA ESTRATÉGICO

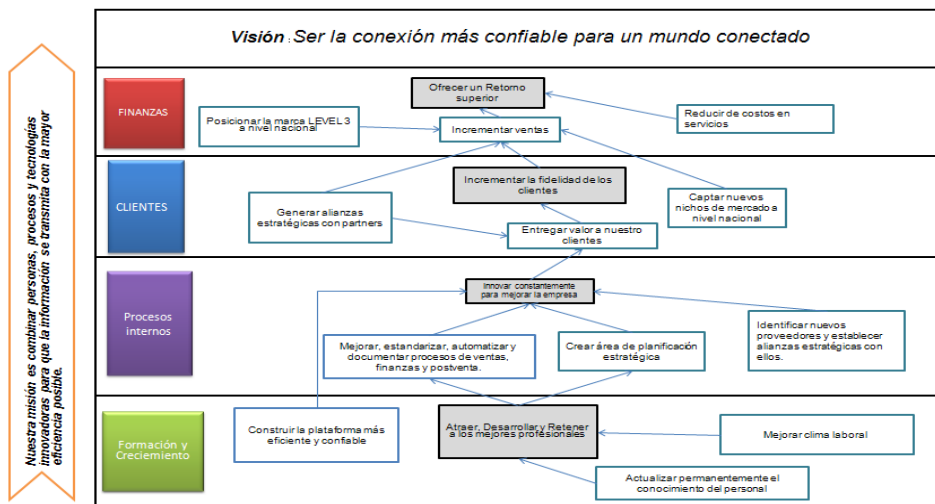


Gráfico 2. Mapa Estratégico

Elaborado por: Autores

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, siendo tremendamente claros al ser muy visuales.

El cuadro de mando integral nos brinda una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desplegar la estrategia de una forma clara. Los objetivos estratégicos se los identifica en cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO PRIMER NIVEL | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|------------|--------------|-----------------------------|-------------------------|
| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATEGICO | MEDIDAS | | | | | | |
| | | KPI | FORMULA | DEFINICIÓN OPERACIONAL | FRECUENCIA | VALOR ACTUAL | METAS | RESPONSABLES |
| FINANZAS | Ofrecer un Retorno superior | Incremento de los ingresos totales percibidos | $(\text{Ingresos totales año1} - \text{Ingresos totales año0}) / \text{Ingresos totales año0} * 100$ | Entrega un dato sobre la variación de los ingresos totales en un año respecto al año anterior | Semestral | 7% | 12% 8% 5% | Gerencia Administrativa |
| | | Índice de solvencia financiera | $\text{Ingresos Corrientes} / \text{Gastos corrientes}$ | Indicador > 1 resultado óptimo debido a que los ingresos son mayores que los gastos por lo que existe un margen de ganancia | Semestral | 1.20 | 1.30 1.15 1.05 | Gerencia Administrativa |
| CLIENTE | Incrementar la fidelidad de los clientes | Número de bajas de clientes | Número de solicitudes de baja de servicio | Entrega en dato el número de clientes que solicitaron la baja de servicios a Level 3 para utilizar nuevos servicios con la competencia | Semestral | 10 | 0 4 8 | Gerencia Administrativa |
| | | Satisfacción del cliente | Encuestas de satisfacción | Mide la satisfacción del cliente | Anual | 85% | 90% 85% 70% | Gerencia Administrativa |
| PROCESOS INTERNOS | Innovar constantemente para mejorar la empresa | Número de proyectos de innovación en curso | Número de proyectos de innovación interna | Índica el número de proyectos de innovación en curso dentro de la empresa | Semestral | 5 | 4 2 1 | Gerencia Administrativa |
| FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | Atraer, Desarrollar y Retener a los mejores profesionales | % de rotación de personal | $((\text{personal nuevo-personal desvinculado}) / \text{total de personal}) * 100$ | Relación porcentual entre nuevo personal y las desvinculaciones de personal, en relación al número total de miembros de una empresa, en un lapso de tiempo | Semestral | 10% | 5% 10% 20% | Gerencia RRHH |
| | | Índice de satisfacción de los colaboradores con la Empresa | Encuestas de clima laboral | Es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de la Empresa | Anual | 75% | >90% >80% 0 - 79% | Gerencia RRHH |

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral – Primer nivel

Elaborado por: Autores

CONCLUSIONES

- Una de las grandes amenazas para la línea de producto de Voice & Collaborations Solutions, es el estancamiento del crecimiento de la telefonía fija (4%) con respecto al crecimiento en la densidad de la telefonía móvil (48.37%).
- El cruce de las matrices EFE y EFI refleja que la línea de Producto de Level 3 Ecuador se desenvuelve en un entorno favorable y es una empresa estable internamente, con oportunidades de mejora.
- Al momento existe una gran demanda de conectividad por el incremento de la modalidad de estudio en línea (e-learning), lo cual significa una gran oportunidad para la línea de producto.
- La planificación estratégica es un proceso que nos permite enfocarnos en el qué queremos lograr (Objetivos Estratégicos) y como lo vamos a realizar (iniciativas estratégicas).
- El mapa estratégico es una forma creativa de plasmar la estrategia y visión de la empresa en términos tangibles, y de esta forma comprometer a todos los niveles de la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y alinearse a los mismos.
- El Balanced Scorecard, es una metodología que ayuda a la Empresa a traducir su visión y estrategia en acciones específicas, y de esta forma nos permite dar un seguimiento al desempeño.
- El cuadro de mando integral de la línea de Voice and Collaborations Solutions consta de 7 indicadores categorizados en cada una de las cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento.
- El Balanced Scorecard es más que una herramienta de medición. Se debe reconocer el poder de sus procesos internos de la organización compartiendo la información correcta: educando, inspirando, motivando y trabajando en equipo, enfocando a la gente en los temas importantes. Si se implementa adecuadamente, el Balanced Scorecard puede ser una importante herramienta para la transformación cultural de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Planeta DeAgostini Profesional y Formación.

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (1996). *Administración Estratégica, un enfoque integrado* (Tercera edición). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill