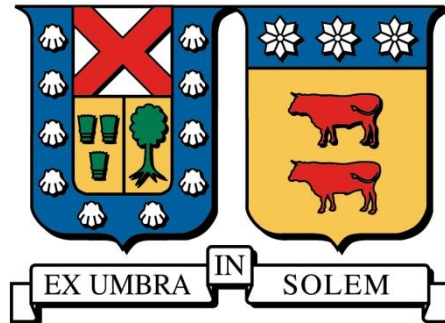


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

VALPARAÍSO – CHILE



“Implementación de un Cuadro de Mando Integral para una Empresa de Telecomunicaciones”

El presente trabajo tiene como objetivo establecer un cambio en la forma tradicional de ver Control de Gestión dentro de la empresa y desarrollar una visión de Gestión Estratégica como una nueva fuente de ventaja competitiva.

ROBERTO CARLOS CORDERO CUELLAR

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SR. ALDO ARANEDA Z.

PROFESOR CORREFERENTE : SR. JORGE CEA V.

SEPTIEMBRE 2008

DEDICATORIA

*“LO UNICO QUE LE PEDÍ A DIOS CUANDO TE PERDÍ ES QUE PUEDAS VER QUE LO
LOGRE, ESTO ES POR TI MAMITA”*

AGRADECIMIENTOS

A MIS PAPAS Y MIS HERMANOS CAROLA Y XAVIER POR HABERME APOYADO SIEMPRE E INCONDICIONALMENTE EN CADA UNA DE MIS DECISIONES Y HABERME DADO LAS FUERZAS PARA SEGUIR ADELANTE.

A MI ESPOSA SUSANA E HIJAS POR APORTARME CON EL ÚLTIMO ESFUERZO PARA CERRAR ESTE CICLO DE MI VIDA.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS EDUARDO, RODRIGO, MARIO, SANDRA, ALEJANDRO, JORGE Y TODOS LOS QUE COMPARTIMOS LOS AÑOS DE ESTUDIOS Y AMISTAD.

RESUMEN EJECUTIVO

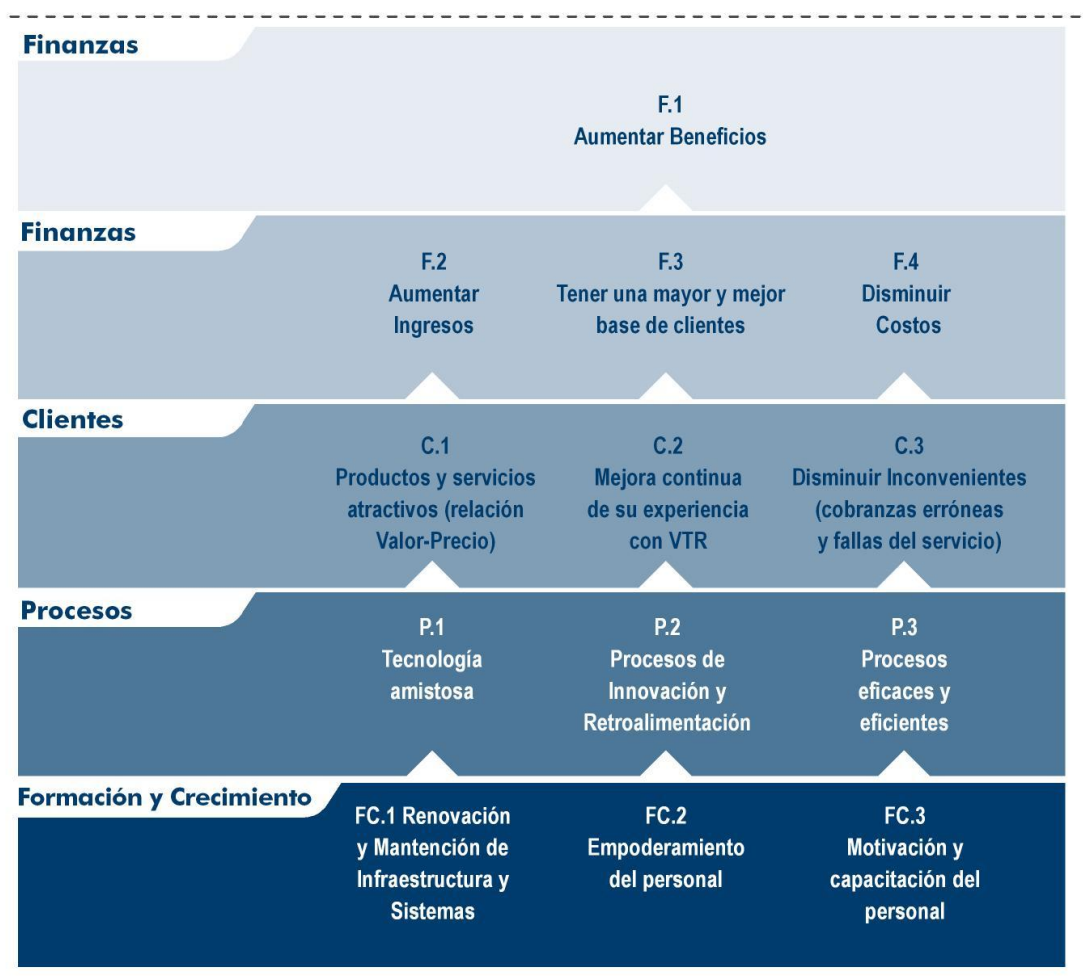
A medida que las empresas se transforman para una competencia basada en la información, su capacidad para explotar activos intangibles se ha vuelto mucho más decisiva que su capacidad para invertir en activos físicos y administrarlos.

VTR una empresa de Telecomunicaciones que provee los servicios de Cable, Telefonía e Internet sabe de los competitivo del mercado, es por ello que nace la necesidad de lograr alinear las distintas unidades de negocio con la estrategia corporativa. La empresa sabe que la única forma de generar las ventajas competitivas en la industria es aprovechando el mejor recurso de todos: “sus colaboradores”.

Dentro de las fortalezas encontradas se encontraba que los trabajadores transmitían que disfrutaban de su trabajo y que se sienten identificados con la empresa. Es por ello que se debe dar un paso más, y hacer que se sientan identificados y responsables de la estrategia corporativa. Es así que nace la necesidad de construir un Cuadro de Mando Integral como herramienta de ventaja competitiva.

El CMI propuesto fue desarrollado para la Unidad de Negocios “Zona Centro”, pero es extrapolable a las otras Unidades de Negocio, dado la similitud entre ellas.

Los objetivos estratégicos planteados en las distintas perspectivas del CMI son los que mejor representan la estrategia corporativa. Estos fueron plasmados en un mapa estretégico que busca simplificar para los colaboradores la estrategia, lo más importante es que el mapa sea fácilmente entendible por cada uno de los niveles de la Unidad de Negocios.



El mapa estratégico está basado en tres ejes estratégicos: Clientes, donde se busca ser el líder en productos y servicios para sorprender constantemente a los clientes, con foco especial en la satisfacción total de los clientes. El segundo eje es el de Procesos y Sistemas con el que se busca generar las instancias para transformar los procesos críticos de la operación; el tercer eje de Formación y Crecimiento que busca integrar a los colaboradores con la estrategia corporativa. El eje o perspectiva financiera si bien es un rol esencial en el control de la implementación de la estrategia, ésta se desarrolla en torno al cliente y a la propuesta de valor que se le hace.

Pilar fundamental de la implementación son los indicadores que permitirán establecer un seguimiento y control del cumplimiento de la estrategia por parte de la unidad de

negocios. Es importante que se cree la cultura de desarrollar los planes de acción y retroalimentación para tomar las medidas correctivas, ya sea en los objetivos o también en la estrategia.

Contenido

INTRODUCCION	10
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
PERFIL DE LA EMPRESA	11
PROPIEDAD Y ACCIONISTAS	11
MATRIZ Y FILIALES	12
ACTIVIDADES Y NEGOCIO	13
Televisión por Cable	13
Telefonía Fija Residencial	14
Telefonía Larga Distancia	15
Internet Banda Ancha	15
Publicidad en TV Cable	16
Otras actividades	16
ESTRATEGIA CORPORATIVA	17
Hacia lo digital (Go Digital)	18
El factor humano	18
Principios Corporativos	19
Visión	20
Misión	20
Objetivos	20
DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	21
Estructura Zona CENTRO	22
ESTADÍSTICAS ZONA CENTRO	23
Localidades	23
Crecimiento de Servicios	24

<i>Ventas y Canales de Distribución</i>	25
<i>Empaquetamiento.....</i>	26
<i>Participación de Mercado y Competencia.....</i>	27
<i>Ratios Financieros</i>	29
ANÁLISIS EXTERNO ZONA CENTRO	31
ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES ZONA CENTRO	44
ANTECEDENTES GENERALES	47
Planteamiento del Problema	47
Justificación	47
Objetivos.....	48
<i>Objetivo General.....</i>	48
<i>Objetivos Específicos</i>	48
MARCO TEORICO.....	49
Gestión y Control Estratégico.....	49
<i>Concepto de Estrategia</i>	49
<i>Gestión Estratégica.....</i>	49
<i>Control de Gestión</i>	50
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	50
<i>Beneficios del Cuadro de Mando Integral</i>	55
<i>Implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	56
<i>Construcción de un Cuadro de Mando Integral.....</i>	57
<i>Deficiencias de Implementación del CMI</i>	58
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	60
<i>Perspectiva Financiera</i>	60
<i>Perspectiva del Cliente</i>	65
<i>Perspectiva del Proceso Interno</i>	68

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	73
DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	77
DEFINIR LA UNIDAD DE NEGOCIO	77
ESTABLECER LA VISION DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS.....	77
ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS.....	78
<i>Perspectiva Financiera</i>	78
<i>Perspectiva Clientes</i>	78
<i>Perspectiva De Procesos</i>	78
<i>Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento</i>	79
Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico	80
Identificar los factores críticos de éxito	81
Desarrollo de Indicadores y Metas	82
Desarrollar Plan de Acción	91
Implementación de CMI.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	96

INTRODUCCION

A medida que las empresas se transforman para una competencia basada en la información, su capacidad para explotar activos intangibles se ha vuelto mucho más decisiva que su capacidad para invertir en activos físicos y administrarlos. Reconociendo este cambio, nace un concepto llamado Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral complementa las mediciones financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: la de clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto permite a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir activos intangibles que se necesitan para el crecimiento futuro.

Con esto, muchas empresas que han implementado un Cuadro de Mando Integral han descubierto que se trata de una piedra angular del sistema de gestión estratégica, ya que es capaz de vincular la estrategia de una empresa a largo plazo con sus acciones de corto plazo. Además permite integrar a todas las unidades de negocio, alineándolas a los principios corporativos.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

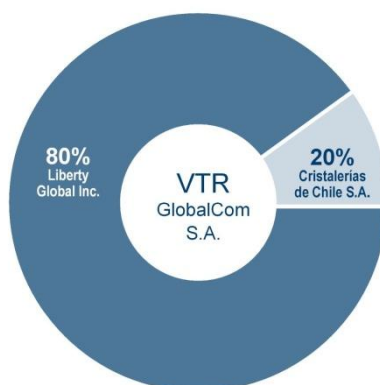
PERFIL DE LA EMPRESA

VTR ofrece, a través de la misma red, los servicios de Telefonía, Televisión e Internet Banda Ancha. A diciembre de 2007, estaba integrada por 2.712 colaboradores que atienden la operación del negocio en 51 ciudades desde Arica a Coyhaique, con cerca de 100 oficinas, incluyendo sucursales, edificios, headends, hubs, bodegas y aproximadamente 2.343.700 hogares pasados.

En seis años, VTR se ha convertido en la principal proveedora de servicios de conexión residencial de Internet Banda Ancha; en la segunda compañía de telefonía fija; y en la principal cableoperadora del país. Tres de los aspectos más importantes para alcanzar esta posición fueron la creación en Chile, de la oferta de empaquetamiento de telecomunicaciones (Triple Pack), a partir del año 2001; la constante inversión en la expansión de la red y de los servicios a lo largo de Chile; y en el año 2005, su fusión con Metropolis, que fortaleció la solidez de la compañía como capaz de competir efizcamente en el mercado de las telecomunicaciones chilenas.

PROPIEDAD Y ACCIONISTAS

La propiedad accionaria de la compañía es la siguiente:



United Chile, Inc. y United Chile Ventures, Inc. son filiales controladas en un 100% por Liberty Global, Inc.

Liberty Global Inc. es el mayor operador de televisión por cable y Banda Ancha fuera de Estados Unidos, en cuanto a cantidad de suscriptores. Con operaciones principalmente en Europa, Asia y América Latina, y sede en Denver, Colorado, a diciembre de 2006, Liberty Global Inc. mantenía una cobertura de 27,6 millones de hogares y 19,4 millones de clientes.

Por su parte, Cristalerías de Chile S.A. es una empresa chilena con más de 100 años de presencia en el mercado nacional e internacional, dedicada principalmente a la producción y venta de envases de vidrio en Chile. Adicionalmente, posee inversiones en diversos sectores, como las comunicaciones, envases de plásticos y vitivinícola.

MATRIZ Y FILIALES

VTR GlobalCom S.A. participa, a través de sus filiales, en el mercado de las telecomunicaciones en Chile, específicamente en los negocios de Telefonía Local, Larga Distancia, Internet y Televisión por Cable.

Sus filiales son:

- VTR GlobalCom S.A.
- VTR Banda Ancha S.A
- VTR GlobalCarrier S.A
- VTR Ingeniería S.A
- Bazuca.Com Chile S.A

ACTIVIDADES Y NEGOCIO

Los principales negocios de VTR son la Televisión por Cable (Incluye Televisión Digital), la Telefonía Fija Residencial Local, la Larga Distancia e Internet Banda Ancha.

Estadísticas Operacionales (suscriptores)				
Negocio	2007	2006	2005	2004
Telefonía	580.038	467.100	364.700	310.000
Tv Cable	848.803	803.500	758.000	523.000
Banda Ancha	521.039	413.800	303.000	176.300

Televisión por Cable

VTR es el principal operador de TV Cable en Chile con un total de 870.000 servicios a Julio 2008, en 51 ciudades, con una transmisión permanente de más de 9.000 horas de cine y series cada mes.

Con la integración de VTR y Metropolis en 2005, la oferta programática aumentó. Actualmente, VTR cuenta con una grilla diferenciada para cada localidad y que, a modo de referencia, en Santiago es de 116 canales que se dividen en tres productos diferentes: un plan básico de 68 canales, un plan básico digital de 6 canales y servicio Premium con 42 canales. VTR ha cerrado acuerdos con programadores de Europa y América, principalmente.

Los principales productos en Televisión por Cable son:

Cable Full: Servicio que se caracteriza por una amplia oferta de canales de todo tipo público (cine, deportes, infantiles, culturales, de música, etc.), a los cuales se puede acceder a través de la instalación en el domicilio de un cable coaxial que se conecta a cada televisor.

Cable Light: Servicio con una oferta programática más reducida que la de Cable Full, a menor precio y emplea un cable coaxial.

Cable Premium Digital: Es un producto adicional al Cable Full, cuya conexión se efectúa a través de una caja decodificadora o Set Top Box, la que entrega una oferta de canales codificados. Este servicio considera el sistema Pay per View / Pagar por Ver o PPV, que permite a los clientes abonados acceder a la compra de películas, eventos deportivos, culturales y musicales, además de una programación exclusiva para adultos.

Telefonía Fija Residencial

En 1997, VTR realizó una agresiva apuesta en el mercado de la telefonía residencial con un proyecto de envergadura nacional que competía directamente con operadores dominantes. Desde 1999 a la fecha, VTR ha sido la compañía telefónica que ha registrado el mayor crecimiento de la industria, posicionándose como el segundo operador de telefonía fija con el 43% del mercado sobre sectores donde existe factibilidad VTR.

Hoy en día, VTR solo comercializa planes de tarifa plana:

PLAN TOTAL 350: El cliente puede hablar gratis entre redes VTR y hasta 350 minutos a teléfonos fijos de otras compañías, pagando una tarifa plana más el sobreconsumo de SLM y tráfico de móviles.

PLAN TOTAL ILIMITADO: El cliente habla ilimitado a redes VTR y teléfonos fijos de otras compañías a una tarifa plana.

Telefonía Larga Distancia

En 2001, VTR visualizó el atractivo de agregar larga distancia como complemento de la oferta de servicios de telecomunicaciones. El mismo año adquirió el carrier 111 y, en el año 2003, comenzó la oferta comercial para larga distancia nacional e internacional, enfocada a tres segmentos a través de los servicios Discado: Contratado Variable y Contratado Cargo Fijo.

Internet Banda Ancha

En 1999, VTR fue pionera en implementar el sistema de Banda Ancha y ofrecer este servicio en el país, impulsando una rápida expansión de esta tecnología de acceso a Internet. Desde entonces ha jugado un rol protagónico en la digitalización, con fuertes planes de inversión regional y con innovadoras estrategias de negocio: primera tarifa plana del mercado, empaquetamiento de servicios y el lanzamiento de kilos por megas.

VTR ofrece múltiples alternativas de servicio de Banda Ancha con conexión del tipo “always on” (uso ilimitado con cargo fijo) a clientes residenciales. Los suscriptores pueden comprar los servicios de conexión ofrecidos con velocidades entre los 300Kb y los 10 Mbps.

Adicionalmente, la compañía fue pionera en ofrecer el sistema de conexión inalámbrica Wi-Fi para el hogar y además, una red de hot spots públicos para conectarse a la red sin necesidad del empleo de cables.

Publicidad en TV Cable

Desde 2004 VTR ha desarrollado fuertemente este negocio a través de VTR Media, su división especializada en la comercialización de espacios publicitarios. La inserción de spots en los canales de cable que transmite por su red y su capacidad de insertar publicidad en las principales ciudades de Chile, son algunas de sus principales fortalezas para ingresar en este mercado.

Otras actividades

En 2006, VTR concretó la adquisición de Bazuca, empresa de Internet especializada en la venta y arriendo de películas a través de su portal Bazuca.com. Bazuca le permitirá a VTR ofrecer a sus clientes una nueva plataforma de servicios interactivos de Internet, acceso a una amplia base de datos de películas en la ventana del home video, y el uso de su plataforma web con el propósito de poner a disposición a sus clientes una amplia librería de videos, eventos y juegos. Con esta operación, VTR continúa liderando en Chile la industria del video y entretenimiento en el hogar. Actualmente, a través de su portal, Bazuca lidera el volumen de transacciones realizadas por Internet, duplicando los canales virtuales más exitosos en Chile.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de negocio y corporativo de VTR emana y está íntimamente ligada a la naturaleza de su plataforma tecnológica. VTR es propietaria de una extensa red de cable coaxial y fibra óptica, conocida mundialmente como tecnología HFC (Hybrid Fiber Cable). Esta red es un legado del origen de VTR, en los noventa, como empresa de televisión por cable.

Sobre esa plataforma de red, VTR apostó al desarrollo en servicios integrales de telecomunicaciones que satisfacen todas las necesidades de conectividad del hogar, a través de un solo proveedor. Esta modalidad, en la cual VTR fue pionera en América Latina, es conocida mundialmente como Triple Play y consiste en entregar tres servicios – Televisión, Telefonía Residencial e Internet Banda Ancha - a través de una sola conexión (o red).

Esta estrategia fue lanzada por VTR a partir del año 2000, junto con un ambicioso plan de inversión que le permitiría transformar su red de cable en una red Triple Play a nivel nacional, incorporándole la bidireccionalidad necesaria para ofrecer telefonía e Internet además de televisión.

Con esta apuesta, que además se funda en un innovador modelo operacional y comercial, VTR definió el estándar de la industria para la década. En la actualidad, todos los competidores de VTR han desarrollado su oferta para el mercado residencial sobre la base del mismo empaquetamiento de estos tres servicios, aunque sobre redes de naturaleza tecnológica diversa.

Por otra parte, es destacable que Chile sea uno de los pocos países del mundo donde se ha producido un escenario de intensa competencia entre actores con redes propias de telecomunicaciones, ya que en la mayoría no ha existido inversión en redes

alternativas de parte de actores distintos al incumbente (redes telefónicas de pares de cobre).

La existencia de la tecnología HFC, junto con la voluntad de su accionista de invertir en esta apuesta competitiva y un marco regulatorio adecuado, permitieron así no sólo el temprano desarrollo de la Banda Ancha y de la oferta Triple Play de VTR, sino toda una dinámica competitiva que distingue el sector telecomunicaciones chileno a nivel internacional.

Hacia lo digital (Go Digital)

Con la progresiva tendencia a la digitalización de las redes de telecomunicaciones, a partir del año 2005, VTR agregó a su estrategia el desarrollo de los nuevos servicios de televisión digital, que están llevando a los hogares todas las funcionalidades y beneficios de la interactividad.

A futuro, VTR continuará explotando su modelo de negocio Triple Play, junto con un importante foco en el desarrollo de los nuevos servicios y aplicaciones que permita la televisión digital y, además, incorporando nuevos servicios a través de tecnologías de redes inalámbricas, como es el caso de WiMax.

El factor humano

Si bien la estrategia de negocio de VTR deriva de su tecnología de red y del modelo de negocio Triple Play, su estrategia competitiva radica en diferenciarse de los demás actores del mercado a través de la conveniencia de su empaquetamiento, tanto en lo comercial como en la calidad del servicio que entrega a sus clientes.

Tratándose de una compañía enfocada totalmente al mercado de hogares, para VTR su éxito depende de su capacidad de brindar a las personas una excelente experiencia de cliente, llevando simplicidad a un mundo de servicios cuya complejidad tecnológica debe lograr ser transparente para sus usuarios.

De esta forma, la estrategia corporativa de VTR se ha enfocado fuertemente en el desarrollo de un modelo operacional, procesos y sistemas de servicio que permitan esta experiencia en los hogares de los clientes, junto con el fortalecimiento de las capacidades de su organización, ya que son las más de dos mil personas que integran VTR quienes hacen todos los días la diferencia en terreno, de cara al cliente.

Principios Corporativos

Los principios Corporativos de VTR fueron diseñados en el año 2002, en consistencia con la estrategia corporativa, a través de una metodología que recogió la opinión de toda la organización de Arica a Castro.

Su objetivo es reflejar aquello que resulta prioritario para la organización. En tal sentido, los principios de VTR constituyen los compromisos tanto de la empresa como de todos sus integrantes, sirviendo de guía para su quehacer cotidiano.

Los cuatros Principios Corporativos en VTR son:

1. Cuidamos a nuestra gente
2. Nuestro estilo es la excelencia
3. Tenemos altos estándares éticos
4. Vivimos con pasión por el cliente

Al mismo tiempo, se delinearon cuatro focos estratégicos y tres declaraciones sobre el estilo de gestión, que guardan directa relación con la naturaleza del negocio de VTR,

consistente en proveer soluciones tecnológicas de comunicación para los hogares chilenos.

Focos estratégicos

- Foco en el cliente
- Innovación
- Simplicidad
- Personas que sirven a personas

Estilo de Gestión

- Nos comprometemos y cumplimos
- Buscamos resultados, no esfuerzos
- Resolvemos, no dilatamos.

Visión

Ser la empresa líder en calidad de servicio en América Latina.

Misión

Aportar significativamente a la calidad de vida de todos los chilenos a través de los servicios de comunicación, información, educación y entretenimiento que llevamos al hogar.

Objetivos

Constituirnos como una organización integrada por personas que sirven a personas, como una compañía que contribuye a mejorar la calidad de vida de los chilenos a lo largo del país y como el actor más dinámico y competitivo de la industria de las telecomunicaciones.

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

La estructura operacional del negocio de VTR a nivel geográfico se caracteriza por un alto nivel de descentralización en la gestión. A diferencia de otras empresas que en el resto del país sólo operan con sucursales o agentes por ciudades, VTR tiene una estructura de cuatro gerencias zonales, dotadas además de gerencias o subgerencias de área (operaciones técnicas, operaciones comerciales, legal, marketing, recursos humanos, entre otros) que se coordinan matricialmente con las respectivas Vicepresidencias o Gerencias Zonales (UAC)

De este modo, el alto nivel del management zonal y local garantiza una gran agilidad en la toma de decisiones y manejo del negocio, como también una profunda consistencia a nivel nacional en la políticas de administración de la empresa, en tres ámbitos que son estratégicos para VTR: el servicio a los clientes, el clima interno y las relaciones con la comunidad.

Las Gerencias zonales son:

- Zona Norte, que abarca las regiones de I a IV.
- Zona Centro, que abarca las regiones V y VI.
- Zona Sur, que abarca las regiones de VII a XI.
- Zona Metropolitana, que abarca la región metropolitana.

Estructura Zona CENTRO

La estructura de la Zona Centro se basa en una Gerencia Zonal, de la cual dependen dos gerencias y 5 subgerencias comerciales.

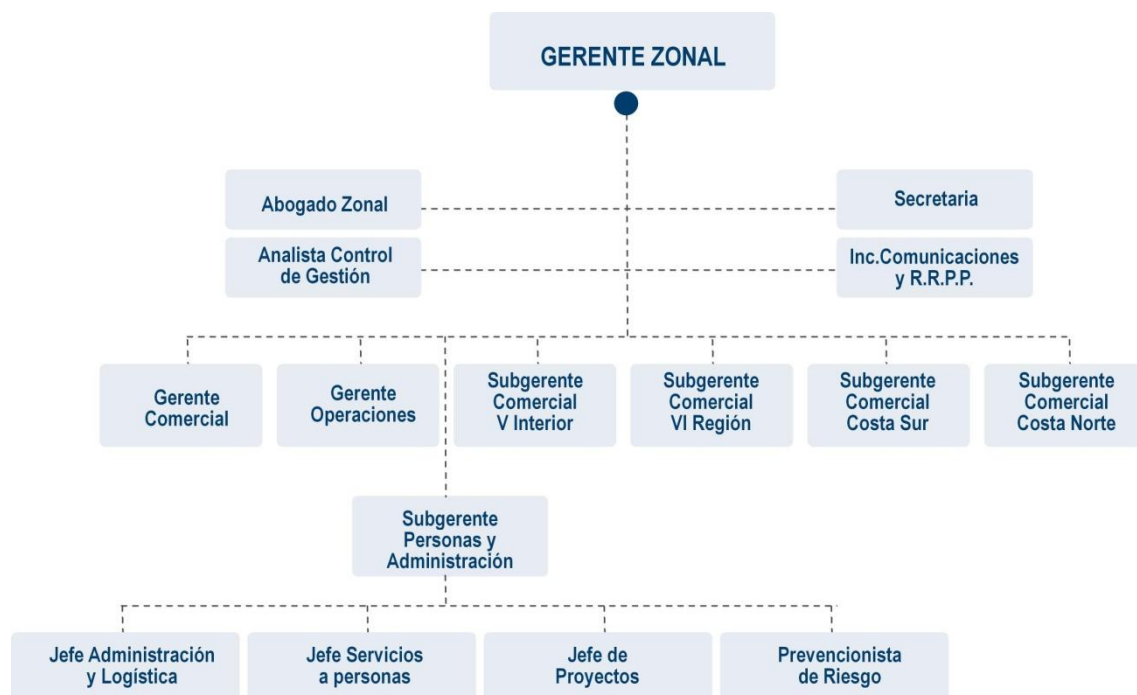
La dotación propia actual asciende 365 personas.

Gerencia Comercial: Tiene la responsabilidad de coordinar la actividad comercial y políticas comerciales de la empresa. Presta apoyo a las subgerencias comerciales en temas de marketing, servicio al cliente y auditorías de contratos de ventas.

Gerencia de Operaciones: Tiene la responsabilidad de coordinar las actividades de instalación y servicio técnicos a clientes. Además de la construcción y mantención de los Head Ends y redes.

Subgerencia de Personas y Administración: Tiene la responsabilidad de administrar los temas de recursos humanos como ser: Contrataciones, desvinculaciones, capacitación, servicios personas, como también es el encargado del mantenimiento de todas las instalaciones o workcenters.

Subgerencias Comerciales: Corresponde a la distribución de las responsabilidades comerciales y administrativas de la Unidad de Negocio en función de las localidades. Éstas subgerencias se encuentran a cargo de las sucursales, equipos de ventas terreno y un jefe de operaciones técnicas.



ESTADISTICAS ZONA CENTRO

Localidades

VTR Zona Centro posee 450.000 HP con factibilidad de entregar servicio de cable a 19 comunas de la V y VI Región, de las cuales 5, a la fecha, cuentan con servicio de Telefonía e Internet Banda Ancha.

Plaza	HP CABLE	HP TELEFONIA	HP INTERNET	FACTIBILIDA COMERCIAL
VIÑA DEL MAR	121.805	96.793	96.836	3PLAY
VALPARAISO	78.982	52.091	52.135	3PLAY
SAN ANTONIO	21.977	10	10	SÓLO CABLE
VILLA ALEMANA	26.465	25.409	25.411	3PLAY
QUILPUE	47.354	40.470	40.471	3PLAY
LA CALERA	11.303	1	1	SÓLO CABLE
LA CRUZ	2.070	0	0	SÓLO CABLE
NOGALES	3.595	0	0	SÓLO CABLE
QUILLOTA	17.810	1	2	SÓLO CABLE
LOS ANDES	11.683	0	411	CABLE - INTERNET
SANTA MARIA	683	0	0	SÓLO CABLE
SAN ESTEBAN	831	0	0	SÓLO CABLE
PUTAENDO	753	0	0	SÓLO CABLE
SAN FELIPE	11.134	1	1.242	CABLE - INTERNET
LIMACHE	7.844	5	5	SÓLO CABLE
LA LIGUA	4.305	3	3	SÓLO CABLE
RANCAGUA	62.947	37.218	37.723	3PLAY
RENGO	7.145	0	0	SÓLO CABLE
SAN FERNANDO	11.443	1	1	SÓLO CABLE
TOTAL ZONA CENTRO	450.128	252.002	254.250	

Crecimiento de Servicios

VTR ZONA CENTRO ha tenido un crecimiento promedio en los 3 últimos años de un 10% de su cartera de servicios. El mayor crecimiento se da en Internet.

GAIN ANUAL DE SERVICIOS			
Negocio	2008	2007	2006
Telefonía	6.123	10.469	14.790
COSTA NORTE	1.449	3.593	5.312
COSTA SUR	1.261	2.127	2.225
INTERIOR	1.742	2.981	4.027
SEXTA	1.671	1.768	3.226
Tv Cable	8.726	9.798	5.349
COSTA NORTE	1.790	3.122	2.174
COSTA SUR	1.718	2.176	761
INTERIOR	2.983	3.453	2.085
SEXTA	2.235	1.047	329
Banda Ancha	12.478	13.967	16.427
COSTA NORTE	4.081	5.334	6.194
COSTA SUR	2.847	3.079	2.979
INTERIOR	2.907	3.541	4.715
SEXTA	2.643	2.013	2.539
TOTAL MULTISERVICIO	27.327	34.234	36.566

Ventas y Canales de Distribución

Las ventas promedio anuales son cerca de los 90.000 entre los tres servicios principales que comercializa la zona. Los canales de comercialización que se utilizan son seis y los canales de Terreno y Sucursal son de administración propia de la zona. Ambos canales acaparan sobre el 60% de las ventas.

El canal Dealer se divide en DEALER PUNTO, que se encarga de la comercialización en espacios públicos como malls y supermercados, y DEALER TERRENO que tiene similares características de un equipo terreno propio.

El canal Call Center (CEAC) se divide en INBOUND, que es el canal que recibe los llamados de los clientes a la plataforma telefónica, y el OUTBOUND que se encarga de llamar a clientes y no clientes para ofrecer los servicios.

VENTA ANUAL DE SERVICIOS			
Negocio	2008	2007	2006
Telefonía	21.912	24.084	28.871
COSTA NORTE	8.101	9.352	11.447
COSTA SUR	4.114	4.609	4.810
INTERIOR	6.012	6.650	7.925
SEXTA	3.685	3.473	4.689
Tv Cable	37.450	36.934	36.721
COSTA NORTE	10.315	11.363	10.903
COSTA SUR	7.714	7.819	7.354
INTERIOR	12.526	12.055	12.625
SEXTA	6.895	5.697	5.839
Banda Ancha	29.493	28.830	29.289
COSTA NORTE	11.213	11.509	11.588
COSTA SUR	6.013	5.760	5.244
INTERIOR	7.386	7.483	8.092
SEXTA	4.881	4.078	4.365
TOTAL MULTISERVICIO	88.855	89.848	94.881
% Terreno	29%	28%	27%
% Sucursal	32%	32%	30%
% Dealer	19%	20%	21%
% CEAC	17%	18%	17%
% Otros Canales	3%	2%	5%

Empaquetamiento

El empaquetamiento en la zona es de casi un 50%, es decir que los clientes tienen en promedio 2 servicios.

EMPAQUETAMIENTO			
	2008*	2007	2006
CLIENTES	194.536	187.107	178.100
Servicios por cliente	1,80	1,78	1,69
3PLAY	30,4%	30,2%	25,9%
2PLAY	17,2%	15,0%	13,9%
1PLAY	52,5%	54,7%	60,2%

* A LA FECHA

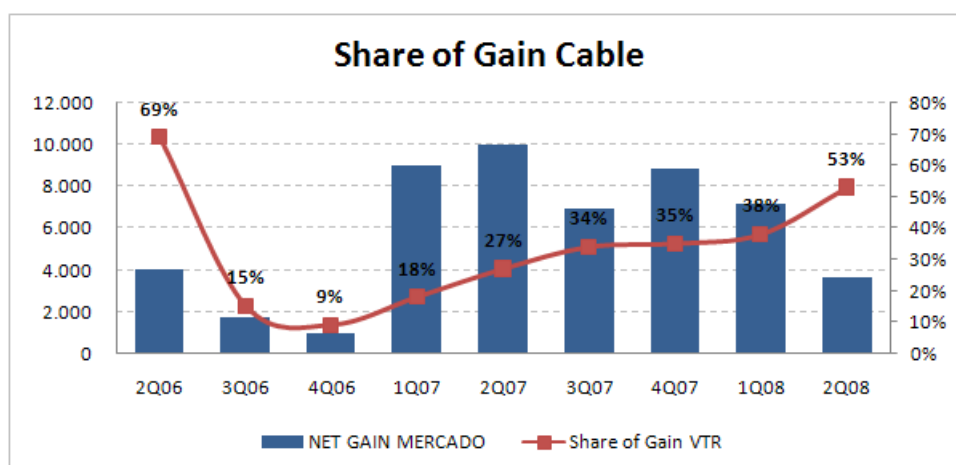
Participación de Mercado y Competencia

VTR Zona Centro participa en tres mercados distintos y compete en los tres con las mismas empresas. Estas empresas son: Telefónica y Telmex.

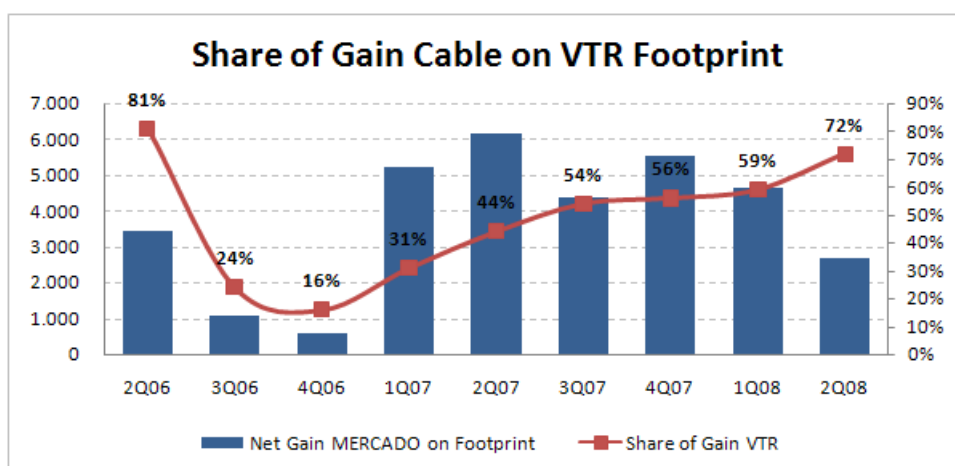
Si bien Telmex en la actualidad no representa una participación de mercado considerable, los planes de crecimiento en su red dentro de la zona hacen que se convierta en un nuevo referente en la industria.

En el mercado del Cable, VTR después de la fusión con Metropolis en el año 2005 abarcaba una participación de más del 90% del mercado. Esto se vio disminuido el año 2006 con la aparición de Telefónica en la oferta.

En la actualidad la participación de mercado alcanza un 70%, pero ha ido recuperando su participación en el crecimiento del mercado. El “Share of Gain” o participación en el crecimiento de la cartera de clientes del total del mercado, ha ido recuperando en los últimos meses, llegando a tener un 53% de participación en el segundo trimestre del 2008.

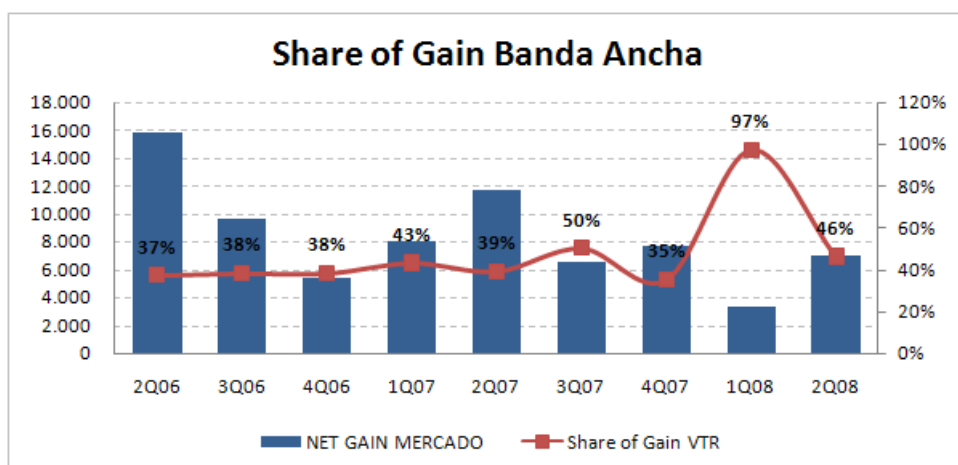


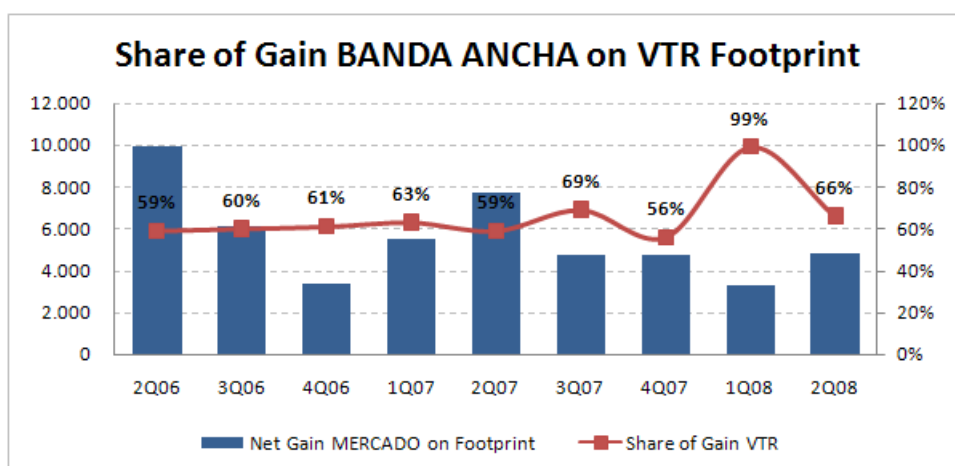
El “Share of Gain” es relevante verlo sobre los sectores donde VTR tiene la factibilidad de entregar el servicio. El 72% del 2Q2008 demuestra que se ha ido recuperando el protagonismo dentro del mercado.



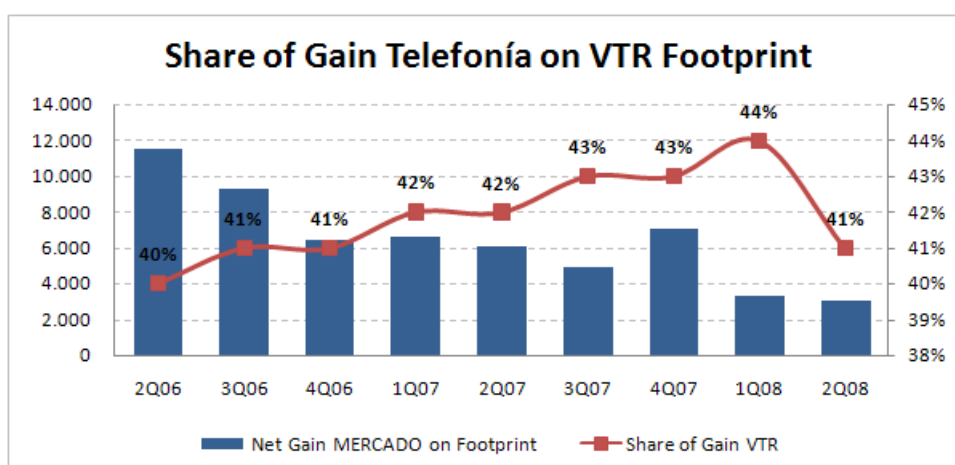
En el mercado de Banda Ancha, VTR tiene una participación de mercado de 40% del total de la Zona. Sobre los sectores con factibilidad, ésta participación alcanza un 65%.

El Share of Gain sobre el mercado es de un 46% y sobre los sectores con factibilidad es de 66%.





Con respecto al mercado de Telefonía, Telefónica sigue siendo el mayor referente, sin embargo VTR ha mantenido una participación del 40% del crecimiento de la industria.



Ratios Financieros

Cada gerencia zonal es responsable de su propio EERR, el cual debe estar alineado a los objetivos de largo plazo de los accionistas.

Con respecto a su OCF (Utilidades antes de impuestos) la zona centro tiene un crecimiento en promedio de 20% anual.

El ARPU (Ingreso promedio por servicio) es sobre los \$14.000 quedando muy por encima del promedio de la industria (\$11.500)

El % de Margen Bruto es de un 79%, donde el mayor costo está asociado al pago a los programadores y enlaces de internet.

DRIVERS FINANCIEROS			
	2008*	2007	2006
CRECIMIENTO OCF	17,8%	19,5%	22,6%
ARPU	14.443	13.943	14.081
%GROSS MARGIN	79,4%	79,0%	77,8%

* Proyección

ANALISIS EXTERNO ZONA CENTRO

Con el fin de conocer el atractivo de la industria donde se desempeña VTR Zona Centro se realiza un análisis estructural de la Industria.

Barreras de Entrada

Se refiere a las dificultades que presenta un sector al ingreso de nuevos competidores.

Efecto Experiencia

Al ingresar a un nuevo negocio, los costos suelen ser más altos, porque no se conoce la mejor manera de hacer las cosas.

El sector de Telecomunicaciones es un sector que ha ido evolucionando durante los años, adaptándose a lo último en tecnologías de servicios. Es por ello que la antigüedad o experiencia de los competidores juega un rol importante en esta industria, dado que se requiere un alto nivel de especialización en el uso de tecnologías avanzadas, una alta relación con clientes y proveedores, un uso eficiente de los canales de distribución y una alta especialización del personal propio y externos de la compañía.

Requerimiento de capital

La inversión necesaria para entrar, como para mantenerse compitiendo son tan altas que constituyen una barrera de ingreso y este factor influye positivamente en el atractivo del sector.

En el sector de Telecomunicaciones es necesario contar con grandes montos de inversión, principalmente de activos fijos, donde el armar la red de servicios está

directamente relacionado con la extensión de la factibilidad y calidad de entrega de servicios.

Acceso a la tecnología

La tecnología se utiliza para mejorar la productividad de los procesos y hace los negocios más competitivos.

Como se había mencionado anteriormente el sector es intensivo en capital, donde la tecnología es relevante. Las empresas siempre están buscando implementar la tecnología de punta que les permita proveer un mejor servicio, además de tratar de lograr un pequeño grado de diferenciación.

Las tecnologías del sector son importadas, y deben ser customizadas a la realidad del país, lo cual se refleja en un alto gasto en ingeniería.

Normativas legales y reglamentación

Las medidas de protección al sector, normalmente dificultan el ingreso a nuevos competidores.

El sector de Telecomunicaciones se encuentra regulado por la Superintendencia de Telecomunicaciones, ente que tiene como fin regular la prestación de servicios tanto de Telefonía como Internet.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se refiere a la preferencia del cliente por un servicio.

En el sector de Telecomunicaciones existe una baja resistencia de los clientes al cambio, principalmente por los servicios ofrecidos entre las empresas involucradas. El cambio de un cliente está directamente vinculado al precio final que paga, dado que para el cliente es transparente la inversión en capital hecha por la empresa.

Identificación de marca

Permiten distinguir productos y servicios, unos de otros, identificando sus características o atributos especiales.

Las principales marcas involucradas en el sector son todas de renombre nacional y en su mayoría internacional (Teléfonica, Telmex, VTR). Todas tienen un alto gasto en marketing por lograr posicionarse en la preferencia de los consumidores, además de un gran trabajo en términos de atención y satisfacción de clientes.

Diferenciación del producto

Las empresas establecidas hacen diferencia a través de la identificación de marca y lealtad de los clientes. En el sector de telecomunicaciones la diferenciación de producto es baja, sin embargo existe una gran diferenciación con respecto a las políticas comerciales y calidad de servicios para los clientes.

Economías de escala

La existencia de las economías de escala en el sector es alta, dado que el gasto en tecnologías implica que se deba tener un alto volumen de uso para que sea rentable.

Acceso a Canales de distribución

Son las maneras, medios y/o lugares físicos que se pueden utilizar para hacer llegar los productos a los consumidores finales.

En el sector los canales de distribución son variados y existe una gran oferta en el mercado para acceder a ellos. La restricción para trabajar con un canal son los contratos de exclusividad. Por otro lado, las empresas cuentan con canales propios de comercialización que hacen disminuir los riesgos de este factor.

BARRERAS DE SALIDA

Se refieren a las dificultades de diversa índole que impiden a los empresarios cerrar oportunamente la empresa cuando la situación económica indica que debe salir del sector.

Especialización de activos

La especialización de los activos es elevada en el sector de telecomunicaciones, dado que existen equipos específicos que están en función del tamaño de la red que las empresas tienen y la comercialización de éstos a nivel local solo se pueden entre empresas del sector con similar tamaño.

Costos fijos de salida

Corresponden a los costos que se deben incurrir al terminar o liquidar el negocio. Estos costos son elevados para las empresas del sector, ya que se encuentran involucrados licencias y concesiones por parte de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Además se tienen contratos con empresas proveedoras que se deben compensar en caso de término unilateral.

Barreras emocionales

No son un factor tangible, pero el deseo de continuar en un negocio, por lealtad, orgullo u otras razones, puede impedir o retrasar la salida oportuna del sector.

En el sector las empresas dependen de los resultados financieros, por lo tanto existen pocas barreras emocionales.

Interrelaciones estratégicas

Se refiere a las asociaciones e interdependencias que tiene un determinado negocio con otro u otras unidades de negocio.

En el sector la interrelación es mediana dado que existen acuerdos de uso compartido de redes.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Es uno de los factores más importantes. Este tiene lugar cuando es necesario aumentar la participación en el mercado o cuando hay que defender la posición dentro de él.

Crecimiento del sector

Es el aumento de la oferta, en función del crecimiento de la demanda correspondiente.

En el sector de Telecomunicaciones el nivel de oferta es relativamente bajo por lo que implica la inversión y regulaciones. Sin embargo está totalmente indexado a la demanda por servicios. Las empresas ven atractivo realizar inversiones en mejorar su capacidad con el fin de satisfacer una demanda creciente. Es por ello, que el crecimiento del sector es rápido.

Costos fijos sobre el valor total agregado del negocio

Los costos fijos son elevados en las empresas de sector dado la estructura que deben poseer, es por ello que se crean presiones para aumentar los servicios.

Grado de diferenciación del sector

Los productos y servicios que se ofrecen en una industria son únicos, permitiendo identificar el segmento al cual están dirigidos.

En el sector de telecomunicaciones existe una gran diferenciación en tecnologías, características de los servicios agregados, precios y relación con los clientes.

Concentración de competidores en el sector

La cantidad de competidores en el sector de telecomunicaciones está en función de las licencias otorgadas por la superintendencia. Hoy día, se puede decir que la cantidad de competidores es media, dado que aun existe una alta demanda.

Equilibrio entre competidores

Se refiere a la participación de mercado que tienen los compradores.

Actualmente el sector tiene un bajo equilibrio entre competidores, dado que son dos empresas las que acaparan la mayor parte del mercado.

Incremento de la capacidad

Responde a la expectativa que se tenga del incremento de la demanda futura por sobre el límite de la oferta que da la capacidad actual.

En el sector la demanda por servicios es bastante alta y todos los pronósticos indican que va en aumento. Por ello que las empresas buscan las últimas tecnologías con el fin de poder incrementar la capacidad. Sin embargo, es el ente regulador quien determina el aumento en la capacidad.

Diversidad de competidores

La diversidad de los competidores es medianamente moderada dado que los productos son altamente genéricos, con mediano grado de diferenciación y en un mercado grande.

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

Productos que pueden reemplazarlo ya que poseen características muy similares y desempeñan la misma función.

Disponibilidad de sustitutos cercanos

En el sector de telecomunicaciones, la industria de móviles ha ido desarrollando aplicaciones para su tecnología, entre las que destacan el internet 3G móvil. Si bien hoy está recién con características básicas, está evolucionando para convertirse en un sustituto en la banda ancha tradicional.

Costo de cambio para el usuario

Los usuarios cuentan con una oferta especializada de productos, donde el factor para elegir el producto es principalmente el precio. En menor medida, pero relevante está la calidad de servicio y atención entregado.

Con respecto a los costos que incurren los usuarios al optar por un producto sustituto, son principalmente monetarios (altos costos dado que requiere contratar más de un servicio), además del tiempo en que incurre por adaptación a la nueva tecnología.

Rentabilidad del productor de sustitutos

La rentabilidad del productor de sustitutos es elevada, dado que no existe posibilidad de que los precios puedan alzarse indefinidamente, porque los consumidores se cambiarían a los sustitutos más económicos pero que cumplen las mismas funciones.

Agresividad del productor de sustitutos

Existe una elevada agresividad competitiva del productor de sustitutos, dado que existen fuertes campañas publicitarias que realzan las características del sustituto, recalando que cumple funciones similares y ofreciendo precios convenientes.

Relación valor/precio de sustitutos

Todo producto es valorado por los consumidores según la satisfacción que le pueda reportar. Ante productos con precios similares, los consumidores hacen un balance entre la relación valor – precio de cada producto, y de alguna manera escogen aquél que les reporta mayor diferencia.

PODER DE LOS PROVEEDORES

Se manifiesta a través de la reducción de la calidad, la irregularidad en la entrega oportuna y/o amenazas de alza de precios tanto de insumos como de servicios.

Cantidad de proveedores importantes

En el sector existen dos tipos de proveedores, el primero se refiere a los proveedores de los enlaces e interconexiones de red, el cual son los mismos para toda la industria y se encuentran regulados tarifariamente.

El segundo tipo de proveedor son los proveedores de servicios como servicio de instalación y soporte técnico, ventas y atención clientes. Este tipo de proveedor existen en gran cantidad en el mercado, y optar a uno de ellos dependerá solo de los requerimientos de cada empresa.

Contribución de proveedores en calidad o servicio, a productos de la industria

La contribución de los proveedores en calidad y servicio es elevada, ya que ellos forman parte importante del producto de la industria.

Grado de especialización y de organización de la mano de obra

El grado de especialización y organización de los proveedores es alta. La industria de los proveedores cuenta con alto nivel de sindicalización dado el volumen de personas que se manejan. Con respecto a la mano de obra, el grado de especialización es medianamente alto, pero es relativamente fácil adquirirla con los procesos de capacitación.

Disponibilidad de sustitutos para insumos

La disponibilidad de sustitutos de proveedores es media dado que existen varias empresas en el mercado a las cuales se pueden optar.

Costo de cambio de proveedor

El costo de cambio de proveedor es medio dado que si bien el proveedor cuenta con un “know how” e identidad con las empresas, estos pueden ser transferidos.

Por otro lado, las empresas cuentan con una estructura propia que es capaz de sostener por un período la operación sin necesidad del proveedor.

Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante

La amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante es baja dado las altas barreras de entradas a la industria. Además que el proveedor solo participa en una parte de los procesos de la industria.

Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás

La probabilidad de las empresas de integrarse hacia atrás es media, ya que la mayoría tenía internalizado a los proveedores. Por un tema de eficiencia en los procesos es que fueron externalizados, sin embargo la posibilidad de volver hacia atrás es siempre una posibilidad.

Contribución de los proveedores al costo total de la industria

La contribución de los proveedores al costo de la industria es pequeño, por lo que sus precios no afectan directamente a la industria.

Rentabilidad de los Proveedores

La rentabilidad de los proveedores es alta, lo cual genera incentivos a ser más competitivos y entregar un mejor servicio.

PODER DE LOS COMPRADORES

Se manifiesta a través de la influencia que ejercen en el sector, ya sea forzando la baja de precios, una calidad superior, entrega oportuna y más servicios. Sus exigencias hacen que los competidores aumenten su rivalidad y operen con menores márgenes por reducción del precio de venta, pues existe la amenaza que cambien de proveedor y sustituyan los productos en caso de no quedar satisfecho.

Cantidad de compradores importantes

La cantidad de compradores es numeroso, existe una alta demanda que debe ser satisfecha por pocas empresas. Es por ello que tienen un alto poder de negociación.

Contribución de la industria en calidad o servicio, a productos de los compradores.

Para los compradores es muy relevante que se les entregues servicios de calidad. Si bien son sensibles al precio, valoran también las cualidades del producto.

Es por ello que la industria siempre busca mejorar sus productos customizándolos a cada uno de los segmentos de los compradores.

Disponibilidad de sustitutos de productos y servicios

La disponibilidad de sustitutos es alta, por lo que los compradores ejercen un mayor poder sobre los competidores, obligándolos a ofrecer productos a menores precios, a mejorar la calidad y ofrecer más servicios. Los compradores tienen la opción de elegir entre los sustitutos que sean más baratos y que les permitan resolver las mismas necesidades.

Costo de cambio para los compradores

El costo de cambio de los compradores es bajo, por lo que no presentan mayores dificultades para cambiarse de producto o servicio.

Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás

La probabilidad de los compradores de integrarse hacia atrás es baja dado las altas barreras de entradas para entrar a competir al sector.

FACTORES SOCIALES

Se refieren a aquellos que tienen incidencia sobre el bien común de la sociedad, sobre sus valores éticos y morales.

Impacto ecológico

El impacto ecológico es bajo dado que las redes que se tienen se encuentran sobre la red eléctrica y en sectores urbanos.

Ética del trabajo

Se refiere a factores como probidad funcionaria, confidencialidad de la información, honradez en el manejo del dinero, buen servicio público y otros. Esto tiene mucha importancia para las industrias del sector dado que existe una regulación por parte del Estado que debe ser cumplida.

Protección del consumidor

Dado que se trata de una industria regulada, existe una política de protección al consumidor donde las fallas de responsabilidad de la empresa son compensadas en descuentos en la facturación del cliente.

Nivel de sindicalización

Los empleados que laboran en el sector cuentan con un grado de organización alto, dado que existen varios sindicatos dentro de las mismas empresas. Sin embargo no llegan a crear un sindicato industria.

FACTORES ECONOMICOS

Son factores que no se pueden controlar, pero afectan directamente a un sector. Son tanto factores macro como micro.

Inflación

Al tratarse de una industria dentro de una economía de mercado, la inflación juega un rol importante dentro de los precios y costos. Por el lado de los precios, éstos son ajustados cada seis meses según la inflación acumulada. Con esto se mitiga en parte el alza en los costos que tienen indexado la tasa de inflación.

Impacto de la tasa de cambio

Los costos de enlaces internacionales y programación se manejan en dólares. Estos son costos relevantes dentro del cálculo del margen de la industria.

Resumen Análisis Externo

Como resumen del análisis externo, se puede deducir que la industria de las Telecomunicaciones es bastante atractiva, donde principalmente las barreras de entradas dan una tranquilidad a las empresas participantes.

La rivalidad de los competidores es bastante atractiva en el sentido en que empuja a las empresas a innovar en productos y servicios donde el más beneficiado es el consumidor.

Es un sector con una alta regularización que está inmerso en una economía abierta, donde la oferta y demanda funcionan correctamente.

ANÁLISIS EXTERNO			
	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO
BARRERAS DE ENTRADA			X
BARRERAS DE SALIDA	X		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			X
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	X		
PODER DE PROVEEDORES			X
PODER DE COMPRADORES		X	
FACTORES SOCIALES			X
FACTORES ECONÓMICOS		X	
EVALUACIÓN GENERAL			X

ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES ZONA CENTRO

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

La industria donde se desenvuelve VTR muestra una rivalidad entre competidores que tienen poca diferenciación entre los productos. Factores como el precio y la calidad de servicio son altamente valorados.

Entre las principales Fortalezas de la empresa se pueden destacar:

- *Televisión de mejor calidad.* La red sobre la que están los servicios es una de las que menos fallas y mayores oportunidades de crecimiento en cuanto a capacidad de canales tiene. Si bien todos los competidores tienen acceso a distribuir los canales, VTR logra diferenciarse con una televisión digital que permite una mayor calidad en la imagen, como también una mayor interactividad con el cliente.
- *Líder en Banda Ancha,* VTR siempre se ha mostrado innovador en cuanto al servicio de Banda Ancha, la estabilidad del servicio y el aumento en las velocidades de navegación son atributos altamente valorados por los consumidores.
- *Empaquetamiento.* La posibilidad de poder contratar servicios empaquetados con descuentos es altamente valorado por los consumidores y la industria.
- *Buen nivel de servicio.* La estabilidad en las redes ha permitido que se entreguen servicios de calidad. La calidad de atención en cada uno de los procesos que se interactúan con clientes es una fortaleza.
- *Empleados disfrutan de su trabajo.* El clima laboral dentro de la empresa es grato, existe gente comprometida con la organización. Por parte de la empresa, existen política abiertas a incrementar los beneficios de los colaboradores.

Por el lado de las debilidades de la empresa están más relacionadas con el tamaño y cobertura. Sin embargo, es parte del ciclo de vida de las empresas del sector, donde

con el tiempo éstas debilidades van disminuyendo. Entre las principales debilidades podemos mencionar:

- *Tamaño del número de clientes.* Comparando la empresa con su competidor inmediato, el tamaño de la base de clientes está muy por debajo.
- *Cobertura.* Si bien la red de Tv Cable es la más amplia de la industria, no el total de ella cuenta con servicios de Telefonía e Internet, de hecho en la Zona Centro sólo el 56% cuenta con cobertura. Esto juega en contra dentro del crecimiento de VTR en la industria, puesto que debe invertir mucho más en crecimientos y ampliaciones de red.
- *Telefonía.* Si bien VTR cuenta con productos de Telefonía atractivos para el mercado, los dos puntos mencionados anteriormente juegan un rol importante en la participación de mercado.
- *Precios.* Si bien se cuenta con una variedad de productos y combinaciones de empaquetamiento, los precios son altos para sectores socioeconómicos del C3 y D. Es importante poder contar con un producto dirigido a esos sectores.

Las oportunidades de la empresa nacen en la necesidad de realizar las inversiones para aumentar la cobertura de servicios. Con esto las fortalezas permitirán hacerse cargo de parte de las debilidades.

Sin embargo, la inversión no es una ventaja competitiva, es por ello que la organización debe aprovechar su mejor recurso. Las personas que trabajan en VTR han sido percibidas como una fortaleza, la gestión sobre ellos permitiría sobresalir dentro de la industria.

ANTECEDENTES GENERALES

Planteamiento del Problema

VTR como empresa de Telecomunicaciones en los últimos años ha ido sufriendo una transformación que la ha llevado a ser una de las más importantes de Chile.

Este crecimiento ha significado adaptarse día a día en un mercado competitivo donde los errores o la lenta reacción ante cambios significan perder la participación de mercado. Es por ello, la importancia de contar con las herramientas necesarias, pero herramientas que sean generadoras de ventajas competitivas.

Como primer paso, VTR ha realizado una actualización de su visión y de su estrategia, por lo el segundo y el más importante paso es la alineación de las distintas unidades de negocio a ésta nueva estrategia.

La implementación de un Balance Scorecard dentro de la compañía se ha vuelto un imperativo, es necesario contar con un cuadro de mando que permita mostrar la correcta aplicación de la estrategia de la compañía, el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, así como proveer del dinamismo y flexibilidad necesario para ser una empresa líder en su sector.

Por ello se plantea trabajar en la implementación de un Balance Scorecard en la Unidad de Negocio ZONA CENTRO.

Justificación

Hoy en día la mayoría de las empresas tienen dificultades en ejecutar su estrategia dado que no cuentan con las herramientas necesarias para realizar un proceso de “Gestión Estratégica”.

La idea de implementar un Cuadro de Mando Integral surge ante la necesidad de proveer una herramienta capaz de alinear las unidades de negocio de la compañía con la estrategia.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar y evaluar la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para la unidad de negocio ZONA CENTRO de la Empresa VTR.

Objetivos Específicos

- Establecer una metodología de diseño del Cuadro de Mando Integral.
- Alinear la visión y objetivos estratégicos de la unidad de negocio con el de la empresa.
- Identificar los factores claves de éxito para la óptima implementación del Cuadro de Mando Integral en la unidad de negocio.
- Determinar los indicadores claves de desempeño según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Definir los planes de acción que permitan cumplir con la meta de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.
- Elaborar recomendaciones para la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

MARCO TEORICO

Gestión y Control Estratégico

Concepto de Estrategia

La palabra estrategia deriva del término *strategos*, el cual se refiere a guiar un ejército y de manera tradicional se asocia al ámbito militar. Sin embargo, hoy en día se aplica este concepto a diversas actividades.

En el ámbito empresarial el concepto de estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. La estrategia selecciona los negocios en los que se encuentra inmersa una organización, e intenta lograr una ventaja sostenible en el largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.

El concepto de estrategia abarca a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Además, la estrategia busca satisfacer las necesidades de sus clientes.

Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un modo de conducir la empresa cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas en todos los niveles jerárquicos y a través de todos los negocios de la empresa.

La planificación estratégica es un proceso disciplinado y bien definido que apunta a la total especificación de la estrategia de la empresa y asignación de responsabilidades por su ejecución. La planificación estratégica tiene que ver con el efecto futuro de las decisiones que se toman hoy. En otras palabras, la planificación es el proceso de decidir anticipadamente qué se hará y de qué manera.

Control de Gestión

El control de gestión es un proceso estructurado orientado cuantitativamente, basado en la definición de estándares de desempeño, comparando entre resultados esperados y reales obtenidos por las operaciones. De este modo, los directivos tienen referencia respecto a la efectividad y eficiencia lograda por el uso de los recursos, para posteriormente actuar y llevar a cabo medidas correctivas cuando sea necesario.

Existen diversos modelos para el control de gestión, entre los que se destacan los modelos de costos, de eficiencia, rentabilidad y estrategia. Éste último tipo de modelo se refiere al aseguramiento de que la empresa logre implementar de manera efectiva su estrategia y objetivos, haciendo un seguimiento por medio de medidas que muestran el cumplimiento de los objetivos planteados.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (en adelante, CMI), es una propuesta de sistema de medición de desempeño desarrollada por Kaplan R. y Norton D. que busca proporcionar a la organización una herramienta que permite trasladar objetivos estratégicos a un set de medidas coherentes que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

Algunas personas coinciden en que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Sea como sea, lo cierto es que responde a las necesidades de la empresa actual, siendo ampliamente utilizado y presentando múltiples beneficios si las empresas logran aprovechar todo su potencial.

Algunos autores establecen que el CMI tiene sus orígenes en el “Tableau de Bord”, un cuadro de mando francés, el cual incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero y con el tiempo evolucionó incorporando indicadores no financieros que permitían controlar los diferentes procesos de negocios. Del mismo modo, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control que definía indicadores para hacer seguimiento y controlar la consecución de objetivos para el corto y largo plazo.

El CMI nace ante la necesidad de información de ciertos aspectos claves que juegan un papel fundamental en tiempos actuales. Mientras en el pasado el uso de información financiera era suficiente para tomar decisiones que contribuyeran a un buen desempeño, en la actualidad ésta debe ser complementada con información no financiera, ya que aunque la información financiera sigue siendo necesaria, no es suficiente dado que no incorpora aspectos intangibles del negocio. Entre las causas que provocaron la evolución de este tipo de herramienta para convertirla en lo que posteriormente conoceríamos como Cuadro de Mando Integral podemos nombrar:

- Exceso de Información, Los antiguos sistemas manejaban una gran cantidad de datos e indicadores sin un mecanismo de selección.
- Visión Funcional, Las estructuras funcionales generaban información en forma aislada dificultando una visión global e integradora del desempeño de la organización.
- Falta de Medios Informáticos, En el pasado, los medios informáticos no eran adecuados para manipular la información directiva por lo que los sistemas no podían mantenerse actualizados y eran poco prácticos para dirigir.

La necesidad de información de variables claves en la competencia actual, el caos provocado por el exceso de datos que no conducían a facilitar la toma de decisiones, la carencia de una metodología que filtrara la información relevante antes de que llegara a manos de la alta dirección, fueron factores que confluyeron en el nacimiento del CMI.

Una de las novedades que introduce el CMI es la importancia de la innovación y su impacto sobre los procesos. Además, introduce la infraestructura como un requisito necesario para el crecimiento el que debe ser controlado y gestionado.

Podemos concluir que aunque el CMI recoge y mantiene varias ideas de los tableros de control, el concepto ha ido evolucionando, representando no sólo un simple informe de indicadores, sino una herramienta integral de gestión.

Muchas compañías consideran al CMI como un sistema bastante útil tanto para traducir su modelo de negocios en indicadores de gestión, como para lograr implementar y comunicar la estrategia reflejada en dicho modelo.

El CMI es más que un sistema de indicadores para diagnosticar o alinear la estrategia, puesto que éste debe incluir todos aquellos factores claves de éxito que refleje el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto.

La razón por la cual las relaciones de causa-efecto son el motor de esta herramienta quedará expuesta bajo el ejemplo que se presenta a continuación:

En un modelo genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente, si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros

peores. Es decir, los indicadores respecto del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. En la lógica de este modelo se reconoce que un buen servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, por lo que si estos procesos comienzan a ser deficientes impactarán en la creación de valor. Pero para que los procesos internos funcionen correctamente es necesario tener los recursos y las competencias necesarias. Por lo que la inversión en selección, desarrollo y formación de personal, así como la adquisición de bienes de capital produce una ventaja competitiva. Lo expuesto se aprecia en la Figura



Con este ejemplo podemos ver claramente que la relación causa-efecto guía al negocio desde los recursos hacia la creación de valor.

Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para el desarrollo de un CMI, lo cual no constituye una regla sino que son las perspectivas genéricas para los distintos modelos de negocios, por lo que una empresa puede requerir menos, más o distintas perspectivas que serán la clave en su desempeño.

Para desarrollar un buen CMI, tener claro el modelo de negocio es crítico. La organización de los diferentes aspectos del negocio en perspectivas facilita la

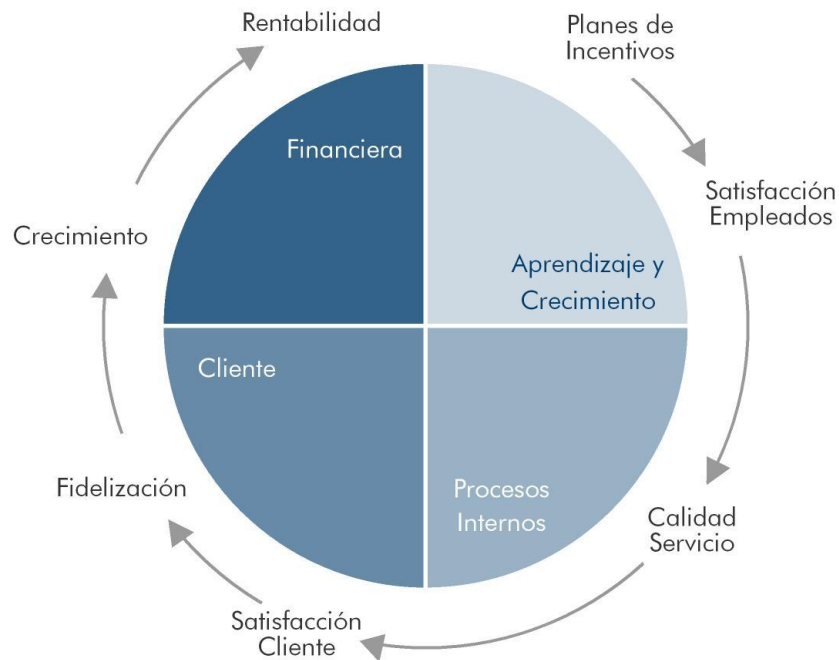
comunicación y las perspectivas genéricas ofrecen una estructura intuitiva. En todo caso la prioridad radica en que el mensaje y la información lleguen a todas las personas de la organización.

Como se mencionó anteriormente, luego de definir la estrategia, plantear objetivos estratégicos y construir las relaciones de causa-efecto, esta herramienta nos proporciona un mapa para poder establecer con claridad los indicadores que nos proveerán de información.

El siguiente ejemplo clarifica esta situación:

Una empresa de servicios puede plantearse como objetivo una serie de planes de incentivos de manera que sus empleados estén más satisfechos con su trabajo y ser más eficientes, por lo que los indicadores estarán orientados a medir la efectividad de estos planes y la satisfacción de los empleados. La motivación implicará un incremento en la calidad de servicio, por lo que los indicadores estarán orientados a esto último. Por su parte el cliente percibirá esta mejor atención lo que llevará a la empresa hacia la fidelización, siendo en este caso adecuados indicadores tales como satisfacción del cliente, grado de fidelización o tasa de reclamos. Finalmente, el mayor grado de lealtad del cliente genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios y de esta forma los indicadores de rentabilidad o tasa de crecimiento nos revelarán el desempeño de la empresa.

Lo expuesto se representa en la siguiente gráfica:



Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Uno de los principales beneficios que entrega el CMI es que obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo.
- Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.
- El CMI ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.
- El CMI ofrece a la gestión una imagen gráfica y por tanto más clara de las operaciones relevantes del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- El concepto del CMI proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- El CMI ayuda a aumentar la calidad de información que se puede obtener de los sistemas de información existentes y, por lo tanto, se evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional.
- Ayuda a clarificar cómo las acciones del día a día afectan el corto y largo plazo.
- Es un sistema de control efectivo puesto que comunica los planes de la empresa, aúna los esfuerzos en una misma dirección y evita la dispersión.
- Los empleados pueden ver de forma más concreta la manera en que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Implementación del Cuadro de Mando Integral

Es primordial que para el proceso de diseño como el de implementación del CMI se cuente con la colaboración de la dirección. Debe existir un responsable que sea el encargado de coordinar e integrar todos los esfuerzos del personal involucrado.

Una vez unificada y comunicada la estrategia se debe diseñar un modelo de negocio basado en las relaciones causa-efecto, en base a lo cual se comienza a diseñar el CMI propiamente tal.

Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios, como por ejemplo, que sean los justos y necesarios, puesto que un exceso de datos dificulta la comprensión de la información y además es costoso; del mismo modo, menos indicadores que el óptimo pueden no revelar toda la información necesaria por lo que las conclusiones serían sesgadas.

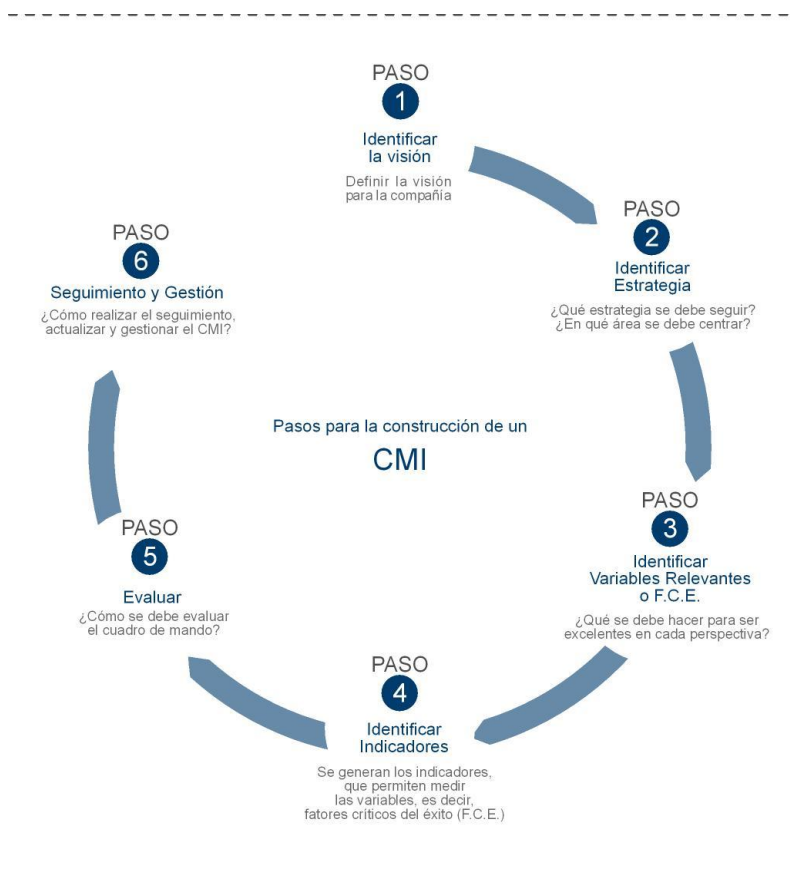
Lo importante es no elegir entre los indicadores disponibles sino más bien se deben buscar aquellos indicadores que efectivamente reflejen el modelo de negocio.

Otro criterio importante al seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa y además son más fáciles de interpretar.

Construcción de un Cuadro de Mando Integral

Se presenta un esquema que ayuda a la orientación en la construcción de un CMI

Figura: Esquema para la Construcción de un CMI



En primer lugar, se debe identificar la visión de la empresa, la cual será la base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se deben identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la compañía, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto tendremos establecido nuestro mapa de relaciones causa-efecto por lo que es el momento de generar los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y que aporten información.

Finalmente se debe hacer un monitoreo constante al CMI de manera de identificar indicadores que ya no sean apropiados o se han vuelto obsoletos. También un constante seguimiento y una adecuada gestión del CMI son necesarios para evaluar si cambian o nacen nuevos objetivos.

Deficiencias de Implementación del CMI

Luego de explorar teóricamente el CMI y los amplios beneficios que le puede reportar a la firma, queremos indagar en sus posibles deficiencias a la hora de ser implementado.

Un modelo poco elaborado y sin el apoyo de la dirección es una herramienta sin cimientos, por lo que todo el esfuerzo será en vano. Además debe existir consenso en la alta gerencia para poder transmitir la visión a toda la organización.

El riesgo de generar indicadores que no son los adecuados llevará a comunicar un mensaje equívoco, distinto a lo que se quería transmitir en un comienzo, por lo que se perderá una de las grandes virtudes del CMI.

Establecer las relaciones causales entre los distintos indicadores, resulta un factor crítico para el éxito de la herramienta, ya que de éstas dependerán aspectos como: claridad en el impacto de cada acción sobre el logro de los objetivos, comunicación de la estrategia de manera correcta, adecuación de los incentivos ligados a los indicadores, entre otros.

La administración de la empresa puede poner mucho esfuerzo y dedicación tanto en tiempo como en recursos, logrando así un CMI perfecto, pero que puede resultar desfasado a la realidad del momento, siendo, por lo tanto, una herramienta inútil para monitorear la estrategia.

También hay que tener presente que cualquier cambio dentro de la organización presentará un grado de rechazo por parte de los trabajadores, situación que se acentúa si el cambio involucra informes de desempeño.

Definir objetivos muy genéricos no permite identificar actividades únicas a seguir. Por ejemplo “Aumentar nuestra participación”, “Incorporar tecnología que nos permita incursionar en nuevos mercados”, “Incrementar el retorno sobre la inversión” son objetivos demasiado amplios para llevarlos a una cadena de causas y efectos adecuada que sea posible ejecutar en cada área.

Una empresa que siga una receta genérica para la construcción del CMI, con indicadores estándar, difícilmente logrará beneficios de su aplicación ya que, como vimos anteriormente, cada indicador seleccionado dependerá de su relación con la estrategia de la empresa. Por esto el CMI debe ser único y específico para cada organización.

No sólo basta crear relaciones causales entre objetivos y medidas sino que éstas deben ser constantemente monitoreadas, de lo contrario se estaría perdiendo la potencialidad de la herramienta, es decir, comprobar la adecuación de la estrategia.

Estas relaciones deben estar correctamente definidas y deben ser verificadas por la organización de manera de no cometer errores.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos.

Los autores del CMI proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, éstas son:

- Financiera
- Del Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Financiera

Una de las bases del diseño del CMI es el aspecto financiero, donde su orientación principal es la creación de valor hacia los accionistas o dueños por lo que las medidas principales se orientan a medir esta creación de valor.

Según Kaplan y Norton, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada debería formar

parte de un eslabón de relaciones causales que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Lo importante del CMI es que las medidas que se empleen sean las apropiadas para cada estrategia, las cuales serán distintas para cada compañía y acordes a la fase del ciclo de vida que estén enfrentando.

Con respecto a esto último, podemos diferenciar tres fases del ciclo de la compañía, de acuerdo a las cuales se definirá la manera de establecer objetivos genéricos y las estrategias para seleccionar los indicadores apropiados.

Estas fases son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Maduración

Fase de Crecimiento

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos por lo que el objetivo financiero para ellas será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, en grupos de clientes y/o regiones seleccionadas.

Fase de Sostenimiento

En esta fase las compañías siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido, por lo tanto el objetivo general se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

Fase de Maduración

A diferencia de las empresas de las fases anteriores, las empresas maduras ya no requieren inversiones importantes, sino que las suficientes para mantener los equipos y las capacidades, por lo que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

Cual sea la fase en que la empresa se encuentre, es importante añadir un objetivo adicional que está llamado a complementar cualquier estrategia de rentabilidad. Este objetivo es la gestión del riesgo.

Como se puede apreciar, los objetivos financieros irán cambiando dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa. Por ejemplo, en la fase de crecimiento los objetivos se enfocarán en el crecimiento de las ventas y la diversificación de los ingresos; por su parte, en la fase de sostenimiento se enfatizará en la reducción de costes y mejoras en la productividad; mientras, que en la fase de maduración se velará por la utilización de los activos y estrategias de inversión para los flujos de caja libres.

Algunos ejemplos de indicadores para cada estrategia:

✓ *Crecimiento y Diversificación de los Ingresos*

Es bastante común que las empresas crezcan en base a la expansión de líneas de productos/servicios existentes o al lanzamiento de nuevas líneas de productos/servicios, en tal caso un indicador podría ser el porcentaje de ingresos provenientes de esta expansión o nuevo lanzamiento, sin embargo tiene asociado el riesgo que las unidades de ventas se desmotiven en la venta de los productos existentes lo que puede tener un impacto negativo en las ventas totales. Para sacar nuevos productos o servicios las empresas pueden aprovechar las sinergias entre sus unidades de negocio, y un indicador apropiado puede ser la cantidad de ingresos

generados por las relaciones de cooperación; además esta forma de trabajar ayuda a ofrecer productos/servicios que satisfagan las necesidades particulares de los clientes.

Otra alternativa es expandirse hacia nuevos mercados y clientes. Indicadores como porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas mostrarán el origen de los incrementos. En este caso, es importante que la empresa preste atención a la posibilidad de ganar por ventas, pero perdiendo cuota de mercado, puesto que puede indicar problemas con la estrategia o con la aceptación del producto/servicio.

Es común que en la fase de maduración se busque el crecimiento de los ingresos vía aumento de precios, probablemente porque los precios actuales no logran cubrir los costos, en tal caso un sistema de costos basado en actividades puede ayudar a detectar las situaciones en que indicadores como la rentabilidad por producto, servicio y cliente puede aportar la información necesaria para establecer una correcta estrategia de precios.

✓ Reducción de Costos y Mejoras en la Productividad

Un indicador como ingreso por empleado puede impactar aumentando las capacidades de los recursos de personal y física de la compañía de manera de mejorar la productividad.

En la etapa de sostenimiento, alcanzar costos competitivos y controlar los gastos (indirectos y de apoyo) es fundamental con el propósito de mejorar rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones. En el caso de productos homogéneos, la reducción del costo por unidad es una buena alternativa, de lo contrario sería prudente utilizar un sistema ABC con el fin de una correcta utilización de recursos y reducción de costos pertinentes.

Actualmente la tecnología puede presentarse como otra vía para aumentos de productividad y reducción de costos, como es el caso de los nuevos canales de venta que se abren al mercado. Por ejemplo, las ventas on-line (ventas por medio de la red Internet) en donde las transacciones efectuadas por esta vía son más eficientes que la venta tradicional de mesón; un indicador como porcentaje de transacción por canal puede ayudar a que se traspasen transacciones de una vía a otra más eficiente.

Otro modo puede ser vía reducción de gastos (ventas, generales, administración, etc.) lo que puede ser medido a través del porcentaje sobre los costos o los ingresos, esta reducción debe ser equilibrada por otras medidas (por ejemplo, grado de reacción de clientes y calidad) para que no interfiera con la consecución de objetivos relacionados con la atención al cliente o procesos internos.

✓ Utilización de Activos y Estrategias de Inversión

Un inductor específico para aumentar la intensidad de uso de los activos son los referidos al capital circulante (principalmente cuentas por cobrar, cuentas por pagar y existencias) donde una medida de la eficacia de la gestión de éste es el ciclo de caja medido, por ejemplo, como la suma de los días del costo de venta en existencias o el plazo de cobro menos el plazo de pago. El ciclo de caja significa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores en cobros de los clientes. Reducirlo puede implicar una mejora en la eficiencia del capital circulante.

Otra forma de utilizar los activos es mejorar los procedimientos de inversión, de manera que se realicen lo más pronto posible. Las inversiones requieren tanto capital físico como humano e intelectual, por lo que es importante medir estos aspectos con el objeto de determinar si la inversión está siendo eficiente. Así, indicadores como el porcentaje de recursos por inversión o rendimiento sobre proyectos resultarían apropiados.

Perspectiva del Cliente

Un factor importante en el desempeño de la organización es la capacidad que se tiene para crear valor al cliente de manera que pueda ser percibido por éste. Es así que indicadores como satisfacción del cliente, lealtad del cliente, cuota de mercado, entre otros, permite enfocar los esfuerzos de manera de dimensionar los logros obtenidos.

En esta perspectiva se deben identificar segmentos de clientes y de mercado puesto que representan la principal fuente de ingresos que impactarán en los objetivos financieros de la compañía. Esta perspectiva permite definir indicadores claves sobre los clientes, así como también identificar y medir explícitamente las propuestas de valor que le entregarán a estos segmentos de clientes y de mercados elegidos.

Para que la empresa tenga una actuación financiera superior que sus competidores debe entregar productos/servicios que efectivamente sean valorados por los clientes. La identificación del valor agregado que se entrega a los segmentos seleccionados será la clave para desarrollar objetivos e indicadores.

Pero, ¿Por qué segmentar el mercado?. La razón es sencilla. Al tener segmentado a los clientes o el mercado, la empresa puede reconocer las características de éste y sus preferencias (precio, calidad, prestigio, servicio, entre otras) de manera de enfocar sus esfuerzos en aquellos aspectos que agreguen valor al mercado y sean captados por los consumidores quienes estarán dispuestos a pagar más por ese producto/servicio. Por lo tanto la segmentación ayuda a establecer los objetivos. Además el conocimiento de las preferencias del mercado ayuda a establecer los lineamientos futuros de la empresa.

Una vez definido los segmentos, las empresas podrán determinar los objetivos y medidas pertinentes. En general, las empresas suelen identificar dos conjuntos de medidas para esta perspectiva: medidas genéricas y medidas inductoras de actuación.

Las primeras son las comúnmente utilizadas por el medio como satisfacción del cliente, cuota de mercado, incremento de clientes, nuevos clientes, entre otras; las segundas son medidas de impulso que capturan propuestas de valor como atributos de productos y/o servicios, relación con los clientes e imagen y prestigio.

Indicadores Genéricos

Para maximizar la contribución de los indicadores éstos deben ser adaptados a los segmentos seleccionados. Una de las características principales de estos indicadores es que se pueden agrupar en una cadena causal donde un aumento en la satisfacción de los clientes implica una mayor retención, rentabilidad e incluso adquisición de clientes. Por su parte, un aumento en la adquisición y retención de clientes se traduce en un efecto positivo en la cuota de mercado y en la rentabilidad por cliente.

Estos indicadores son:

- *Cuota de Mercado:* Se calcula sobre las estimaciones del tamaño total del mercado. Su efectividad dependerá de si se relaciona o no con la estrategia y de si es adecuada para el negocio en cuestión.
- *Retención de Clientes:* Medir este aspecto período a período es fundamental si es que la retención de clientes es importante para la estrategia, ya que indicará la capacidad que posee la empresa para mantener satisfechos a lo largo del tiempo a sus clientes, reflejando, en cierta forma, el grado de fidelización que la empresa ha logrado conseguir en sus clientes. Más aún, resulta interesante medir la fidelidad de éstos por medio del porcentaje de crecimiento, por ejemplo.
- *Incremento de Clientes:* Nos indica a que tasa el negocio atrae a nuevos clientes lo que es medido por medio del número de clientes o bien por las ventas

totales. Este indicador cobra mayor importancia cuando la empresa pretende crecer.

- *Satisfacción del Cliente:* Este tipo de medidas proporcionan un feedback a la empresa sobre su desempeño. Tanto el incremento como la retención de los clientes son impulsados por la satisfacción de las necesidades de éstos, sin embargo, el acertar en la satisfacción no implica un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Esto se logra cuando el cliente califica la experiencia como completa, es entonces cuando la empresa puede esperar una conducta repetitiva. Por otro lado, la empresa no puede esperar que sus clientes sean proactivos y les proporcionen el feedback necesario por lo tanto se requiere diseñar una encuesta que entregue verdadera información sobre este ítem.
- *Rentabilidad del Cliente:* Los indicadores anteriores no garantizan que los clientes sean rentables, este tipo de indicador ayuda a impedir que compañías orientadas a los clientes se conviertan en compañías obsesionadas con los mismos. Este indicador puede revelar que ciertos clientes no son rentables, es decir que la empresa está satisfaciendo demandas de una forma que no es rentable para ella. Sin embargo, los clientes nuevos suelen no ser rentables debido al gran esfuerzo de captación inicial, pero no dejan de ser valiosos por su potencial crecimiento.

Todas las medidas anteriores proporcionan a la administración un feedback sobre la eficacia de su estrategia, en especial la de segmentación de mercado.

Indicadores Impulsores de Valor

Se orientan a medir aquellos atributos que crean satisfacción y fidelidad a los clientes, los cuales son muy variados ya que dependerán de la compañía, del negocio, del

comportamiento del cliente, etc. A pesar de ello se puede apreciar un conjunto común de atributos. Éstos son:

- *Atributos de los Productos/Servicios:* Abarcan la funcionalidad, precio y calidad del producto o servicio.
- *Relación con los Clientes:* Apunta a la entrega del producto/servicio (tiempo de respuesta y plazo de entrega), a la sensación que tiene el cliente al realizar su compra y además a los compromisos de largo plazo.
- *Imagen y prestigio:* Reflejan los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la compañía, como por ejemplo anuncios publicitarios y marca que generan lealtad más allá de los aspectos tangibles del producto o servicio. Esta dimensión permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

Al seleccionar indicadores concretos relativos a los atributos que crean satisfacción y fidelidad del cliente, se logra que la empresa se encauce a entregar una propuesta de valor superior a sus clientes.

Perspectiva del Proceso Interno

Una vez establecidos los objetivos tanto para la perspectiva financiera como para la del cliente, se deben identificar aquellos procesos críticos que inciden en el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

Para el desarrollo de esta perspectiva los autores del CMI proponen definir una completa cadena de valor en torno a todos los procesos internos.

El punto de partida de esta cadena es la innovación, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Continúa con los procesos operativos que corresponden a las soluciones existentes (los productos y servicios) que son entregados a los clientes actuales. Finaliza con el proceso de post-venta en el que se añade valor al cliente por medio del servicio que se le ofrece después de realizada su compra.

Dos aspectos principales distinguen al Cuadro de Mando Integral de otros sistemas de gestión en cuanto a procesos internos:

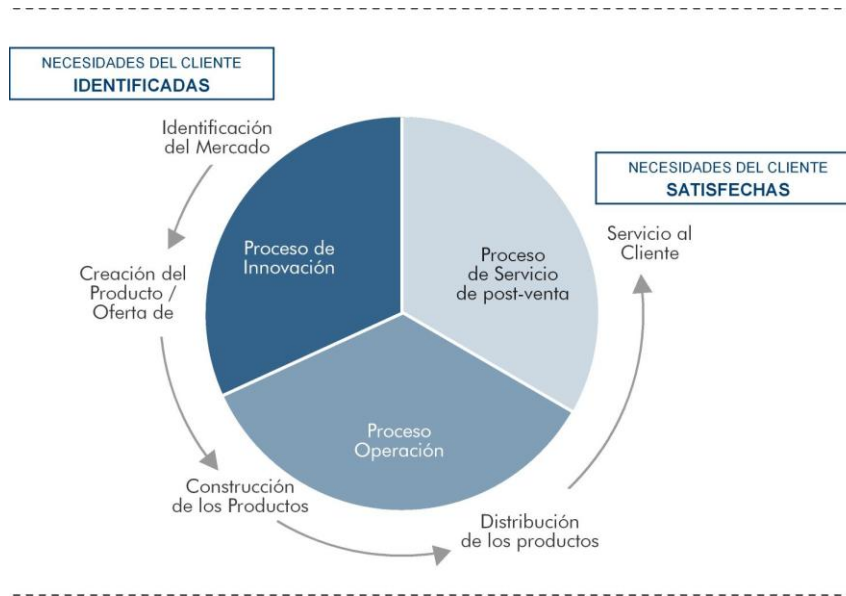
1. Trata de mejorar el desempeño de procesos integrados en lugar de mejorar la actuación de departamentos individuales introduciendo medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo.
2. No se preocupa en forma exclusiva de los procesos existentes en la empresa, sino que también de procesos totalmente nuevos.

El Cuadro de Mando Integral incorpora una mirada innovadora en pro de mejoras importantes en la actuación de la empresa ya que considera que la mejora en los ciclos existentes podría contribuir solamente a la supervivencia de la empresa entre sus competidores y no ser conducente a una mejora de la competitividad ni a la consecución de los objetivos trazados bajo las perspectivas precedentes, a menos que alcance una diferencia sustantiva en dichos procesos.

Cadena de Valor del Proceso Interno

Kaplan y Norton proponen un modelo genérico en el que las empresas pueden adaptar sus procesos únicos para crear valor tanto a clientes como a accionistas. En esta cadena se identifican tres procesos claves:

- Proceso de Innovación
- Proceso Operativo
- Proceso de Servicio Post-Venta



Proceso de Innovación

En este proceso de investigación y desarrollo (I&D) se estudian las necesidades (emergentes o latentes) de los clientes para luego crear aquellos productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

Hoy por hoy, la innovación ha pasado a ser un componente primordial en el proceso de creación de valor, identificándose como un proceso interno crítico y dejando atrás la etiqueta de proceso de apoyo. Su importancia se intensifica en empresas de largos ciclos de diseño y desarrollo.

En este proceso se identifican dos fases. La primera es identificación del mercado en la que a través de una investigación de mercado se identifica el tamaño de éste, las preferencias de los clientes y los precios objetivos para cada producto o servicio. De esta manera se pueden encontrar oportunidades en nuevos mercados. La segunda fase es la creación del producto o servicio donde se encuentran los verdaderos

procesos de diseño y desarrollo. En esta fase se realiza una investigación básica para el desarrollo de nuevos productos/servicios que agreguen valor a los clientes, también se lleva a cabo una investigación aplicada con el objeto de explotar la tecnología existente y finalmente se enfocan los esfuerzos en llevar los nuevos productos/servicios al mercado.

Proceso Operativo

Proceso que comienza con la recepción del pedido, continúa con su desarrollo y finaliza con la entrega de los productos o servicios. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna.

Históricamente los procesos operativos han sido controlados por medio de indicadores financieros (costo estándar, presupuestos y desviaciones) pero en la actualidad se han complementado con indicadores de calidad y duración del ciclo, y más aún, se busca medir características adicionales donde se incluyen indicadores de flexibilidad o de características específicas que crean valor al cliente.

Proceso Servicio Post-Venta

Componente importante de la cadena de valor que busca atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio determinado. Los servicios de post-venta incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. El desempeño de este proceso puede ser medido a través de indicadores de tiempo, calidad y coste relacionados con las actividades ya mencionadas.

Indicadores de los Procesos Internos

Investigación Básica y Aplicada

Entre éstos podemos nombrar el porcentaje de venta de nuevos productos, introducción de nuevos productos en relación a la competencia o según lo planeado, capacidad del proceso de fabricación, tiempo necesario para desarrollar productos/servicios, o bien, el ratio del beneficio de explotación. Éste último señala que lo más importante no es que sean productos altamente sofisticados, sino el que ostenten un potencial mercado.

Desarrollo del Producto

Cada fase de desarrollo puede definirse por medio de indicadores, como rendimientos (el número de compuestos que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de compuestos que entraron en esa fase), tiempos de los ciclos (durante cuánto tiempo permanecen los compuestos en esa fase) y el coste (cuánto se ha gastado en procesar los compuestos de esa fase). En esta fase se debe analizar y de acuerdo a sus puntos críticos (los que provoquen retrasos o altos costos, por ejemplo) seleccionar los indicadores que serán los inductores de un proceso de desarrollo de producto eficiente y exitoso.

Tiempo

Los clientes, en gran medida, valoran los plazos de espera cortos, plazos de espera fiables y entregas puntuales. Para satisfacer estas demandas las empresas pueden escoger entre: tener procesos de producción y cumplimiento de pedidos de ciclo corto, libre de defectos, fiables y eficientes; o bien, producir y mantener una gran cantidad de existencias. Sin embargo, esta última opción tiene asociado un alto costo en producción, mantención y obsolescencia. Por lo tanto se prefiere trabajar de la primera manera por lo que reducir los tiempos de producción ha pasado a ser un objetivo crítico dentro de esta perspectiva.

El tiempo puede ser medido de distintas formas, entre ellas podemos nombrar al indicador “eficacia del ciclo de fabricación” que se define como el tiempo de proceso (TP) sobre el tiempo de producción efectivo (TPE). En un proceso ideal de producción “justo a tiempo” el TP debe ser igual al TPE, es decir este indicador es igual a 1. La idea que hay detrás de este ratio es que todo lo que no es tiempo de proceso efectivo es un tiempo perdido que no añade valor alguno. En la medida que este ratio se acerca a 1, la cantidad de tiempo perdido en trasladar, reparar y almacenar el producto está disminuyendo y su capacidad de responder rápidamente ha ido mejorando.

Calidad

Son muchas las organizaciones que presentan iniciativas o programas de calidad, más aún si se considera a la calidad como una exigencia para competir en el mundo actual. Por esto las empresas se ven obligadas de alguna manera a medir este factor a través de indicadores como la tasa de defectos, tasa de devoluciones, tasa de desperdicios, reprocesos, etc., para empresas industriales; o indicadores de tiempo de espera, número de solicitudes no realizadas, atención al cliente, entre otras, si hablamos de empresas de servicios.

Costo

Con el surgimiento de los sistemas de costos basado en las actividades (ABC) las empresas han podido establecer el costo de los productos de forma integral (obteniendo claramente el costo de sus procesos), a diferencia de los sistemas tradicionales que miden gastos y eficiencia de manera individual ya sea por operación o departamento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta última, se refiere a las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. Desarrolla objetivos para impulsar tanto el aprendizaje como el crecimiento, los cuales proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras perspectivas.

Dentro de las propuestas del CMI se hace hincapié en la importancia de invertir para el futuro, es decir, invertir en infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) para lograr el crecimiento financiero de largo plazo.

Kaplan y Norton, resaltan tres categorías principales de variables para esta perspectiva:

- Capacidad del personal
- Capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Capacidad del Personal

Los activos intelectuales se encuentran entre los recursos más valiosos e intangibles para las compañías, las que han comenzado a preguntarse cómo pueden dirigir mejor y dar mayor impulso a estos activos intangibles.

Es así como en este último tiempo ha cambiado notoriamente el pensamiento acerca de la contribución del empleado a la organización. Hoy en día se le considera como un agente importante en la mejora de los procesos puesto que las ideas de mejoras deben provenir principalmente de ellos que se encuentran en contacto directo con los procesos internos y los clientes. Es por esto que nace la necesidad de capacitar al personal y recalificarlo de manera de que se mueva en pro de la consecución de objetivos y por lo tanto se deben desarrollar medidas para evaluar las distribuciones de las capacidades, eficacia de la formación, nivel de compromiso, entre otros.

En general, se pueden apreciar tres categorías de indicadores fundamentales referente al personal:

Satisfacción del empleado

La medición de este aspecto se justifica en que empleados satisfechos impactan positivamente en la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y servicio al cliente. Una forma de medir es por medio de una encuesta que puede contener preguntas acerca del nivel de participación en las decisiones, reconocimientos cuando corresponden, acceso información suficiente, entre otros.

Retención del empleado

Retener empleados tiene gran importancia en el largo plazo. La empresa, en la medida que transcurre el tiempo, realiza una inversión ya sea por la capacitación o el conocimiento adquirido en el quehacer diario de cada trabajador, por lo tanto cualquier salida representa una pérdida de capital intelectual. Es más, empleados leales tiene inculcados los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad ante las necesidades de los clientes. Esto se acostumbra medir con el porcentaje de rotación del personal clave.

Productividad del empleado

Este es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado la capacitación y la moral de los empleados así como también la innovación, mejora de los procesos internos y satisfacción del cliente. Por lo tanto, el objetivo es relacionar el resultado obtenido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Un indicador es el ingreso por empleado, es decir la cantidad de beneficio que cada empleado puede generar; el problema radica en que tiene

ciertas limitaciones, en especial cuando las metas son bastante ambiciosas donde se incentiva a tomar otras medidas no deseables para alcanzar las metas como por ejemplo, despedir empleados. Por lo tanto este indicador debe equilibrarse con otras medidas de éxito económico.

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DEFINIR LA UNIDAD DE NEGOCIO

Tal como se ha planteado y descrito anteriormente la unidad de negocio es la Gerencia Zona Centro de VTR.

ESTABLECER LA VISION DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

La unidad de negocio debe estar alineada con la estrategia corporativa, por lo que la visión y misión son idénticas a los mencionados anteriormente.

Visión

Ser la empresa líder en calidad de servicio en América Latina.

Misión

Aportar significativamente a la calidad de vida de todos los chilenos a través de los servicios de comunicación, información, educación y entretenimiento que llevamos al hogar.

Sin embargo como propuesta de la zona y para poder agrupar ambos conceptos e interiorizar a las personas con ellos se plantea “un sueño”, el sueño VTR

SUEÑO VTR ZONA CENTRO

En VTR existimos para crear experiencias únicas de entretenimiento y comunicación para nuestros clientes y que así todos disfrutemos de los que nos gusta de la vida

ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

Las perspectivas del CMI utilizadas son las básicas que establece el modelo: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto, ya que en ellas es posible definir los lineamientos estratégicos de la unidad de negocios.

Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son muy relevantes para las empresas privadas, ya que representan los resultados de la gestión y permiten la sustentabilidad en el largo plazo de la compañía. Por este motivo es la primera perspectiva, a la cual las otras convergen.

La empresa se encuentran en una “fase de sostenimiento” por la cantidad de inversiones que debe estar constantemente realizando con el fin de mejorar la calidad de los servicios, así como proveerlos de servicios de valor agregado.

Perspectiva Clientes

Los clientes son aquellos que creen en el valor agregado por la empresa, por lo cual quienes generan los ingresos que permiten la viabilidad y sustentabilidad.

VTR busca ser un líder en productos y servicios para estar sorprendiendo constantemente a los clientes. Además busca establecer foco en la satisfacción total de la base de clientes con el fin de aumentar su fidelidad.

Perspectiva De Procesos

La perspectiva de procesos está orientado a transformar los procesos críticos con el fin de entregar lo mejor a los clientes.

Se establecieron siete procesos críticos:

1. Estabilidad de Servicios: Es decir entregar a los clientes un servicio siempre disponible.
2. Modelo de Operaciones Técnicas: Se refiere a las actividades realizados por el area técnica ya sea interna o externa. Estas actividades son: instalaciones y servicios técnico.
3. Modelo de Atención: Que busca la mayor simplicidad, calidad y una experiencia sorprendente a los clientes. Esto se aplica a la atención en sucursales y Call Center.
4. Proceso de Desarrollo de Producto: Que busca garantizar el lanzamiento impecable de productos, es decir todas las áreas involucradas alineadas y toda la primera línea capacitada.
5. Procesos de Gestión del Capital Humano: Busca que los procesos de Recursos Humano sea lo más amistosa con los colaboradores.
6. Logística y Gestión de Activos: Busca transformar la cadena de suministros en una ventaja competitiva, haciéndola integrada con los desafíos de la operación.
7. Gestión del Cambio y comunicaciones internas: Que busca integrar a todos los colaboradores con los distintos procesos de la empresa e integrarlos para cumplir el sueño VTR.

Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento

El aprendizaje y crecimiento representa el sustento de las demás perspectivas y se refiere a los objetivos elaborados para mejorar continuamente los procesos involucrados.

Pilar fundamental en esta perspectiva está la experiencia de los colaboradores y que se sientan involucrados con la empresa.

Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos se encuentran distribuidos según las perspectivas del CMI:

Perspectiva Financiera

- Aumentar los Beneficios
- Aumentar los Ingresos
- Tener una mayor y mejor base de clientes
- Disminuir Costos

Perspectiva Clientes

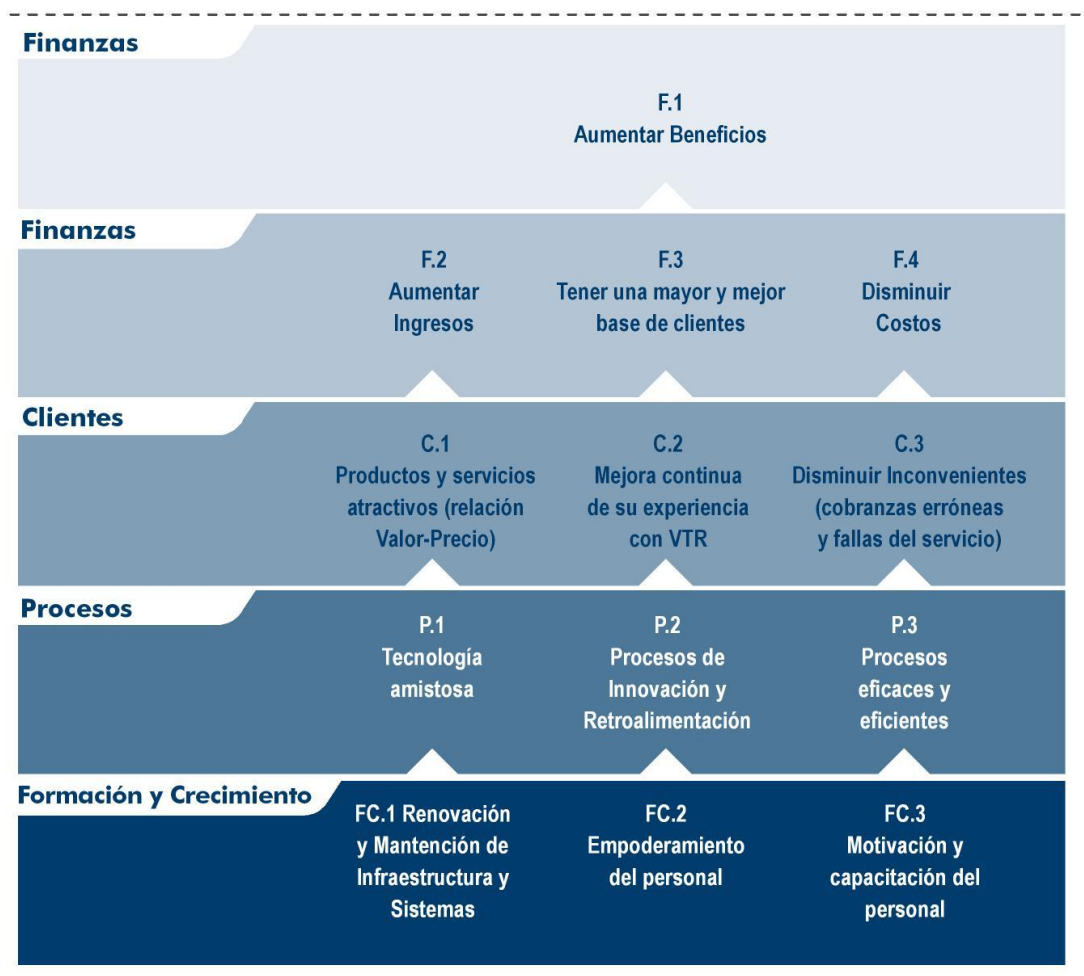
- Productos y Servicios atractivos (relación Valor – Precio)
- Mejora continua de su experiencia con VTR
- Disminuir Inconvenientes (cobranzas erróneas y fallas de servicio)

Perspectiva de Procesos

- Tecnología amistosa
- Procesos de innovación y retroalimentación
- Procesos eficaces y eficientes

Perspectiva Formación y Crecimiento

- Renovación y Mantenimiento de Infraestructura y Sistemas
- Empoderamiento del personal
- Motivación y capacitación del personal



Identificar los factores críticos de éxito

A continuación se describir algunos de los factores críticos de éxito para conseguir los objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA	Objetivos	Factor Crítico de Éxito	Indicador
FINANCIERA	F.1 Aumentar Beneficios	Cumplir con el Gain de servicios, eficiencia en los costos	EBITDA
	F.2 Aumentar Ingresos	Cumplir con el Gain de servicios	ARPU
	F.3 Tener una mayor y mejor base de clientes	Tarifas de empaquetamiento atractivas para los clientes	Altas y Recos Instaladas
		Cumplir con gain de servicios	% Bundling
		Precios Competitivos	Clientes y Servicios Activos
	F.4 Disminuir Costos	Poseer servicios adicionales que agreguen valor al producto	Proporción de Clientes con Servicios de Alto Valor
		Eficiencia en los costos	Proporción de Clientes con SVA
		Eficiencia en los procesos	Gastos de Cobranza de clientes que se reconectan
		Mantenimiento Preventiva a la red	Cuentas de Gastos por SSTT
			Gastos por Mantenimiento Correctiva

PERSPECTIVA	Objetivos		Indicador
CLIENTES	C.1 Productos y Servicios Atractivos (Relación Valor Precio)	Presencia Masiva en medios	% Consultas por Productos que se derivan en ventas
		Plataformas de Call Center amigables	% Ventas por Canales Inbound y Sucursal
	C.2 Mejora Continua de su experiencia con VTR	Sucursales de alto nivel	Distribución de Antigüedad de Clientes
		Calidad en la atención de los clientes	Satisfacción Clientes (todas las preguntas)
	C.3 Disminuir Inconvenientes (cobranzas erróneas y fallas del servicio)		% Contactos (del CTR) por Clientes
		Eficiencia en los procesos	% Reclamos por Clientes
PERSPECTIVA	Objetivos		Indicador
PROCESOS	P.1 Tecnología Amistosa	Poseer una red robusta para 3play alámbrico	% CTR por Tecnología
			% MTR por Tecnología
	P.2 Procesos de Innovación y Retroalimentación	Capacidad de detectar fallas o ineficiencias y presentar soluciones por parte de los colaboradores	Impacto Financiero por Mejoras de Procesos
			Número y Frecuencia de Mejoras de Procesos
			Número y Frecuencia de Revisiones de Procesos
	P.3 Procesos eficaces y eficientes	Procesos Eficientes Procesos Eficaces Red Robusta Contratista comprometidos con el estándar VTR Existencia de Políticas de Auditorías de redes Poseer tecnologías adecuadas para la medición	% Fallas Agendamientos Responsabilidad VTR
			% Fallas T. Respuesta Responsabilidad VTR
			% Illegales Recuperados
			Permanencia de Illegales Recuperados
			% Reclamos con Visitas
			% Agendamiento
			% Calidad
			% Fallas por Sistema
			% Tiempo Respuesta
			Reiteraciones de Visitas en "X" tiempo
			Productividad
PERSPECTIVA	Objetivos		Indicador
FORMACION Y CRECIMIENTO	FC.1 Renovación y Mantenimiento de Infraestructura y Sistemas	Poseer tecnología adecuada y adaptable a los cambios de la operación	Número y Frecuencia de Caídas de Tango
		Red Robusta	% MTR
	FC.2 Empoderamiento del personal	Personal involucrado con los procesos	Gastos por Mantenimiento Preventiva y Proactiva
			Número y Frecuencia de Modificaciones implementadas por empleado
	FC.3 Motivación y Capacitación del personal	Políticas de la empresa por invertir en capacitación	Número y Frecuencia Cursos Capacitación por empleado
			Número y Frecuencia de Innovaciones propuestas por empleado

Desarrollo de Indicadores y Metas

Para los objetivos estratégicos establecidos y apoyándose en los factores críticos de éxito se seleccionan los indicadores clave del Cuadro de Mando, determinando además, el valor de la meta, la frecuencia de medición, la unidad de medida y la sección responsable de su cumplimiento en la Unidad de Negocio.

Perspectiva Financiera

INDICADOR	EBITDA
DESCRIPCIÓN	Mide la utilidades del negocio antes de impuestos y otros ingresos
CÁLCULO	Total Ingreso de la Explotación menos Total Costos y Gastos
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos Chilenos
META	Anual: 15% sobre el año anterior. Mensual según presupuesto
FRECUENCIA	Mensual y Anual
RESPONSABLE	Gerencia Zonal

INDICADOR	ARPU
DESCRIPCIÓN	Mide el ingreso promedio que genera un servicio activo.
CÁLCULO	Total Ingresos de la Explotación sobre servicios promedio
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos Chilenos
META	Según presupuesto anual
FRECUENCIA	Mensual y Anual
RESPONSABLE	Gerencia Zonal

INDICADOR	Altas y Recos Instaladas
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de servicios que se activan.
CÁLCULO	Servicios Activados en el periodo de evaluación
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	Según presupuesto comercial
FRECUENCIA	Diario - Mensual - Anual
RESPONSABLE	Subgerencias Comerciales

INDICADOR	% Bundling
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de clientes con dos o más servicios activos
CÁLCULO	Suma de clientes 3Play y 2Play sobre servicios activos
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	
FRECUENCIA	Diaria - Mensual - Anual
RESPONSABLE	Subgerencias Comerciales

INDICADOR	Clientes y Servicios Activos
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de servicios activos
CÁLCULO	Clientes o Servicios activos al cierre de mes
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	Según Presupuesto Mensual - Anual
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Subgerencias Comerciales

INDICADOR	Proporción de Clientes con Servicios de Alto Valor
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de clientes que cuentan con servicios de mayor valor. (Cable Full - Internet Alta Velocidad - Plan Total Ilimitado de Telefonía)
CÁLCULO	Total servicios de alto valor sobre total de servicios
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	Mejor que el mes anterior. La cartera debe crecer
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	Proporción de Clientes con SVA
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de clientes que cuentan con servicios de valor agregado (SVA) junto a un servicio principal.
CÁLCULO	Servicios con uno o más SVA sobre servicios activos
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	Mejor que el mes anterior. La cartera debe crecer
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	Gastos de Cobranza de clientes que se reconectan
DESCRIPCIÓN	Mide cuanto se gasto en servicios de cobranzas sobre el total de clientes reconectados
CÁLCULO	Total Gastos de Cobranzas sobre Reconexiones
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos Chilenos
META	Según presupuesto
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	Cuentas de Gastos por SSTT
DESCRIPCIÓN	Mide el total de gastos de la cuenta de Servicios Técnicos
CÁLCULO	Total gastos de Mano de Obra y Materiales pagados por actividades que se contabilizan en la cuenta de Servicios Técnicos
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos Chilenos
META	Según presupuesto
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	Gastos por Mantenimiento Correctiva
DESCRIPCIÓN	Mide el gasto realizado por mantenimientos correctivos en la red
CÁLCULO	Total Gastos de Mano de Obra y Materiales
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos Chilenos
META	Según Presupuesto
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

Perspectiva Clientes

INDICADOR	% Consultas por Productos que se derivan en ventas
DESCRIPCIÓN	Mide que porcentaje del total de llamados recibidos a la plataforma telefónica por consulta de productos terminan como ventas.
CÁLCULO	Prospectos activados por el Inbound sobre total ventas inbound
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	20%
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	% Ventas por Canales Inbound y Sucursal
DESCRIPCIÓN	Mide que porcentaje de las ventas fueron realizadas por canales receptivos
CÁLCULO	Ventas Inbound y Sucursal sobre Total Ventas
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	Mayor al 50%
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	Distribución de Antigüedad de Clientes
DESCRIPCIÓN	Mide la distribución de los clientes según la antigüedad del primer servicio activado.
CÁLCULO	Total Clientes con Antigüedad Mayor a 3 años Total Clientes con Antigüedad entre 1 - 3 años Total Clientes con Antigüedad entre 6 meses y 1 año Total Clientes menores a 6 meses
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	Mejor que el mes anterior. La cartera antigua debe crecer
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	Satisfacción Clientes (todas las preguntas)
DESCRIPCIÓN	Mide la satisfacción de los clientes con respecto al servicio de instalación y de servicio técnico entregado
CÁLCULO	Mediante encuesta telefonica posterior a la finalización de los trabajos.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	89%
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Contactos (del CTR) por Clientes
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de contactos realizados en la plataforma que podrian terminar como un reclamo.
CÁLCULO	Total llamadas recibidas en la plataforma de contactos sobre clientes iniciales
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Reclamos por Clientes
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de reclamos realizados por clientes
CÁLCULO	Total Reclamos sobre clientes inicio de mes
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	4,71% (Modificable según presupuesto)
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

Perspectiva de Procesos

INDICADOR	% CTR por Tecnología
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de reclamos sobre servicios principales (Cable - Telefonía - Internet - Tv. Digital)
CÁLCULO	Cantidad de reclamos sobre servicio inicio de mes
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	Según Tecnología (Cable 1,21% - Telefonía 4,47% - Internet 3,99% - Tv Digital 20,76%)
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% MTR por Tecnología
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de eventos o fallas masivas sobre servicios iniciales
CÁLCULO	Cantidad de eventos masivos sobre servicios iniciales
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	0,10%
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	Impacto Financiero por Mejoras de Procesos
DESCRIPCIÓN	Mide los ahorros generados en pesos por mejoras implementadas
CÁLCULO	Gasto mensual promedio por proceso anterior vs Gasto mensual promedio por procesos mejorado
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos Chilenos
META	Gasto promedio de proceso mejorado menor que proceso anterior
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Según gerencia responsable del proceso

INDICADOR	Número y Frecuencia de Mejoras de Procesos
DESCRIPCIÓN	Mide cuantas mejoras de procesos se ha realizado en un período de tiempo
CÁLCULO	Cantidad de mejoras sobre "X" Tiempo
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	Por definir
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Zonal

INDICADOR	Número y Frecuencia de Revisiones de Procesos
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de veces que los procesos son revisados
CÁLCULO	Cantidad de veces que se revisan procesos
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	Por definir
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Zonal

INDICADOR	% Fallas Agendamientos Responsabilidad VTR
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de veces que VTR no cumple la hora acordada por el cliente para la instalación de un servicio
CÁLCULO	Número de veces de falla por parte de VTR sobre total instalaciones
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	5%
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Fallas T. Respuesta Responsabilidad VTR
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de veces que VTR no logra finalizar una orden dentro de los plazos establecidos
CÁLCULO	Cantidad de ordenes finalizadas fuera de plazo sobre total de ordenes
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	2,25%
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Ilegales Recuperados
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de clientes que regularizan su servicio despues de ser marcados como ilegal
CÁLCULO	Total Ilegales recuperados sobre domicilio auditados
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	Por definir
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	Permanencia de Ilegales Recuperados
DESCRIPCIÓN	Mide la permanencia como servicio activo un cliente ilegal recuperado
CÁLCULO	Antigüedad del cliente recuperado
UNIDAD DE MEDIDA	Tiempo
META	Mayor a 1 año
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	% Reclamos con Visitas
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de reclamos que es necesaria una visita de un técnico
CÁLCULO	Total visitas sobre reclamos
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	40% Revisado según presupuesto
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Agendamiento
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de veces cumple el agendamiento (Todos)
CÁLCULO	Actividades ejecutadas dentro del bloque de agendamiento sobre el total de actividades
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	95%
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Calidad
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de actividades que no volvieron a ser realizadas por la misma falla dentro de 30 días
CÁLCULO	Actividades repetidas sobre total actividades
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	97%
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Fallas por Sistema
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de fallas que corresponden a responsabilidad de la red VTR
CÁLCULO	Fallas por sistema sobre el total de tipo de fallas
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	% Tiempo Respuesta
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de ordenes que fueron finalizadas dentro de los plazos establecidos
CÁLCULO	Total Ordenes dentro del plazo sobre total ordenes
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	95%
FRECUENCIA	Mensual - anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	Reiteraciones de Visitas en "X" tiempo
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de clientes que son visitados más de una vez dentro de un periodo de tiempo
CÁLCULO	Cantidad de Clientes con más de una visita
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	Por definir
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	Productividad
DESCRIPCIÓN	Mide la productividad del centro de operaciones
CÁLCULO	Ordenes finalizadas sobre ordenes generadas
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	90%
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

Perspectiva de Formación y Crecimiento

INDICADOR	Número y Frecuencia de Caidas de Tango
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de veces que se cae la plataforma de operaciones comerciales
CÁLCULO	Numero de veces de caída de Tango
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	0
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia Comercial

INDICADOR	% MTR
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de caidas masivas de de la red sobre el total de clientes
CÁLCULO	Eventos masivos sobre clientes inicio de mes
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	0,10%
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerencia de operaciones

INDICADOR	Gastos por Mantenimiento Preventiva y Proactiva
DESCRIPCIÓN	Mide el total de gastos generados por la reparacion de la red VTR
CÁLCULO	Total gasto en Mano de Obra y Materiales
UNIDAD DE MEDIDA	Pesos Chilenos
META	Según Presupuesto
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Gerencia de Operaciones

INDICADOR	Número y Frecuencia de Modificaciones implementadas por empleado
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de implementaciones sobre la dotación total
CÁLCULO	Unidad
UNIDAD DE MEDIDA	Número y Frecuencia de Modificaciones implementadas sobre dotacion total
META	Por definir
FRECUENCIA	Mensual - Anual
RESPONSABLE	Subgerencia Personas

INDICADOR	Número y Frecuencia Cursos Capacitación por empleado
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de cursos de capacitación realizados
CÁLCULO	Total de cursos de capacitación sobre el total de la dotación
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	Por definir
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Subgerencia Personas

INDICADOR	Número y Frecuencia de Innovaciones propuestas por empleado
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de innovaciones propuestas
CÁLCULO	Cantidad de innovaciones propuestas sobre total de la dotación
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
META	Por definir
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Subgerencia Personas

Desarrollar Plan de Acción

Para cada uno de los indicadores, las áreas responsables deben elaborar planes de acción con el fin de asegurar el cumplimiento de éstos.

El esquema para presentar los planes de acción se resumen en la tabla, donde se debe detallar lo siguiente:

- Indicador
- Mes de Evaluación

- Hecho o motivo del por qué se debiera establecer un plan de acción.
- Causa, donde se debe establecer la razón de la desviación.
- Acción, donde se debe detallar el plan de acción a ejecutar.
- Sintoma o Problema, se debe establecer si la desviación es un síntoma de un problema o tendencia, o si corresponden al problema en sí.
- Responsable, donde se debe establecer el área responsable.

INDICADOR	MES	HECHO	CAUSA	ACCIÓN	S / P	QUIEN	CUANDO
EBITDA	Agosto	Valor bajo meta	Servicios bajo lo presupuestado	Incrementar la actividad comercial	P	Subgerencias Comerciales	Septiembre
			Tarifa promedio bajo presupuesto		P		

Implementación de CMI

La implementación del Cuadro de Mando requiere el compromiso de toda la unidad de negocio, principalmente de las gerencias a quienes finalmente ayuda el Cuadro de Mando como herramienta de apoyo a la gestión. Por esto, la implementación requiere de una comunicación efectiva a los demás niveles de la empresa mediante los objetivos e indicadores claves para cada gerencia.

Pilar fundamental también son las aplicaciones de los sistemas de información, que permitirán centralizar la información para ser entregadas en forma y tiempo oportuno.

Las plataformas que serán fuentes de Información serán BRIO y Hyperion, donde se guardan toda la información de la empresa. El manejo de ésta información será resumida mediante planillas de Excel donde se generarán los reportes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hoy en día toda empresa requiere mejorar continuamente sus procesos de negocios, buscando mayor eficiencia y productividad de recursos, así como entregar productos o servicios de calidad que logren cumplir las expectativas de los clientes. Para esto, la aplicación de sistemas de control es primordial, dado que apoyan la toma de decisiones, permiten visualizar la evolución del desempeño y también miden el impacto de los cambios realizados.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia en objetivos tangibles, medidos por medio de indicadores claves ligados a iniciativas que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización a la consecución de metas.

Una característica importante del CMI es que permite lograr un equilibrio en los indicadores, entre financieros y no financieros, entre causa y efecto, y entre corto y largo plazo. Este equilibrio depende de la selección de los indicadores, lo que a su vez obedece a las características de cada empresa o unidad de negocios. Por esta razón, el CMI requiere el compromiso de los altos niveles jerárquicos de la empresa, ya que necesita de la definición de la estrategia corporativa o de negocios y el conocimiento de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

Sin embargo, aunque la empresa utilice una gran estrategia, ésta no tendrá éxito si no se comunica efectivamente a los miembros de la organización para su conocimiento y alineación a los objetivos. Así también, el CMI no asegura éxito a la empresa si las estrategias utilizadas no son las adecuadas.

Una característica importante del CMI es la existencia de perspectivas que permiten plasmar la causalidad en el orden de los objetivos estratégicos, que se aprecia más notoriamente en el Mapa Estratégico. Para el caso desarrollado, el Mapa Estratégico desarrollado está sustentado en tres ejes estratégicos: Clientes, Procesos y Sistemas y la experiencia de personas, ya que la perspectiva financiera si bien es un rol esencial en el control de la implementación de la estrategia, ésta se desarrolla en torno al cliente y a la propuesta de valor que se le hace.

La metodología aplicada en el diseño del CMI define cada etapa para lograr un proceso de construcción que plasme la estrategia en los indicadores claves. Los pasos más importantes del proceso son la definición del “Sueño VTR” de la Unidad de Negocios, que permite establecer los objetivos estratégicos, con los que se desarrollan unos de los grandes aportes del CMI, el Mapa Estratégico, que permite visualizar las relaciones causales entre los objetivos. Luego, con la identificación de los factores críticos de éxito se establecen los indicadores junto a sus metas, para finalmente concluir en iniciativas estratégicas o planes de acción que faciliten cumplir con los objetivos y lograr las metas propuestas.

Los indicadores del CMI finalmente seleccionados son 38 y se descomponen en 10 indicadores en Perspectiva Financiera, 6 indicadores en Perspectiva Clientes, 16 en Perspectiva de Procesos y 6 en Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Es importante destacar que no basta con implementar el CMI y medir la evolución de los indicadores solamente, también se requiere la revisión de los indicadores en cuanto a su calidad de claves en el desempeño de la unidad de negocios, ya que los tiempos cambiantes de la actualidad generan un dinamismo, lo que puede implicar

que ciertos indicadores pierdan importancia, y a su vez otros surjan como relevantes y se deben agregar al CMI.

Finalmente los planes de acción emanados del CMI buscan facilitar el cumplimiento de las metas trazadas por los objetivos de la unidad de negocios, por lo que es necesario generar la cultura dentro de los colaboradores para plantear y poner en marcha éstos planes.

BIBLIOGRAFÍA

“El cuadro de Mando Integral”, Robert S. Kaplan – David P. Norton

“Las medidas del Éxito”, Robert S. Kaplan – David P. Norton, Harvard Business Review

“Balance Scorecard y la Comunicación Efectiva de la Estrategia” Seminario Symnetics.

“La Gestión Estratégica como Ventaja Competitiva” David P. Norton

Apuntes Gestión Estratégica – Lionel Valenzuela (Año 2004)

“Liderazgo y Estrategia para el siglo XXI” Harvard Business Review Enero 2008.