

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD
PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE COMPUREDES, BOGOTÁ**

HUSSEIN BLANCO CALVETE



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD
PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE COMPUREDES, BOGOTÁ**

HUSSEIN BLANCO CALVETE

Director

**Orlando Enrique Contreras Pacheco
Ingeniero Industrial**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Ingeniero Industrial**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo pudo realizarse gracias al apoyo, impulso incondicionado y colaboración especial del Gerente Regional Bogotá, Ingeniero Gottfried Blanco C de la Organización CompuRedes S.A.

A la escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander por la formación académica, profesional y personal. Al ingeniero Orlando Contreras y Estudiante Miguel Castillo por haber depositado su confianza en mí, para la realización de este proyecto, en su dirección y acompañamiento.

A todos los profesores de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales al haberme contribuido en mi formación ética, profesional y personal.

A la organización CompuRedes S.A. regional Bogotá, en especial al Ingeniero Edgardo Soto Oviedo, Gerente de Operaciones CRBOG y el Ingeniero Daladier Figueredo, Gerente de Cuenta de la Unidad de Redes e Infraestructura Nivel Operativo, quienes me dieron la oportunidad de realizar mi práctica empresarial al brindarme su tiempo, experiencia y orientación.

Finalmente a todo el personal operativo y directivo de CompuRedes por su aporte y disposición a los requerimientos para la culminación de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios

Por esta meta alcanzada y por la demás que habré de alcanzar junto a ti.

Dedico este trabajo a mi padre Juan Manuel, que aunque en el cielo está, sé que es mi ángel de mi guarda y mi dulce compañía.

También a mi madre Flor Ángela por su apoyo y compromiso por las convicciones personales; a mis hermanos Gottfried, Yesid y Jashmina que siempre me han acompañado y de quienes estoy muy orgulloso.

A mis consentidos Nicky, Nico y Sony que han sido un motor para esta aventura.

A quienes me acompañaron hacer parte de este proyecto como es el caso del ingeniero Orlando Contreras y demás personas que me dieron la oportunidad de realizar mi práctica empresarial y brindarme su tiempo, experiencia, colaboración y orientación.

A mis amigos que siempre están pendientes de mis dificultades y brindarme su apoyo en momentos difíciles.

A todos mis más sinceros reconocimientos y gratitud.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	23
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	25
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1 Objetivo General.	25
1.2.2 Objetivos Específicos.	26
1.2.3 Alcance.	27
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	27
1.4 METODOLOGÍA DEL PROYECTO	28
1.4.1 Preparación del diseño.	29
1.4.2 Diseño del Balanced Scorecard.	30
1.4.3. Plan de Implementación.	31
1.4.4 Ejecución y Evaluación del Plan.	31
1.4.5 Conclusiones y Recomendaciones.	31
2. GENERALIDADES DE COMPUREDES S.A.	33
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	33
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
2.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	36
2.3.1 Razón Social. CompuRedes S.A.	36
2.3.2 Misión.	36
2.3.3 Visión. .	36
2.3.4 Políticas del Sistema de Gestión Integral.	36

2.3.5	Objetivos de Gestión Integral.	36
2.3.6	Valores.	37
2.3.7	Nuestro Norte.	38
2.4.1	Tercerización (Outsourcing) de tecnología.	39
2.4.2	Monitoreo, Gestión y Control de TIC´s.	40
2.4.3	Diseño e implementación de TIC´s.	42
2.4.4	Soluciones de Negocios ERP y CRM.	44
2.4.5	Mantenimiento, Soporte e Instalación de Infraestructura TIC.	46
2.4.6	Soluciones de Seguridad Física y Lógica.	46
2.4.7	Desarrollo de Software Especializado.	48
2.4.8	Cableado Estructurado y Centros de Cómputo.	49
2.4.9	Servicios y Soluciones para Operadores de Telecomunicaciones.	50
2.4.10	Aprovisionamiento y Logística en Desarrollo de Procesos.	51
2.5	INFRAESTRUCTURA	52
2.5.1	Adecuaciones Físicas y Ambientales.	52
2.5.2	Data Center.	53
2.5.3	Seguridad Física.	53
2.5.4	CGC (Centro de Gestión Contratado).	55
2.5.5	Desarrollo de Software (Especializado).	55
2.6	MAPA DE PROCESOS	56
3.	MARCO TEORICO	57
3.1	LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN	57
3.2	EL MODELO TRADICIONAL DE LA CONTABILIDAD	63
3.3	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)	64
3.3.1	El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.	65
3.3.2	Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia.	67
3.3.3	Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores Estratégicos.	70
3.3.4	Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas.	71

3.3.5 Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica.	73
4. MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	81
4.1 JUSTIFICACION	81
4.2 DIRECTRIZ ESTRATEGIA MACRO	82
4.3 DIRECTRIZ MARCO ESTRATÉGICO	82
4.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO	83
4.5 ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO	103
4.5.1 Tendencias Globales del Mercado (para cada Línea).	103
4.5.2 Análisis de los Clientes Compradores.	106
4.5.3 Análisis de la Competencia.	107
4.5.4 Análisis de los Proveedores.	107
4.6 DIAGNÓSTICO INTERNO	108
4.6.1 Planificación.	119
4.7 Determinación de los Factores Críticos de Éxito. .	124
5. DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS COMPUREDES, REGIONAL BOGOTÁ	134
5.1. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	134
5.1.1. Declaración de la nueva Misión.	136
5.1.2. Declaración de la nueva Visión..	137
5.2. FORMULACIÓN Y DISEÑO DE LA NUEVA ESTRATEGIA	140
5.3 FORMULACIÓN Y DISEÑO PARA UNA NUEVA ESTRATEGIA	140
5.4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	145
5.4.1 Líneas Estratégicas de Impulso. .	145
5.5 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE COMPUREDES S.A., REGIONAL BOGOTÁ.	147
5.5.1 Activos Intangibles para la Generación de Valor.	151
5.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE COMPUREDES S.A.	153
5.6.1 Sistemas de Indicadores.	153

5.6.2 Metas.	154
5.6.3 Iniciativas Estratégicas.	155
5.6.4 Matriz Estratégica.	156
6. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO	158
6.1 INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN	158
6.2 TABLERO DE COMANDO	158
6.3. HOJAS DE TABLERO DE COMANDO	159
6.3.1. Hoja Principal de Acceso.	159
6.3.2. Hoja de Resumen de Perspectivas.	160
6.3.3. Cuadro de Mapa Estratégico.	161
6.3.4. Hoja de Indicadores de Resultado Métrico.	163
6.4.1 Base de Datos.	166
7. CONCLUSIONES	168
8. RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFIA	172
WEBGRAFIA	174
ANEXOS	175

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Clasificación de los Clientes	104
Tabla 2. Escala de Calificación	111
Tabla 3. Criterios de la Autoevaluación	112
Tabla 4. Resumen Análisis Interno	116
Tabla 5. Matriz DOFA. CompuRedes S.A. Regional Bogotá	126
Tabla 6. Ordenamiento de Factores según Motricidad y Dependencia	128
Tabla7. Listado de Clasificación General de las Variables según su Naturaleza	132
Tabla 8. Análisis de Brecha y del Entorno	149
Tabla 9. Imagen Objetivo, Diagnóstico Espejo y Destino Estratégico	150
Tabla 10. Lista de los Indicadores de Resultado e Indicadores Inductores	155

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama CompuRedes S.A.	35
Figura 2. Organigrama CompuRedes S.A. Regional Bogotá	35
Figura 3. Niveles de Monitoreo de Gestión y Control	40
Figura 4. Portafolio de Integración CompuRedes S.A. Regional Bogotá.	52
Figura 5. Mapa de Procesos	56
Figura 6. Mapa Estratégico, CompuRedes Regional Bogotá	68
Figura 7. El CMI como Mejoras Prácticas Focalizadas en la Estrategia	75
Figura 8. Un Sistema de Gestión Diferente. Feedback y Formación Estratégica	80
Figura 9. Distribución de Productos y Servicios en Colombia, EEUU, Corea y Chile	87
Figura 10. Empresas Colombianas con Acceso a Internet	88
Figura 11. Medios de Acceso a los Clientes	88
Figura 12. Uso de TIC en Empresas – Clasificación Según Tamaño	90
Figura 13. Mayor Desarrollo Humano Asociado a Mayor Competitividad	93
Figura 14. Mayor Competitividad asociado a mayor grado de preparación para participar y beneficiarse de las TICs	93
Figura 15. Factores que Afectan el Acceso a las TIC	95
Figura 16. Cambios de Fortuna	98
Figura 17. Criterios del Modelo EFQM	108
Figura 18. Criterios del Modelo EFQM con valores	110
Figura 19. Radar de Autoevaluación de la Gerencia de Operaciones Regional Bogotá	112
Figura 20. Clasificación de los Factores según su Naturaleza.	130
Figura 21. Motricidad de la Variable Vs Dependencia de la Variable	131

Figura 22. Metodología establecida para la construcción del modelo de negocio	134
Figura 23. Clasificación y Desarrollo de Oportunidades	135
Figura 24. Nuevos Objetivos según Re estrategia	138
Figura 25. Factores Críticos de Éxito	139
Figura 26. Grafica Ejes de Acción	140
Figura 27. Ruta Estratégica de CompuRedes, Regional Bogotá para el 2010 y 2011	141
Figura 28. Mapa Competitivo, CompuRedes regional Bogotá	142
Figura 29. Proceso de Interacción con Clientes	144
Figura 30. Mapa Estratégico, CompuRedes S.A., Regional Bogotá.	151
Figura 31. Visualización de la Hoja de Acceso	159
Figura 32. Cuadro de Mapa Estratégico	161
Figura 34. Tolerancia de los Indicadores	162
Figura 35. Descripción Gráfica de la Tendencia de los Indicadores del CMI	163
Figura 36. Hoja de Indicadores de Resultado	164
Figura 37. Hoja de Integración de Indicadores Inductores	165
Figura 38. Bases de Datos	167

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Introducción al BalancedScorecard (BSC)	175
Anexo 2 Cuestionario	177
Anexo 3 Matriz DOFA	180
Anexo 4 Matriz Relacional	182
Anexo 5 Imagen Objetivo	184
Anexo 6 Plan Estratégico	186

GLOSARIO

IT: (Tecnologías de Información) son grupos de elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones. Por extensión, designan el sector de actividad económica.

Disponen de herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua.

BPO: (Business Process Outsourcing) Es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Internalización de Procesos de Negocios".

SLAs: (Service Levels Agreements) Es también conocido por las siglas **ANS** o **SLA**, es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc. Básicamente el ANS define la relación entre ambas partes: proveedor y cliente. Un ANS identifica y define las necesidades del cliente a la vez que controla sus expectativas de servicio en relación a la capacidad del proveedor, proporciona un marco de entendimiento, simplifica asuntos complicados, reduce las áreas de conflicto y favorece el diálogo ante la disputa.

El ANS se caracteriza por ser un proceso estructurado, una metodología homogénea que promueve la convergencia organizacional. Suele incluir

herramientas para hacer *benchmarking* internos, y proporciona una visión multidimensional de las interrelaciones entre los distintos servicios.

KPIS: Indicadores Métricos de Negocios *Key Performance Indicators*, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

SOC: Security Operating Center El objetivo es la administración y gerenciamiento de los servicios de seguridad, que está operado en modo 7x24x365 por especialistas altamente capacitados y certificados en las herramientas y productos más sofisticados de la industria de seguridad informática, quienes están pendientes de las tareas de monitoreo y protección de los activos y recursos informáticos de los clientes, mientras verifican permanentemente toda actividad que pueda afectar real o potencialmente, a la normal operación de las soluciones de IT utilizadas por el Cliente.

SLM: ServiceLevel Management **SLM** es un producto para la automatización de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA, *ServiceLevelAgreement*). Incorpora un sistema de monitorización, integración con terceras herramientas, gestión de los indicadores y automatización de los ANS. Su núcleo está construido alrededor de un motor de Reglas de Negocio, lo que facilita la modificación de los acuerdos por medio de reglas en lenguaje casi natural.

BSC: Balanced Scorecard Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, Como también, es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

CURVA DE VALOR: La curva de valor se constituye en una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.

DOFA: Es un resumen de los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. Es una herramienta metodológica que permite identificar debilidades y fortalezas al interior de una organización, así como amenazas y oportunidades en el contexto externo de la misma. Todo esto con el fin de determinar los factores claves de éxito dentro de la organización.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO: actividades claves cuyo resultado o rendimiento satisfactorio, es esencial para el éxito de una organización y en este caso a cada unidad estratégica. Son los elementos que deben ser identificados y gestionado por las organizaciones para crear su ventaja competitiva.

INDICADORES DE RESULTADO: (Indicadores de Efecto) Reflejan el desempeño de la organización, fundamentalmente los indicadores de resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota del mercado, retención del cliente. Etc.

INDICADORES DE ACTUACIÓN (Indicadores Inductores) los Inductores de actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la empresa. Los inductores comunican la forma en que se conseguirán los resultados y proporcionan una indicación temprana del éxito en la implementación de la estrategia.

LINEAS ESTRATEGICAS DE IMPULSO: Son expresiones precisas, resumidas en pocas palabras que esbozan las líneas principales del desarrollo futuro. Es útil para cualquier empresa poseer unas líneas estratégicas porque permiten introducir impulsos que guían la dirección deseada desde el punto de vista estratégico.

MAPA ESTRATEGICO:El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. También muestra el conjunto de procesos críticos que crean valor así como los activos intangibles requeridos para apoyarlos.

MODELO DE NEGOCIO: Representa las diferentes líneas estratégicas de impulso que se deben desarrollar para alcanzar la visión de una organización.

MODELO EFQM: Trata de un modelo que origen europeo de gestión de la excelencia, el cual se basa en los resultados excelente en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos.

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: Se refiere a la forma la cual una organización pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

ABREVIATURAS

- SOC:** Security Operating Center., Centro de Control de Operaciones
- KPIS:** Key Performance Indicators., Indicadores Métricos de Negocios.
- SLAs:** ServiceLevelsAgreements., Nivel de Servicio.
- BPO:** Business ProcessOutsourcing., Externalización de Procesos de Negocios.
- IT:** Tecnologías de Información.
- CRBOG:**Compuredes, Bogotá.
- CMI:** Cuadro de Mando Integral.
- DI:** Desarrollo de Infraestructura.
- UNT:** Unidad de Negocio de Telecomunicaciones.
- SE:** Servicio Especializado.
- SOL:** Servicio de Operadores Logísticos.
- EP:** Entrada Puntual.
- UIT:** Unión Internacional de Telecomunicaciones.
- IAD:** Índice de Acceso Digital.
- UNEs:** Unidades Estratégicas.
- OLAs:** Unidad Logística.
- SPOC:** Single Point of Contact., Punto Único de Contacto.
- NOC:** Network Operating Center., Centro de Operaciones de Redes.
- SAP:** Soluciones Adecuadas Productivas
- ATM:** Modo de Transferencia Asíncrona.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	LOGRO	Página
OBJETIVO 1. Analizar el entorno para Identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado en sus ámbitos económicos, sociales, culturales y tecnológicos.	Capitulo 4	77-95
OBJETIVO 2. Diagnosticar la situación y desempeño de la Empresa CompuRedes, para la Gerencia de Operaciones mediante instrumentos de recolección de información con el fin de encontrar los puntos críticos en la organización y determinar los temas estratégicos dentro de la misma.	Capitulo 4	97-118
OBJETIVO 3. Identificar como objetivo las metas generales y en particular en todas las áreas de nivel de unidades estratégicas, para establecer los factores claves de éxito (solidez financiera, satisfacción de usuarios, equipo humano bien dispuesto, tecnología adecuada y prestigio) para hacer uso de un seguimiento del cumplimiento de objetivos, introduciendo las acciones correctivas a que haya lugar.	Capitulo 5	128-131
OBJETIVO 4. Diseñar y representar la estrategia en mapas que muestren los objetivos agrupados en las perspectivas claves o para tener en cuenta, para un direccionamiento e interpretación clara de la gerencia General.	Capitulo 5	134-141
OBJETIVO 5. Evaluar los indicadores del sistema, inicialmente por un periodo de seis meses con el fin de obtener información que permita establecer el funcionamiento del sistema para luego trazar proyecciones a un término de 3 años, incluyendo el año en curso. Utilizando el mismo sistema.	Capitulo 5	147-150
OBJETIVO 6. Diseñar e Implementar un cuadro de mando integral para la empresa CompuRedes que comprenda las cuatro perspectivas: Interna, Cliente, Financiera y Tecnología donde se puede desplegar los objetivos que se encuentran en la misión, visión y políticas de la organización.	Capitulo 6	152
OBJETIVO 7. Acompañar el desarrollo de las actividades específicas de mejoramiento en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.	Capitulo 6	153-157
OBJETIVO 8. Diseñar la herramienta que permita registrar y procesar la información necesaria para el seguimiento y desempeño dentro de la organización.	Capitulo 6	160

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE COMPUREDES, BOGOTÁ*

AUTOR: Hussein Blanco Calvete**

PALABRAS CLAVES

BalancedScorecard, Análisis Estructural, Estrategia, Unidades de Negocio, Mapa Estratégico, Perspectivas, Iniciativa, CompuRedes.

DESCRIPCIÓN

El proyecto busca diseñar e implementar un sistema de gestión basado en un modelo BalancedScorecard en CompuRedes S.A. para la gerencia de Operaciones, Bogotá. Que permita la comunicación y comprensión clara de la estrategia formulada para la Unidad de Negocio de Operaciones.

Con base en la documentación referente a los Lineamientos Estratégicos Globales, los procesos de la empresa, el Sistema de Gestión de Calidad, las normas y procedimientos operativos de la organización; se procede a realizar el diagnóstico estratégico con el fin de confrontar la realidad estratégica y operativa (amenazas y Oportunidades); definiendo así, los aspectos críticos para la formulación y descripción de la estrategia local para la regional Bogotá, con los parámetros previstos. Estableciendo una metodología propuesta por la Organización llamada, Análisis Interna mediante un modelo EFQM de excelencia; que sirvió para la construcción de una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) y la culminación con la identificación de los factores críticos de éxito. Posteriormente se elaboró un re direccionamiento funcional corporativo estratégico (análisis espejo) para definir la nueva estrategia que guiará la organización, la cual se sintetizó en el modelo de negocio de CRBOG.

Finalmente se presenta un Mapa Estratégico de CompuRedes, Bogotá, con sus perspectivas (financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento) y objetivos estratégicos vinculados mediante relaciones causales y un tablero de Comando, el cuál describe los objetivos, metas e iniciativas estratégicas que permitan cumplir con la traducción de los objetivos generales propuestos.

* Trabajo de Grado.

**Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ingeniero Orlando Contreras.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD MODEL FOR MANAGEMENT OPERATIONS IN COMPUREDES, BOGOTA.*

Author: Hussein Blanco Calvete**

KEY WORDS

Balanced Scorecard, Structural Analysis, Strategy, Business Units, Strategic Map, Prospects, Initiatives, CompuRedes.

DESCRIPTION

The project aims to design and implement a management system based on a Balanced Scorecard model in CompuRedes SA for Operations Management in Bogotá. To enable communication and clear understanding of the strategy formulated for the Operations Business Unit.

Based on the documentation about Global Strategic Guidelines, the processes of the company, the Quality Management System and the rules and operating procedures of the organization, the diagnosis strategy has been made for confront the operational strategic (Threats and Opportunities), defining the critical aspects for the formulation and description of the local strategy for regional Bogotá.

The methodology proposed for the Organization is called Analysis Services through EFQM excellence model for the construction of an array of weaknesses, opportunities, strengths and threats (SWOT) and culminated in the identification of critical success factors. Subsequently developed a strategic corporate function Redirect (mirror analysis) to define the new strategy that will guide the organization, which was synthesized in the business model CRBOG.

Finally, the investigation made a Strategic Map for the organization with its prospects (financial, Customers, Internal Processes, learning and Growth) and strategic objectives linked by causal relationships and a board of command, which describes the objectives, goals and strategic initiatives translated in general objectives proposed.

*Graduation Work

**Universidad Industrial de Santander, Faculty of Physical and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director: Engineer Orlando Contreras.

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es una metodología diseñada en el año 1992 y descrita en su momento en un artículo de Harvard Business Review: "Balanced Scorecard Measures That Drive Performance". Los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes desarrollaron el nuevo sistema de medición del desempeño de una empresa, permitiendo así a los gerentes tener un panorama completo de la misma, contemplando 4 perspectivas que ayudarán al diagnóstico claro y conciso del desempeño de la organización.

En un concepto amplio, el Balanced Scorecard se establece como una herramienta gerencial que proporciona información compleja a los directivos para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía, favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente y una visión clara de la organización desde varias perspectivas simultáneamente.

Hoy día, gracias a la evolución e investigación de la administración y gestión, existe un direccionamiento mucho más claro, en cómo ver una organización líder y que claramente sus autores Kaplan y Norton, en el Cuadro de Mando Integral CMI, hace notar las medidas que vinculan una organización así y que son vistas dentro de un enfoque más amplio involucrando todas las actividades, procesos y funciones internas-externas de la organización, generando la participación de todo el personal perteneciente a ella.

Es sencillo continuar con los mismos conceptos, ya que el cambio no es aceptado por las personas que piensan que el futuro es solamente una consecuencia de lo sucedido en el pasado. Para lograr resultados en el nuevo entorno, se requiere hacer cambios que provoquen estar a la vanguardia en los mercados en los que se quiera ser líder.

Se sugiere que para lograr esto, en primera instancia se tiene la opción del diseño de un Sistema de BalancedScorecard y un segundo paso se tiene la opción de la Implementación de dicho sistema en la organización, lo cual permite a esta, tener beneficios que le den un valor agregado con respecto a la competencia¹. Cabe hacer la aclaración que CMI no tienen la capacidad por sí sólo de asegurar su éxito organizacional, aunque ayudan a conocer mediante los propios sistemas, procedimientos, indicadores una representación equilibrada de medidas financieras y de explotación, siendo éstas la satisfacción de los clientes, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la empresa, pero que estas no llegan a un objetivo claro si la gerencia no tiene una interpretación clara y coherente con lo que se plantea.

Con el fin de cumplir el compromiso que conlleva el diseño e implementación del CMI, se debe generar el plan de trabajo que permita administrar los indicadores operativos y administrativos mediante la planificación y la presupuestación, para posteriormente, ejercer el liderazgo de modo que se cumplan.

Este trabajo de grado está enfocado en el diseño y la implementación de la metodología del BalancedScorecard y para la realización de éste, se tomaron diferentes bibliografías disponibles sobre el tema como una guía práctica para la realización de dicho trabajo. (Ver Anexo 1)

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 7, 2007 ,

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy día la empresa CompuRedes Bogotá, creó la Gerencia de Operaciones, como apoyo a la gestión gerencial coordinando, verificando, apoyando y avalando los procedimientos, proyectos e iniciativas de las unidades de apoyo de la compañía (Gestión Humana, Contabilidad, Administrativa y Financiera, Gestión Integral y Mercadeo y Comunicaciones), pero la gerencia notó, que debería existir un enlace entre este departamento y la gerencia en tiempo real y se gesta la iniciativa de crear una herramienta importante como enlace para integrar no sólo los indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *BalancedScorecard* ayude a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo, sino también, que se pueda gestionar lo que no se puede medir teniendo en cuenta que lo que no se puede gestionar no se podrá mejorar, haciendo énfasis en los indicadores financieros tradicionales.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. El desarrollo de este proyecto abarca el Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión Estratégico para la Empresa CompuRedes, Gerencia de Operaciones. Basada en la metodología *BalancedScorecard* que permita visualizar y dar cumplimiento a las políticas y procedimientos de la Organización.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el entorno para Identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado en sus ámbitos económicos, sociales, culturales y tecnológicos.
- Diagnosticar la situación y desempeño de la Empresa CompuRedes, para la Gerencia de Operaciones mediante instrumentos de recolección de información con el fin de encontrar los puntos críticos en la organización y determinar los temas estratégicos dentro de la misma.
- Identificar como objetivo las metas generales y en particular en todas las áreas de nivel de unidades estratégicas, para establecer los factores claves de éxito (solidez financiera, satisfacción de usuarios, equipo humano bien dispuesto, tecnología adecuada y prestigio) para hacer uso de un seguimiento del cumplimiento de objetivos, introduciendo las acciones correctivas a que haya lugar.
- Diseñar y representar la estrategia en mapas que muestren los objetivos agrupados en las perspectivas claves o para tener en cuenta, para un direccionamiento e interpretación clara de la gerencia General.
- Evaluar los indicadores del sistema, inicialmente por un periodo de seis meses con el fin de obtener información que permita establecer el funcionamiento del sistema para luego trazar proyecciones a un término de 3 años, incluyendo el año en curso. Utilizando el mismo sistema.
- Diseñar e Implementar un cuadro de mando integral para la empresa CompuRedes que comprenda las cuatro perspectivas: Interna, Cliente, Financiera y Tecnología donde se puede desplegar los objetivos que se encuentran en la misión, visión y políticas de la organización.

- Acompañar el desarrollo de las actividades específicas de mejoramiento en cada una de las perspectivas del BalancedScorecard.
- Diseñar la herramienta que permita registrar y procesar la información necesaria para el seguimiento y desempeño dentro de la organización.

1.2.3 Alcance. Este proyecto será encaminado al diseño e implementación de un Sistema de Gestión basado en el modelo BalancedScorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa CompuRedes S.A. en sus 5 Unidades Estratégicas: Infraestructura de Tecnología de Información, Networking (Red de Datos), Servidores y Almacenamiento, Administrativos de aplicativos de WAN y VoIP y Soluciones y licenciamiento para la mediana y pequeña empresa, asociadas al departamento de operaciones Bogotá, culminando con la evaluación del sistema a través de las mediciones de los indicadores por un periodo de seis meses que permita realizar los respectivos planes de mejora.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En plena búsqueda de una gestión empresarial óptima, surge la necesidad de instrumentar diversos postulados teóricos que han emergido en las últimas décadas. En el Cuadro de Mando Integral (CMI) o BalancedScorecard, se conjugan los indicadores de medición de resultados, con indicadores financieros y no financieros (Indicadores Inductores), de los elementos fundamentales considerados en la planeación estratégica²

El desarrollo de este proyecto se presenta con el fin de comunicar de una mejor manera a todos los accionistas, empleados, acreedores y sociedades a la

²Mujica, Sojo y Ochoa. (2000). Nuevos paradigmas gerenciales, Pag.6-9 Kaplan, R.y Norton, D. (2000) Cuadro de Mando Integral. Capitulo 1 Pag.21 Downtown Book Center Inc 2da Edición.

cual pertenece y tiene la organización; la capacidad para crear valor que posee la empresa, recorriendo un camino coherente con las estrategias y de alguna manera señalar los estados financieros que no tienen en cuenta como valor real y además unos resultados de direccionamiento estratégico que busca mejorar su desempeño en el cumplimiento de las mismas, enmarcada en una buena gestión, dejando un referente práctico de la aplicabilidad del BSC y su capacidad de acción eficaz como metodología que posibilite la obtención de resultados a corto y largo plazo.

1.4 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Esta metodología se basa en las ideas de Robert S. Kaplan y David P. Norton y fue formulado pedagógicamente a finales de los años 90. En síntesis se puede decir que el método proyecta emplear los pasos para sugerir perspectivas de indicadores en que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es ¿Cómo vincular las distintas perspectivas?, llevando a la práctica a través de una serie de actividades colectivas y diversificadas, orientadas hacia la solución del problema real que se desarrolla en su ambiente empresarial, siendo éste detectado y se constituye en el eje unificador que deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas sino en cualquier acción que se ejecute y tendrá un impacto directo sobre las otras variables. Es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna

perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.³

A partir de una serie de postulados teórico prácticos, la metodología a implementar en el desarrollo del presente proyecto se sustenta en los pasos descritos a continuación.

1.4.1 Preparación del diseño.

- Conocimiento de la entidad
- Identificación de Procesos: En esta etapa se recopila la información necesaria para sus cinco Unidades Estratégicas o Líneas de Acción: Infraestructura de Tecnología de Información, Networking (Red de Datos), Servidores y Almacenamiento, Administrativos de aplicativos de WAN y VoIP, Soluciones y licenciamiento para la mediana y pequeña empresa⁴Identificando los procesos requeridos para el desarrollo normal de sus operaciones, además se estudiará la misión, políticas y objetivos de la organización, es decir, todas sus líneas estratégicas.

- Diagnóstico del sistema de Indicadores Actuales
- Diagnóstico: Con la información recopilada se estudiará y finalizará el funcionamiento de los procesos críticos de la organización Vs las perspectivas del BSC con un enfoque interno, competitivo y del entorno, como herramientas se hará uso de una matriz DOFA que permitirá identificar la situación actual en la que se encuentra la empresaCompuRedes, en la parte de Gerencia de Operaciones para el manejo equilibrado de enfoque financiero y de explotación.

³ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

⁴ <http://intranet.compuredes.com.co/>

1.4.2 Diseño del BalancedScorecard.

- **Capacitación.** Esta fase se hará en comunicación con la Gerencia de Operaciones y Gerencia Regional, también se hará una capacitación y adiestramiento entre el personal en el desarrollo del BalancedScorecard y el uso de herramientas que se diseñe en el presente plan. Para esto el personal se integrará en cada una de las etapas del proceso.

- **Presentación Metodológica.**Esta fase se presenta una guía metodológica consecuente con las actividades a realizar dentro del programa estudiado por los diferentes actores del comité de Gerencia de Operaciones para cumplir y tener un orden cronológico con objetivos y metas propuestas, teniendo en cuenta un calendario del proyecto real.

- **Taller conceptual del BSC con los miembros del comité de Gerencia de Operaciones.**En esta fase se desarrolla un taller flexible con capacidad de adaptarse en la realidad empresarial con entrevistas y acciones complementarias, que permitan involucrar a los equipos directivos del comité y gerencial, tanto en la formulación como en la ejecución; logrando resultados de manera muy rápida y efectiva.⁵

- **Definición del BSC de nivel corporativo.**El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa; si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.⁶

- **Diseño.** En esta fase del proyecto se alinearán los objetivos estratégicos necesarios para que la organización pueda cumplir la estrategia trazada y que

⁵ Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard)/Robert S Kaplan & David P Norton/gestión 2000/pag305

⁶ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

además, para cada objetivo se hará un indicador que mida las metas a cumplir dentro de la misma, para luego permitir visualizar el cumplimiento de éstas.

1.4.3. Plan de Implementación.

- Traducir la visión (Diseño del BSC Corporativo): Fase a la cual hace referencia a los lineamientos de los objetivos trazados monitoreados, para darlos a conocer por medio de un software de apoyo de la intranet, creada para comunicarlo.
- Implementación: En esta etapa se cumplirá la ejecución de la herramienta en los procesos llevados a cabo, también los lineamientos estratégicos utilizados para el BSC.
- Feedback: Esta fase indica la retroalimentación indispensable para el desarrollo, marcada por los objetivos definidos en el plan estratégico de la empresa y el aprendizaje de esta metodología.⁷

1.4.4 Ejecución y Evaluación del Plan.

- **Evaluación de la Implementación.** Esta fase se llevará a cabo con una serie de identificadores que demuestren el sostenimiento y las mejoras de un desarrollo del Sistema de Gestión, donde además se desarrollará dos auditorías que puedan aportar sugerencias para mejorar el proceso dentro de la organización.⁸

1.4.5 Conclusiones y Recomendaciones.

- Se concluye a cerca del desarrollo del proyecto, presentando las respectivas recomendaciones para las mejoras y el sostenimiento de la disciplina del BSC y

⁷ Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard)/Robert S Kaplan & David P Norton/gestión 2000/pag316

⁸ Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard)/Robert S Kaplan & David P Norton/gestión 2000/pag316

actuar dentro del objetivo del proyecto las sugerencias para la mejora de sus procesos que será pertinente aportar.

2. GENERALIDADES DE COMPUREDES S.A.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

“Las grandes ideas sólo se pueden hacer materiales, si son acompañadas de la creatividad y el empeño de personas capaces de trascender en las adversidades”* CompuRedes S.A., es una organización antioqueña que nació el 16 de agosto de 1988 como fuente de innovación y creación de soluciones de información y comunicaciones para el mercado corporativo. Durante más de 19 años se ha dedicado al desarrollo, implementación y actualización de diferentes tecnologías de IT, conformando un amplio portafolio de servicios que abarca el Outsourcing de tecnología, Monitoreo, Gestión y Control de infraestructura de TIC, Soluciones de Seguridad Física y Lógica, Business Intelligence, Soluciones para Operadores de Telecomunicaciones, Cableado Estructurado, Desarrollo de Software Especializado y Certificaciones SylvanPrometric.

Con el apoyo de más de 1000 empleados tiene un cubrimiento geográfico en 4 de ciudades principales del país, Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla, además de presencia técnica en 24 ciudades intermedias. A nivel internacional con sede en Costa Rica y con nuestra filial NodeCorp en la ciudad de Miami. Unidades que crecen y se posicionan día a día gracias al trabajo consagrado y a la actualización constante de cada uno de los clientes.

El Crecimiento de CompuRedes S.A no sólo se evidencia en su amplio cubrimiento geográfico, su expansión internacional o su constante generación de empleo, pues dentro de sus clientes cuenta con organizaciones como Suramericana de Seguros, Bancolombia, SOFASA, Sufinanciamiento, Cementos

* Sugerencia hecha por el autor

Argos, Protección, Colfondos, UNE entre otros, quienes son garantes de su profesionalismo y capacidad de innovar.

La calidad para CompuRedes S.A es un estilo de vida corporativo que facilita la mejora continua en sus procesos, gracias a ser la Primera compañía LATINOAMERICANA en certificarse en la ISO IEC/ 20000 para la prestación de servicios de TI y por dos periodos consecutivos en la ISO 9001 para todas sus áreas.

CompuRedes S.A es una compañía comprometida con el desarrollo y crecimiento del país, a través de la generación constante de empleo y la implementación de nuevas tecnologías de TI que agregan valor al núcleo del negocio de sus clientes. Trabaja en la construcción de un país a través de la Responsabilidad Social Empresarial. Aporta al cuidado del medio ambiente y el desarrollo integral de los empleados, sus familias y la sociedad.

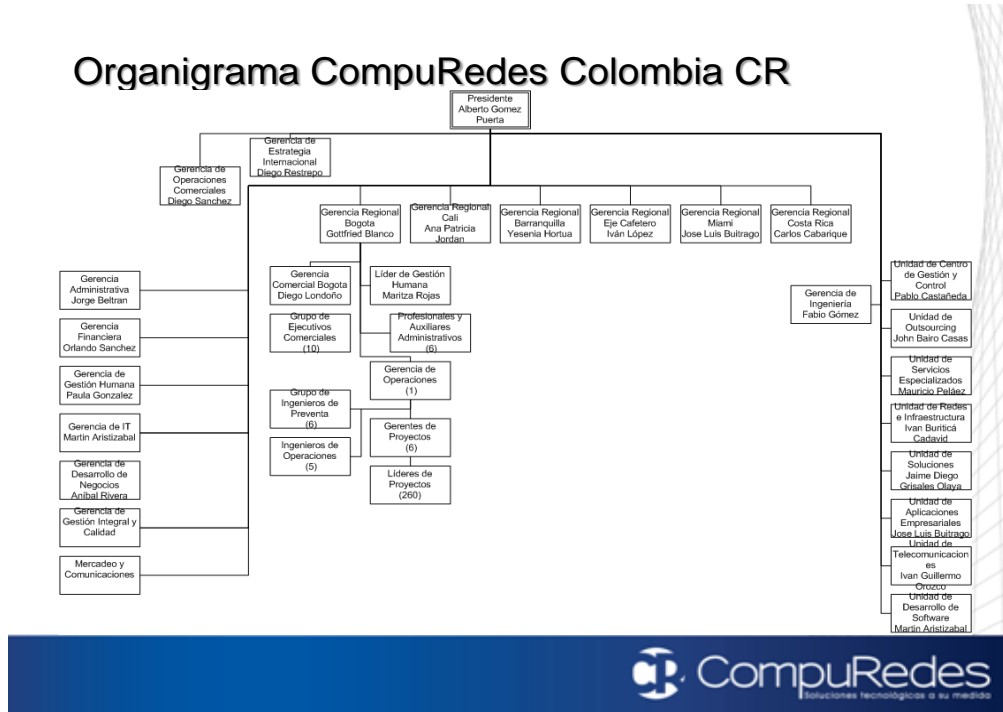
Para la organización es muy importante contar con el apoyo, para cumplir sus metas y seguir creciendo juntos.⁹

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el organigrama de CompuRedes S.A.y el organigrama Regional Bogotá.

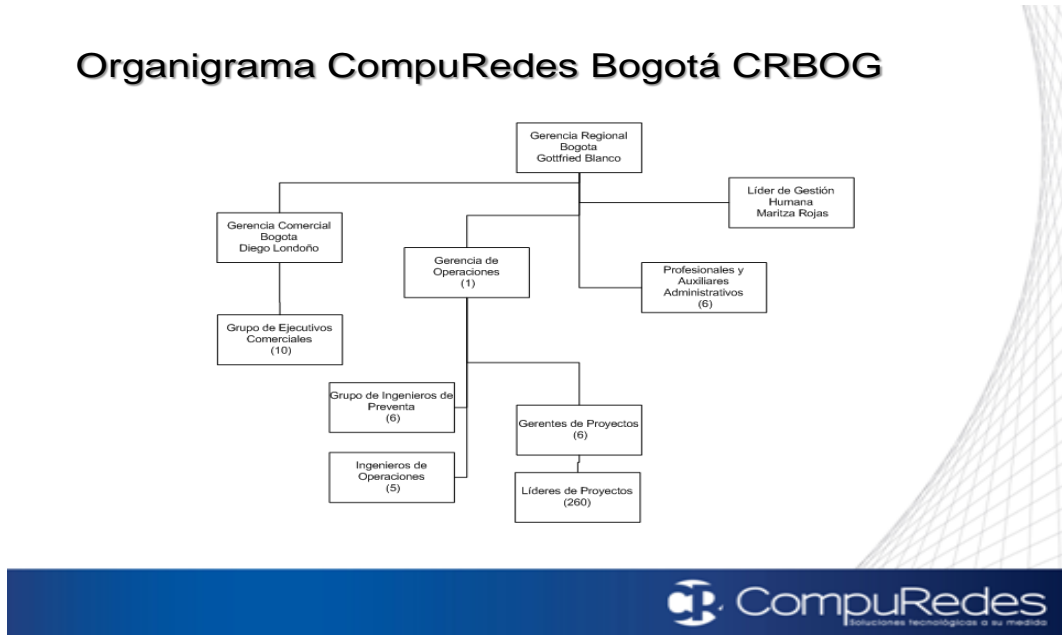
⁹ http://intranet.compuledes.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=51

Figura 1. Organigrama CompuRedes S.A.



Fuente: CompuRedes S.A., Organización Regional Bogotá

Figura 2. Organigrama CompuRedes S.A. Regional Bogotá



Fuente: CompuRedes S.A., Organización Regional Bogotá

2.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

CompuRedes en sus directrices claras de trazar parámetros implementó un canal de estrategias, que sirva como motor e impulsar ideales que ayuden a la innovación de ser una empresa líder, comprometida con la satisfacción y la generación de valor a sus clientes y grupos de interés, mediante el mejoramiento permanente de servicios.

2.3.1 Razón Social. CompuRedes S.A.

2.3.2 Misión. CompuRedes S.A. es una empresa de servicios especializada en Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, que ofrece a los clientes soluciones efectivas y de apoyo para su negocio. Cuenta con proveedores líderes de tecnología, con la infraestructura requerida y con personal competente para garantizar el cumplimiento de su oferta de servicios, actuando siempre dentro de los principios éticos y legales.¹⁰

2.3.3 Visión. CompuRedes S.A., será una empresa líder, comprometida con la satisfacción y la generación de valor a sus clientes y grupos de interés, mediante la permanente innovación y mejoramiento de sus servicios.¹¹

2.3.4 Políticas del Sistema de Gestión Integral. Por la confianza depositada por los clientes, en CompuRedes S.A.se compromete a superar las expectativas, actuando siempre bajo los parámetros de la cultura organizacional.¹²

2.3.5 Objetivos de Gestión Integral. Garantizar la efectividad del proceso de mejora continua y su aplicabilidad en cada uno de los procesos de la compañía.

¹⁰ <http://www.compuredes.com.co/>

¹¹ <http://www.compuredes.com.co/>

¹² <http://intranet.compuredes.com.co/>

- Garantizar que el servicio prestado es eficaz, oportuno y cumple con los requisitos.
- Cumplir los niveles de servicios pactados con sus clientes.
- Mantener un ambiente de trabajo saludable y seguro de acuerdo a los requisitos legales.¹³

2.3.6 Valores.

- **Gestión Empresarial Transparente:** Comportamiento ético e integridad personal y profesional son la principal forma de entender y desarrollar la actividad. Actúa con lealtad frente al cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes. Fieles al cumplimiento de la norma y así regírel proceder.¹⁴
- **Innovación:** Estar a la vanguardia de las necesidades cambiantes del entorno y los clientes, transformando las buenas ideas en nuevas prácticas de gestión tecnológica y humana, lo que permite dar forma al futuro y mantener en la cima de todo desarrollo.
- **Mejora Continua:** Permanentemente identifica al mejor personal, las mejores tecnologías y las mejores ideas, para luego trabajar conjuntamente y garantizar óptimos procedimientos y resultados. Certifica la idoneidad de los procesos a través de estándares de certificación de la calidad así como la norma ISO 9001 y el estándar para la gestión de los servicios de tecnologías de la información ISO IEC/20 000.
- **Responsabilidad:** Se procede de acuerdo a los compromisos, realizando el trabajo con puntualidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades y obligaciones convenidas con los clientes internos y externos. Así mismo asume los retos y las

¹³ <http://intranet.compuredes.com.co/>

¹⁴ http://intranet.compuredes.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=55

consecuencias de los actos con entereza y posibilidades de desarrollo y crecimiento.¹⁵

2.3.7 Nuestro Norte. Este año 2010 las fuerzas están concentradas en 4 objetivos corporativos, fundamentales para continuar construyendo la compañía que se sueña. Y a los cuales cada uno aporta a la consecución de estos desde su gestión:

1. Incremento mínimo del 10% en el nivel de ventas.

2. Mejorar en 2 puntos el margen de rentabilidad neta actual y en el nivel de ventas de cada unidad.

3. Cada empleado debe invertir por lo menos cuatro horas al mes en capacitación o entrenamiento.

4. Cada Unidad debe mejorar por lo menos dos de sus procesos y sustentar su impacto.¹⁶

2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS COMPUREDES BOGOTÁ

Hace parte del conjunto de actividades y procedimientos de la organización como tal y su objetivo principal es examinar, revisar, detectar, clasificar y corregir las diferentes metodologías que se pueden presentar.

Ciclo de la Planificación La gestión Corporativa (Ver Anexo #)

Ciclo de la Gestión Comercial (Ver Anexo #).

¹⁵ http://intranet.compuredes.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=56

¹⁶ http://intranet.compuredes.com.co/index.php?option=com_frontpage&Itemid=53

2.4.1 Tercerización (Outsourcing) de tecnología. Implementar un eficiente esquema de tercerización para las áreas TIC's (Tecnologías de Información y Comunicaciones) y/o para procesos directamente relacionados con el negocio (BPO: Business Process Outsourcing)

Estos servicios son definidos con base en acuerdos de niveles de servicios SLAs (Service Levels Agreements), diseñados con metas claras de Retorno de Inversión y sustentados en las mejores prácticas mundiales disponibles: ITIL, ISO 9001, BS15000, Cobit, ISO 20000, PMMI, en algunas de ellas certificados para toda la organización por reconocidas entidades internacionales independientes.¹⁷

Un Servicio Integral

La capacidad van más allá de las disciplinas de los “servicesupport” y “delivery” de ITIL y cubren de manera integral todos los procesos, desde gestión completa, local y remota de la infraestructura TIC's (Tecnologías de Información y Comunicaciones) hasta la vital disciplina de “businessperspective” en la cual la organización se responsabiliza de liderar el alineamiento del negocio de los clientes con la gestión completa de los subconjuntos o totalidad del área de IT (Tecnología de Información) que se haya confiado.

El equipo de trabajo puede responsabilizarse de subconjuntos o áreas completas de su organización tanto en las áreas de IT (Tecnología de Información) o en operadores de telecomunicaciones, como en otras dependencias y en otros procesos de la organización (Integración vía SPOC -Single Point Of Contact– y/o BPO).

¹⁷ <http://www.compuredes.com.co/>

Las soluciones son escalables según el tamaño de su organización o de acuerdo a la complejidad de los procesos que desean confiar en la organización CompuRedes S.A.

Como su aliado estratégico lleva su compañía al siguiente nivel

Figura 3. Niveles de Monitoreo de Gestión y Control



Fuente: CompuRedes S.A., Organización Regional Bogotá

2.4.2 Monitoreo, Gestión y Control de TIC's. Efectúa servicios tercerizados de monitoreo y gestión pro-activa en plataformas complejas de tecnología NOC (Network Operations Center - Centros de Operación de Redes)

Provee servicios completos de gestión MSP (Management Service Provider) en IT (Tecnologías de Información) y en NOC (Network Operations Center - Centros de Operación de Redes) para empresas de telecomunicaciones.

Administrar con base en acuerdos de niveles de servicios SLAs (Service Levels Agreements) y suministra información adecuada y en línea para la toma de decisiones del negocio.

Alcance

- Monitoreo, gestión o administración de toda la plataforma de informática y/o de Telecomunicaciones.
- Administración total de usuarios en cualquier sistema y subsistema (directorío de servicios, mensajería, Intranet, etc).
- Monitoreo, gestión o administración de la infraestructura de la red (enrutadores, switches, puntos de acceso inalámbrico, enlaces de última milla, conmutadores ATM, MPLS, Infraestructura telefónica entre otros).
- Servicios completos SOC (Security Operation Center), Incluyendo administración de protecciones perimetrales, administración total del sistema Antivirus/antisypware, sistemas de cifrado, sistemas de control de acceso físico y lógico, etc.
- Integración en los procesos de OSS y BSS en operadores de Telecomunicaciones.
- Operación y auditoría de copias de respaldo. Verificamos la confiabilidad del respaldo de su información en cualquier plataforma.
- Administración completa de centros de cómputo empresariales o en esquemas parciales/completos de "hosting" o "colocation". Con plataformas abiertas o propietarias de cómputo. Redes de almacenamiento SAN y bases de datos.
- Monitoreo de servicios de Internet (http, smtp, ftp). Rendimiento, asignación dinámica de BW, filtrado y optimización según horarios, usuarios y contenidos.
- Gestión del rendimiento de aplicaciones
- Administración y Monitoreo de todo el subsistema de impresión.
- Administración de sistemas de mensajería.
- Distribución de software.
- Administración de inventarios de Hardware y Software
- Monitoreo, gestión y reportes de contratos a terceros.

- Gestión Interna por incidentes.
- Personal complementario y propio en sitio, disponible en 22 ciudades en Colombia.¹⁸

2.4.3 Diseño e implementación de TIC's. Entregar Soluciones en Infraestructura IT (Tecnología de Información) completas e integradas que contemplan labores de consultoría, desarrollo, diseño, gestión de proyectos, implementación y aseguramiento de la continuidad operacional, buscando siempre ofrecer la mejor relación costo desempeño para el cliente.

Trabajar para lograr una infraestructura de IT (Tecnología de Información), escalable, segura y estratégica, por ello, cuenta con el respaldo de los más reconocidos fabricantes, la experiencia en la implementación de proyectos de gran envergadura e impacto para los clientes y el conocimiento especializado de recurso humano en las tecnologías de múltiples proveedores.

Por otro lado y conscientes de que las tecnologías de información y todo su potencial aplicado con fuerza en la mediana empresa, son factor decisivo para su competitividad se ha desarrollado una línea especial de soluciones de informática “*Llave en Mano*” y Licenciamiento para este sector empresarial.

El compromiso se compone de 5 líneas o verticales de negocio:

- **Infraestructura de IT.** Diseño e implantación de soluciones utilizando las características y ventajas de la tecnología de punta y el estado del arte en informática para ofrecer la mejor relación costo desempeño y/o reducir el costo total de propiedad.

¹⁸ <http://www.compuredes.com.co/>

- **Networking.** Ofrecer en infraestructura de redes de área local y de distinta cobertura, para ubicarse como integradores capaces de garantizar el despliegue de soluciones desde el nivel 1 hasta el nivel 7 del modelo de la ISO IEC/20 000.

Entregar soluciones de “switching” y “routing” desde el núcleo hasta grupos de trabajo, soluciones alambradas como inalámbricas y se garantiza funcionamiento óptimo hasta los niveles de enlace. Esto requiere de la comprensión y manejo de tecnologías de enrutamiento, rotulado y marcado de paquetes multiprotocolo, aseguramiento y calidad de servicio, etc.

- **Servidores y Almacenamiento.** Infraestructura de servicios y plataformas de información que abarcan desde servidores de propósito general hasta plataformas tolerantes a fallas (Servidores de Misión Crítica).

Soluciones de almacenamiento, respaldo y seguridad de datos, en sus diferentes variedades y alcance, con características de recuperación de desastres y continuidad del negocio, entregan confianza y mitigan el riesgo de los sistemas de información de nuestros clientes.

Utilizar marcas líderes de la industria informática, tener el personal de ventas e ingeniería actualizado, capacitado y certificado por los fabricantes, que permita generar y mantener la confianza de los clientes en la empresa.

- **Sistemas para Pequeña y Mediana Empresa.** Soluciones de informática “Llave en Mano” y Licenciamiento para este sector empresarial, permite un posicionamiento sólido en el mercado. Se actúa consciente que las tecnologías de información y todo su potencial aplicado con fuerza en este segmento del mercado, sumado a las características de poder de cómputo, seguridad, movilidad y acceso a la información, son factor decisivo para la competitividad de la mediana empresa.

- **Administradores de Aplicaciones en WAN y VozIP.** Al entrega soluciones de voz sobre canales de datos, logrando aumentar la capacidad de estos, sin que los clientes tengan que hacer inversiones en aumento de tamaño de los mismos con sus costos asociados. Se potencia el crecimiento de los negocios de los clientes “eliminando” las barreras de canal de comunicación existentes en la actualidad.¹⁹

2.4.4 Soluciones de Negocios ERP y CRM. Implementación de Soluciones SAP Business All-in-One

- **SAP BestPracticesBaseLine.** Diseñado para la pequeña y mediana empresa, SAP BestPractices Colombia, ofrece un grupo de escenarios de negocio pre-configurados que cubren las necesidades básicas en 3 tipos de industria: Comercio, Servicios y Fabricación, de una manera flexible, permitiéndole a los clientes seleccionar los escenarios pre configurados que mejor se acomodan a sus necesidades.

SAP busca realizar una implementación muy rápida, a un costo fijo, un tiempo fijo y con una tasa de retorno (ROI) que normalmente oscila entre 16 y 24 meses, dependiendo de cada escenario, para estos tipos de industria.

Con la experiencia acumulada de 35 años, SAP ha diseñado procesos estándar de negocio que soportan la operación de las compañías con la flexibilidad que ofrece el producto SAP BussinessAll-in-One, logrando implementaciones entre 13 y 28 semanas, con una herramienta de talla mundial.²⁰

¹⁹ <http://www.compuredes.com.co/>

²⁰ <http://www.compuredes.com.co/>

• **Administración de Plataforma SAP.** La solución que se ofrece a los clientes involucra varios servicios asociados a la tercerización de plataforma para aplicaciones SAP. Dentro de los servicios que se entregan a los clientes están:

- Administración de plataforma SAP NetWeaver
- Administración de Bases de Datos
- Gestión y monitoreo de servidores
- Gestión y monitoreo de enlaces
- Administración y operación plataforma de respaldos
- Mesa de Ayuda
- Servicios Bajo Demanda
- Servicios de Hosting²¹

Implementación de Soluciones Microsoft Dynamics CRM

Se ofrece a los clientes servicios de implementación y consultoría de soluciones de negocio CRM.

Microsoft Dynamics CRM ha sido diseñado para pequeñas y medianas empresas, y departamentos y divisiones de grandes organizaciones, permitiendo aprovechar los beneficios de tecnologías innovadoras, dimensionadas a la medida de sus posibilidades.

Las relaciones con los clientes son la columna vertebral de su negocio. La complejidad del mercado actual, la cantidad de variables en juego en la comercialización de productos, en los servicios post-venta y la evolución de las actividades de su compañía, exigen utilizar herramientas que le ayuden a conocer las necesidades de sus clientes.²²

²¹ <http://www.compuredes.com.co/>

²² <http://www.compuredes.com.co/>

2.4.5 Mantenimiento, Soporte e Instalación de Infraestructura TIC. Ofrece un servicio de soporte técnico, modular, flexible y adecuado para pequeñas y medianas compañías, de modo que puedan acceder a metodologías, tecnología y personal técnico calificado para solucionar sus problemas informáticos.

El servicio se caracteriza por tener un amplio cubrimiento geográfico y unas condiciones de prestación del servicio especiales y diseñadas a la medida de cada cliente, los cuales van desde el suministro básico de personal hasta el apoyo de la Mesa de Ayuda de CompuRedes (MARCO).

2.4.6 Soluciones de Seguridad Física y Lógica. La seguridad no es de manera usual el núcleo del negocio de la mayoría de las organizaciones y por ello no pueden distraerse de su obligación central, para convertirse en los expertos que puedan a todo nivel e instante definir lo que su organización apropiadamente requiere en Seguridad Física y Lógica.

Nuestras soluciones son más que un esquema apropiado para auditores, son generadoras de valor para su negocio.²³

Implementación Consultoría e Interventoría.

- Diseño completo de un SGSI.
- Evaluación de Riesgos e Impacto de Negocio.
- Diagnóstico de Seguridad.
- Diseño e Implementación de Políticas.
- Análisis de vulnerabilidades.
- Pruebas de intrusión.
- Análisis de riesgo informático.
- Análisis de controles ISO 27000-1.

²³ <http://www.compuredes.com.co/>

- Análisis forense.
- Construcción de políticas de seguridad informática.

MSSP: Managed Security Services Provider

- Suministro en tercerización de oficiales de seguridad.
- Esquemas completos de tercerización sistema de gestión de la seguridad SGSI.
- SOC: Security Operating Center:
 - Monitoreo 7x24
 - Gestión Remota
 - Reportes de Gestión en Línea
 - Análisis de Eventos con Asesoría Externa
 - Generación de Boletines Informativos

Verificación constante de nuevas vulnerabilidades. Concentrarse en su negocio y permitir que expertos se encarguen de responder por su nivel de seguridad.

Algunas Tecnologías y Soluciones disponibles

- Control Perimetral.
- Administración de Contenidos.
- Manejo de Identidades y Sistemas de Autenticación.
- Gestión Local y Remota de la Seguridad.
- Aseguramiento de la Información en el Puesto de Trabajo.
- Auditoria y evaluación del nivel de seguridad.
- Seguridad Física (Vigilancia, Control de Acceso).
- Tecnologías de auditoría.
- Seguridad para sistemas inalámbricos Wifi, Wimax o similares.
- Biométricos.
- Soluciones PKI y Encriptación de cualquier tipo.

- Soluciones VPN corporativas o para operadores de Tx.
- Antivirus Corporativos o para operadores de TX.
- Sistema de análisis de vulnerabilidades.
- Control de acceso a Internet.
- Acceso remoto seguro.
- Sistema de detección de prevención de intrusos.²⁴

2.4.7 Desarrollo de Software Especializado. Provee soluciones de software especializadas y a la medida bajo el principio de integración con tecnologías disponibles y el uso de plataformas abiertas alineadas con las necesidades del cliente:

- Diseñar e implementar portales corporativos con gran valor diferenciador, por que se crean redes de comunicación en las cuales todas las personas pueden interactuar, en línea o en otras formas que no requieren la simultaneidad en las conexiones, facilita la publicación y la administración de los contenidos y se entrega el producto final con el entrenamiento adecuado para garantizar su continuidad.
- Se ofrece outsourcing de personal especializado en Desarrollo de Software para realizar labores de Análisis, Diseño e implementación de sistemas, en proyectos o funciones específicas.
- Desarrollo de aplicaciones de ambiente nativo para Novell como son NLM, Script de NetBasic, aplicaciones en Java, extensiones al NDS y Snapins, entre otros.

²⁴ <http://www.compuredes.com.co/>

- Aplicaciones de utilidad para resolver necesidades específicas de las organizaciones.²⁵

2.4.8 Cableado Estructurado y Centros de Cómputo. En la actualidad es imperativa para cualquier organización su infraestructura de IT (Tecnología de Información) para cumplir y superar los objetivos de su negocio y por ende, lo son sus sistemas de información sustentados en los canales de comunicación alámbricos o inalámbricos que juegan un papel preponderante en el transporte adecuado, seguro y ágil de la información.

CompuRedes S.A consciente de la importancia que tienen estos aspectos en la implementación y gestión de las áreas corporativas de IT (Tecnología de Información), tiene a disposición de sus clientes una Unidad de Negocios especializada en brindar soluciones completas en estas áreas. En ella se conjugan las más modernas tecnologías, los fabricantes más confiables y una gestión de servicios de clase mundial, respecto a estándares vigentes y mejores prácticas en la gestión de proyectos, seguridad industrial, calidad de los materiales y seguridad de la información.

Ofrece soluciones completas e integrales de cableado estructurado para:

- Implementación completa de centros de cómputo y sistemas de seguridad física
- Aprovisionamiento de redes eléctricas con UPS y reguladores y acondicionadores de voltaje.
- Aprovisionamiento de elementos de potencia o Radio Frecuencia y cableado estructurado para operadores de telecomunicaciones.
- Servicio de asesoría, diseño e interventoría en proyectos de cableado.

²⁵ <http://www.compuredes.com.co/>

Resultado es un servicio integral que comprende: diseño, implementación, instalación, verificación, documentación final, certificación de cada uno de los nodos instalados y pruebas finales de funcionamiento a la infraestructura implementada.²⁶

2.4.9 Servicios y Soluciones para Operadores de Telecomunicaciones.

Integrar soluciones orientadas a soportar los procesos productivos de los Operadores de Telecomunicaciones, que abarca desde la gestión operativa (CRM o cualquier componente de BSS) hasta asumir parte o la totalidad del agendamiento y del aprovisionamiento, facilitando la apropiación de la tecnología según las necesidades existentes en el Operador y las demandadas por sus clientes.

Se han simplificado las necesidades de sus clientes a través de un máximo desempeño, con el adecuado balance de los costos asociados, garantizando el crecimiento de sus ingresos, enfocados en la atención al cliente, y soportados en organizaciones cuyo propósito sea lograr eficiencia y retorno altamente competitivo.

El servicio de tercerización se gesta alrededor de la integración transversal con las demás soluciones existentes, garantizando así la prestación de servicios de outsourcing, de desarrollo de infraestructura, actividades especializadas de tipo masivo y la implementación de tecnología y aplicaciones requeridas por los operadores en todas las etapas de red que conforman su infraestructura y procesos del negocio.

CompuRedes S.A va más allá del suministro de la solución tecnológica; facilita la apropiación de la tecnología, acompañándola de procesos según las necesidades existentes en el Operador y demandadas por sus clientes. Para cumplir este

²⁶ <http://www.compuredes.com.co/>

objetivo, se ha invertido en el establecimiento de metodologías apoyadas en nuestro sistema de calidad, en capacitación para nuestro personal técnico, en investigación y desarrollo para la adecuada selección de nuestros proveedores y socios de negocios.

Adicionalmente, se ha estructurado la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones (UTX) alrededor de la integración transversal con las demás unidades existentes, garantizando la prestación de servicios de Outsourcing (OUT), de desarrollo de infraestructura (DI), de servicios especializados para actividades de tipo masivo (SE), de tecnología y aplicaciones (SOL) requeridas por los Operadores en todas las etapas de red que conforman su infraestructura y procesos del negocio.²⁷

2.4.10 Aprovisionamiento y Logística en Desarrollo de Procesos.

- **Tecnológicos masivos.** Ofrece a los clientes el suministro de equipos y de servicios logísticos para procesos tecnológicos masivos con recurso humano calificado, cubrimiento nacional y en cortos tiempos de respuesta.²⁸

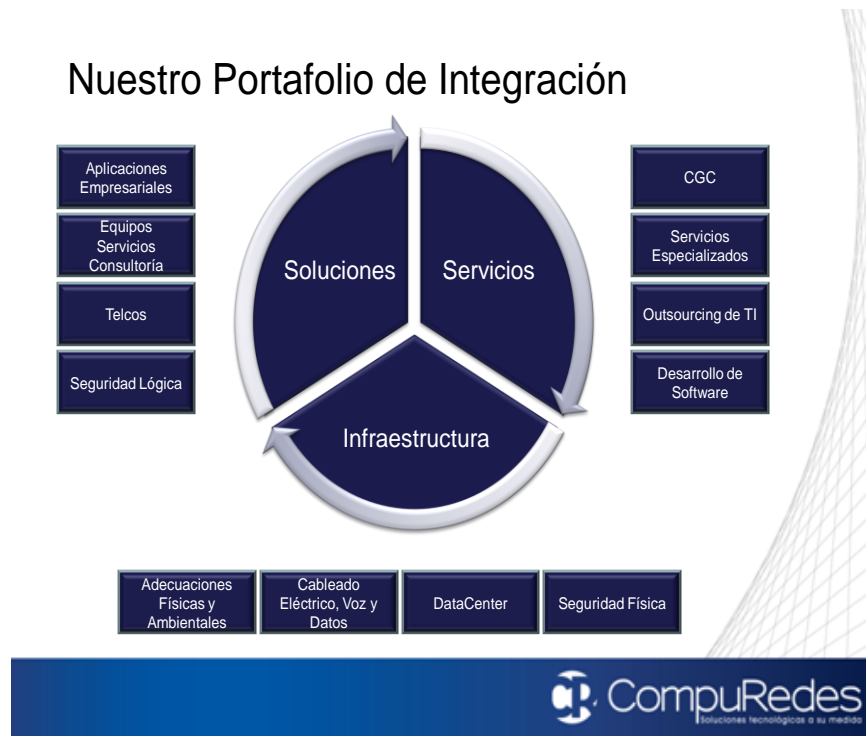
1. Documentación. Esta etapa comprende la reunión de la información tanto estratégica como de servicio que define cada uno de los compromisos que CompuRedes, Bogotá debe cumplir con el desarrollo de sus operaciones.

Para mayor eficacia y alcance, el portafolio de servicios se integró bajo tres bases que ayudan a enfocar los esfuerzos individuales y colectivos de esta organización: Soluciones, Servicio e Infraestructura, teniendo en cuenta lo mencionado en el ítem 2.4

²⁷ <http://www.compuredes.com.co/>

²⁸ <http://www.compuredes.com.co/>

Figura 4. Portafolio de Integración CompuRedes S.A. Regional Bogotá.



Fuente: Elaboración presentada por el comité estratégico, CRBOG.

2.5 INFRAESTRUCTURA

2.5.1 Adecuaciones Físicas y Ambientales. El proyecto de adecuación física y ambiental es un servicio cuyo objetivo es que los humanos y la tecnología trabajen en completa armonía, diseñando y manteniendo los productos, puestos de trabajo, tareas, equipos, etc. en acuerdo con las características, necesidades y limitaciones humanas. Dejar de considerar los principios de la Ergonomía llevará a diversos efectos negativos que en general se expresan en lesiones, enfermedad profesional, o deterioros de productividad y eficiencia para los clientes.

En todas las aplicaciones su objetivo es común; se trata de adaptar los productos, las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas y clientes, de manera que mejoren la eficiencia, seguridad y bienestar de los consumidores, usuarios o trabajadores.

El Proyecto se define en un trabajo de remodelación y adecuación necesario para dotar a las edificaciones de los espacios requeridos y de las instalaciones especiales necesarias (eléctricas, mecánicas, seguridad, techos, pisos, tabiquería, entre otros), para el funcionamiento de los clientes CompuRedes.

2.5.2 Data Center. Los Servicios de Datacenter CompuRedes S.A. responden eficientemente a los requerimientos más complejos, disponiendo una infraestructura con los más altos niveles de seguridad, con mayor capacidad de provisión de energía, más flexibilidad para servicios de housing, con sistemas más eficientes de climatización y la más moderna tecnología y plataformas de última generación para servicios de Cloud Computing, mediante infraestructura virtual para alta capacidad de procesamiento y almacenamiento, respaldo de información, monitoreo y administración de plataformas TI, entre otros servicios.

2.5.3 Seguridad Física.²⁹Las instalaciones de procesamiento de sistemas de información que sean críticos o sensitivos para la organización, deberán estar ubicadas en áreas seguras, protegidas por un perímetro de seguridad definido, con barreras de seguridad apropiadas y controles de ingresos y egresos.

- **Perímetro de Seguridad Física.** La protección física puede ser lograda creando varias barreras físicas alrededor de las instalaciones de procesamiento de sistemas de información.

²⁹ Mapa de Procedimientos CompuRedes S.A. según norma ISO 9001 regional Bogotá

Cada barrera establece un perímetro seguro, incrementando la protección total provista, siendo una barrera de seguridad, p.e. una pared, una puerta de entrada controlada por una tarjeta o una mesa de recepción.

La ubicación y fortaleza de cada barrera depende de los resultados de una evaluación de riesgo.

Los siguientes lineamientos se deben considerar donde sea apropiado para la creación de barreras efectivas:

1. Debe estar claramente definido el perímetro de seguridad.
2. Debe ser físicamente convincente (p.e. no deben haber lugares o áreas donde se pueda fácilmente invadir el sitio)
3. Deben ser las paredes externas del sitio de construcción sólida y todas las puertas externas estar adecuadamente protegidas contra accesos no autorizados mediante mecanismos de control, barras, alarmas, mecanismos de cierre, etc.
4. Debe ser establecido un área de recepción dotado de personal u otros medios para controlar el acceso físico al área o edificio. El acceso deberá ser permitido solamente a personal autorizado.
5. Las barreras físicas deberán, si es necesario, ser extendidas desde el piso real al techo real, para prevenir entradas no autorizadas y amenazas ambientales como fuego, vientos regionales, inundación, etc.

Todas las puertas de seguridad contra el fuego en un perímetro seguro, deberán tener alarmas y deberán cerrar de un golpe.

2.5.4 CGC (Centro de Gestión Contratado). La multinacional CompuRedes S.A. establece este Centro de Gestión como consecuencia del contrato firmado con el Grupo Bancolombia, para la presentación del servicio de HelpDesk a los 20 mil empleados del Grupo, incluyendo el Banco y los diferentes negocios en los países donde operan.

2.5.5 Desarrollo de Software (Especializado).³⁰ Provee soluciones de software especializado y a la medida bajo el principio de integración de entornos con la tecnología disponible y el uso de plataformas abiertas alineadas con la necesidad del cliente.

Se desarrolla aplicaciones genéricas o a la medida sobre Microsoft DynamicsGreatplains, donde se cuenta con gran experiencia en integraciones basadas en Webservices, con otros paquetes para punto de venta y producción. Para esta plataforma se cuenta con desarrollos específicos para pagos automáticos y flujo de caja.

Se diseña soluciones de integración de aplicaciones, basadas en Webservices, con autenticaciones singles sign-on basados en LDAP, NDS, Directorio de Activo y Base de Datos. Se cuenta con el personal capacitado para el desarrollo sobre SAP y ofrecemos tercerización de personal idóneo en desarrollo de software para realizar labores de análisis, diseño e implementación.

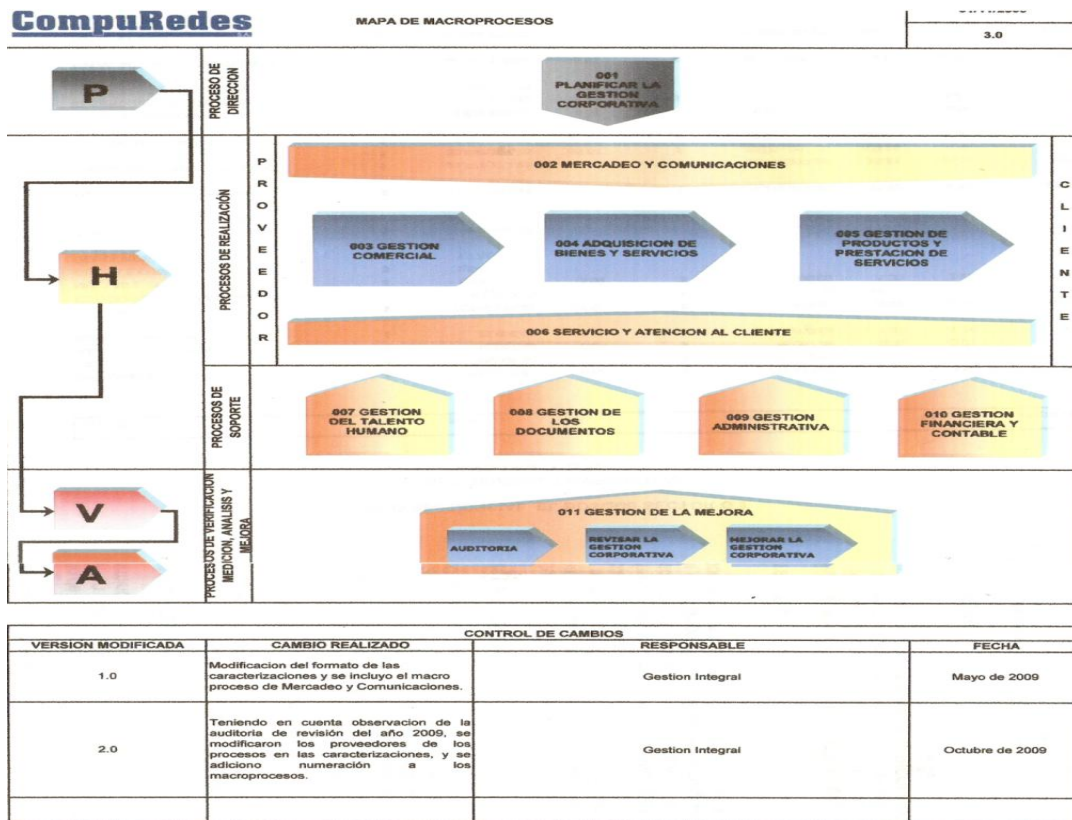
Documentación descrita en el capítulo 2.4. Más explícito

³⁰http://www.compu redes.com.co/dllo_downloads/Portafolio%20CompuRedes.pdf

2.6 MAPA DE PROCESOS

Actualmente CompuRedes, regional Bogotá, tiene implementado el Sistema de Gestión de la Calidad y para lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos han desarrollado el mapa de procesos para los diferentes departamento, con el objetivo de describir los procesos estratégicos, proceso de evaluación, los procesos misionales y los procesos de apoyo que identifican en el funcionamiento de la organización. Estemapa de proceso es el esquema que representa cada uno de los procesos que se presenta en la organización y la interacción existentes entre cada uno, dentro del marco que determinan los requerimientos del cliente y la satisfacción del mismo. En la Figura 5 se encuentra el mapa de procesos.

Figura 5. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia del comité estratégico, CRBOG

3. MARCO TEORICO

3.1 LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala³¹

La tecnología era importante, pero en la última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motor, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero.³²

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicio que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. Disponían de muy poca libertad para acceder a nuevos negocios y poner precio a su output. A cambio, unos reguladores gubernamentales protegían a estas empresas de

³¹ A.D. Chadler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990)

³² Ver. A.D. Chandler, J., *The visible Hand: The managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977) y T.H. Johnson y R.S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall Of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

unos competidores, potencialmente más eficientes o más innovadores y fijaban los precios a un nivel que proporcionaba una rentabilidad adecuada a sus inversiones. Está claro que las dos últimas décadas han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras y de privatización para las empresas de servicios, a medida que la tecnología de la información creaba las “semillas de la destrucción” de las empresas reguladas de servicios de la era industrial.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.³³ Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste de bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta;

³³ H Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987)

- Aplicar la tecnología, base de datos y sistemas de información.

- **Un nuevo entorno operativo.** Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento.
 - **Funciones Cruzadas.** Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. La organización de la era la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.³⁴ Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

 - **Los Vínculos con los Clientes y Proveedores.** Las empresas de la era industrial trabajan con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permiten que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

³⁴ J. Champy y M. Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifest for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).

▪ **La Segmentación de los Clientes.** Las empresas de la era industrial prosperan al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena, recordando la famosa frase de Henry Ford: “Pueden tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro”. Una vez que los clientes han satisfechos sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre costes que tienen las operaciones altamente diversificadas y bajo volumen.³⁵

▪ **Escala Global.** Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representaban las empresas extranjeras, más eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, proporcionen unos rendimientos adecuados. Las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

▪ **Innovación.** Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica.³⁶ Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la

³⁵ Las empresas de la era industrial utilizaron los procesos tradicionales de producción y de prestación de servicios, para suministrar diferentes modelos y opciones a diversos consumidores. Este enfoque de alto coste, no se hizo visible hasta el desarrollo de los sistemas de costes basados en las actividades, a mediados de los años 80; ver R. Cooper y R.S. Kaplan, “MeasureCostRight: MaketheRightDecisions,” Harvard Business Review (septiembre-Octubre 1988):96-103. Ahora las empresas reconocen que, bien, o desplegar unos procesos de productos y prestación de servicios, basados en la tecnología que permitan proporcionar una gran variedad de resultados con un bajo coste de recurso.

³⁶ J. .L.Bower y C.M. Christensen, “Disruptive Technologies: Catching the Wav,” Harvard Business Review (Enero - Febrero 1995): 43-53.

hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida de producto, la mejora continua de los procesos, es la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

- **Empleados de Nivel.** Las empresas de la era industrial crearon clara distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual –gerentes e ingenieros- utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes.

A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: Ingeniería, marketing, dirección y administración. Incluso los individuos que siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costes y reducir los tiempos de ciclo. Como el gerente de una renovada fábrica de motores dijo, “las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a

contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Aquí, consideramos que la gente es “solucionadora” de problemas, no coste variable”.³⁷

Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir –con éxito- en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- Gestión de la calidad total
- Sistemas de distribución y producción “justo a tiempo” JIT
- Competencia basada en el tiempo
- Reducción de costes
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de los costes basadas en actividad (ABC Y ABM)
- Otorgar poder a los empleados
- Reingeniería

Para cada uno de estos programas de mejora existen ya éxitos desmostados, defensores, gurús y asesores. Cada uno de ellos compite por el tiempo, energía y los recursos de los altos ejecutivos. Cada uno de ellos ofrece la promesa de la creación de un valor añadido, para todos: accionista, clientes, proveedores y empleados. El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia. El objetivo es una actuación que permita que la organización tenga éxito en la nueva competencia de la era de la información.

³⁷ R.S. Kaplan y A. Sweeney, “Romero Engine Plant”, 9-194-032 (Boston: Harvard Business School, 1994).

Sin embargo, muchos de estos programas de mejora han dado unos resultados decepcionantes. Es frecuente que los programas estén fragmentados. Pueden ser que no estén vinculados a la estrategia de la organización, ni a la consecución de resultados financieros y económicos concretos. Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar indicadores financieros de la actuación pasada.

3.2 EL MODELO TRADICIONAL DE LA CONTABILIDAD

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas de la era de la información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. Este venerable modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos.³⁸

Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la

³⁸ R.K. Elliott, "Third Wave Break on the Shores of Accounting," *Accounting Horizons* (Junio de 1992): 61-85

empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades.

Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, hay que ser realistas, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la limitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana.

3.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de información deben hacer para crear

un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (ver Tabla 10)

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

3.3.1 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión. Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exijan un conjunto “equilibrado” de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara

al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el *Feedback* y control *táctico* de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección *ad hoc* de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de resultados –los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando Integral está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificables de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un *sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el Feedback y formación estratégica.

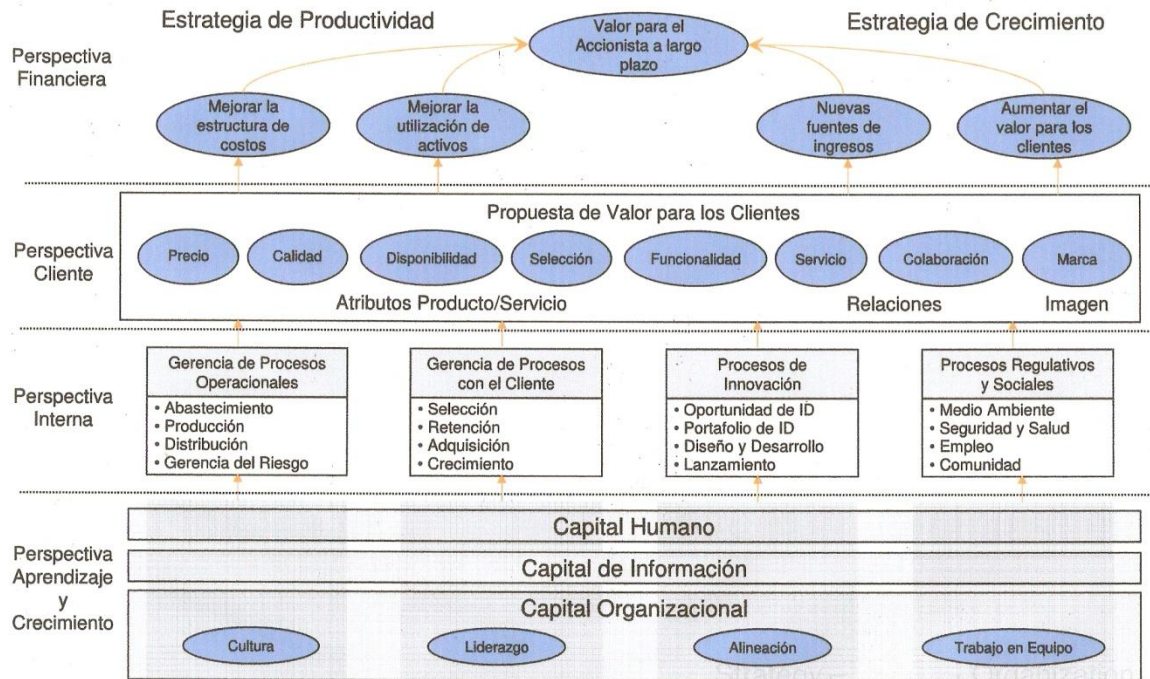
3.3.2 Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia.³⁹El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de *cash flow*. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Por ejemplo, una institución financiera pensó que sus 25 más altos ejecutivos de calidad superior a clientes seleccionados. Sin embargo, a la hora de formular los objetivos de clientes para el Cuadro de Mando, quedó claro que cada ejecutivo tenía una definición diferente de los que representaba un servicio de calidad superior y quiénes eran los clientes seleccionados.

El proceso de desarrollar indicadores operativos para el cuadro de mando consiguió que los 25 ejecutivos llegaran a un consenso sobre cuáles eran los segmentos de clientes más deseables y los productos y servicios o marco estratégico para la acción.⁴⁰

³⁹Robert S Kaplan y David P Norton.El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, Op. Cit p23

⁴⁰ Robert S Kaplan y David P Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (Enero-Febrero 1996): 24-25

Figura 6. Mapa Estratégico, CompuRedes Regional Bogotá



Fuente: KAPLAN Robert S y NORTON David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Edición Gestión 2000., 2004. P 39

Una vez se ha establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos. En los que la organización deber ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos que generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegando el caso, para los accionistas.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos. A lo largo de toda nuestra experiencia con el diseño de programas de cuadros de mando nunca nos hemos encontrado con un equipo de gestión que haya alcanzado un consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos. En general, son equipos armónicos en organizaciones bien gestionadas. El motivo de esta falta de consenso está relacionado habitualmente con la historia funcional y la cultura de la organización.

Los ejecutivos tienden a dominar las prioridades. Por ejemplo, la compañía petrolífera tiende a estar dominadas por enfoques técnicos y de costes de las refinerías a expensas de marketing, mientras que las empresas de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y marketing, a expensas de la tecnología y la innovación. Las empresas de alta tecnología tienen una fuerte cultura de ingeniería y tecnología, y la producción acostumbra a ser algo así como un hijastro. Cuando los ejecutivos den diferentes perspectivas funcionales, especialmente en empresas que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se produce unos puntos ciegos; áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral, aunque hace que esta falta de consenso y trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

3.3.3 Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores Estratégicos. Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual (EP) en el Cuadro de Mando de la unidad de negocio pueden traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una máquina en concreto, o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando Integral también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El Cuadro de Mando Integral anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

3.3.4 Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas. El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más. Hay objetivos financieros de organizaciones que han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido, o un aumento del 150% de las ventas durante los cinco años siguientes. Una empresa electrónica fijó como objetivo financiero crecer a una tasa de casi el doble de la tasa de crecimiento que se esperaba de sus clientes.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Pueden utilizarse el *benchmarking* para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo y respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, reingeniería y transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización.

A diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costes (la lógica del cortar y quemar), el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costes. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del Cuadro de Mando, como unas espectaculares reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimiento de pedidos, un tiempo más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas compresiones de tiempo y

expansión de las capacidades no son el objetivo último. A través de una serie de relaciones de causa y efecto, incorporadas en Cuadro de Mando Integral, estas capacidades pueden, eventualmente, traducirse en una actuación financiera superior.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para dado indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan).

Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismo y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

3.3.5 Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica. El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso

proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir *Feedback* sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación interna, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la figura 7, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosa a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos. El proceso de comunicación y alineación, el segundo proceso de la figura 7, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de conseguir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámicos. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprenda la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativas estratégica –el tercer

proceso de la figura 7, -define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actualización que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores: también favorece al cambio.

Figura 7. El CMI como Mejoras Prácticas Focalizadas en la Estrategia



Fuente: Seminario BSC por parte de Strategik en CompuRedes Bogotá

Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en la figura 7. Son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por sí solos, son insuficientes. Serían adecuados para un mundo más sencillo. La teoría que esconde detrás del modelo vertical de mandar y controlar es que el capitán del barco (el director general) determina la dirección y la velocidad del barco (la unidad de negocio). Los marineros (los directivos y empleados de primera línea) llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el capitán. Se establecen unos

sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse de que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección.

Este proceso lineal de establecimiento de una visión estratégica, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, y alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de *Feedback* de un solo bucle. Con la formación de un solo bucle, el objetivo sigue siendo constante. Las desviaciones de los resultados planeados no hacen que la gente se cuestione de esos resultados planeados siguen siendo deseables. Tampoco se cuestionan si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen apropiados. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan como defectos, y se lanzan acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado.

Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de la era de información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir *Feedback* sobre unas estrategias más complicadas. Es estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimiento disponibles, puede que ya no sea apropiada y válida para las condiciones actuales.

La situación se acerca más a la metáfora de lo que sería participar en una regata de vela, altamente competitiva, con un tiempo y unas condiciones del mar cambiantes, que a gobernar un barco aislado a través de un medio ambiente estable hasta llegar a su destino. En una regata sigue existiendo una cadena de mando. Pero el capitán está vigilando constantemente el entorno, siendo muy sensible y respondiendo con frecuencia de forma táctica y estratégica a los cambios en la conducta de los competidores, a las capacidades del equipo y del

barco, a las condiciones del viento y a las corrientes del agua. El capitán ha de recibir información procedente de una multitud de fuentes, tales como la observación personal, los instrumentos y las mediciones, y especialmente el consejo de los tácticos del barco que además inspeccionan las condiciones para que les sea posible idear planes para aprovechar los cambios ambientales y para contrarrestar el comportamiento de los competidores.

En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenaza, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización.⁴¹ Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.

Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle.⁴² El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus funciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales. Los directivos, por supuesto, necesitan disponer de *Feedbacks* sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito –el proceso de formación de doble bucle-. Los directivos necesitan información para poder cuestionar si las asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son válidas.

⁴¹R. Simon, *levers of control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* Boston: Harvard Business School Press, 1995), 20.

⁴² Para un amplio comentario de la formación de un sólo doble bucle en los procesos de gestión, ver Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice* (Reading Mass: Addison-Wesley, 1996); y “Teaching Smart People How To Learn” *Harvard Business Review* (Mayo-Junio 1991)99-109.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo pasará antes de que las mejoras en la calidad del producto y la entrega puntual conduzcan a una cuota incrementada del negocio de los clientes y a unos márgenes más elevados sobre las ventas existentes, y cuán grande será el efecto? Con una cuantificación de este tipo de los vínculos entre los indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis.

Si los empleados y directivos de una organización han cumplido con los inductores de la actuación –como la formación de los empleados, la disponibilidad de sistemas de información, el desarrollo de nuevos productos y servicios- el fallo en la consecución de los resultados esperados –por ejemplo, mayores ventas o múltiples productos vendidos por cliente- indica que la teoría incorporada a la estrategia pueden no ser válida. Esta clase de evidencia de no conformidad debe tomarse muy serio. Los directivos deben iniciar un intenso diálogo para revisar las condiciones del mercado, las propuestas del valor que están presentando a los clientes seleccionados, el comportamiento de los competidores y las capacidades internas.

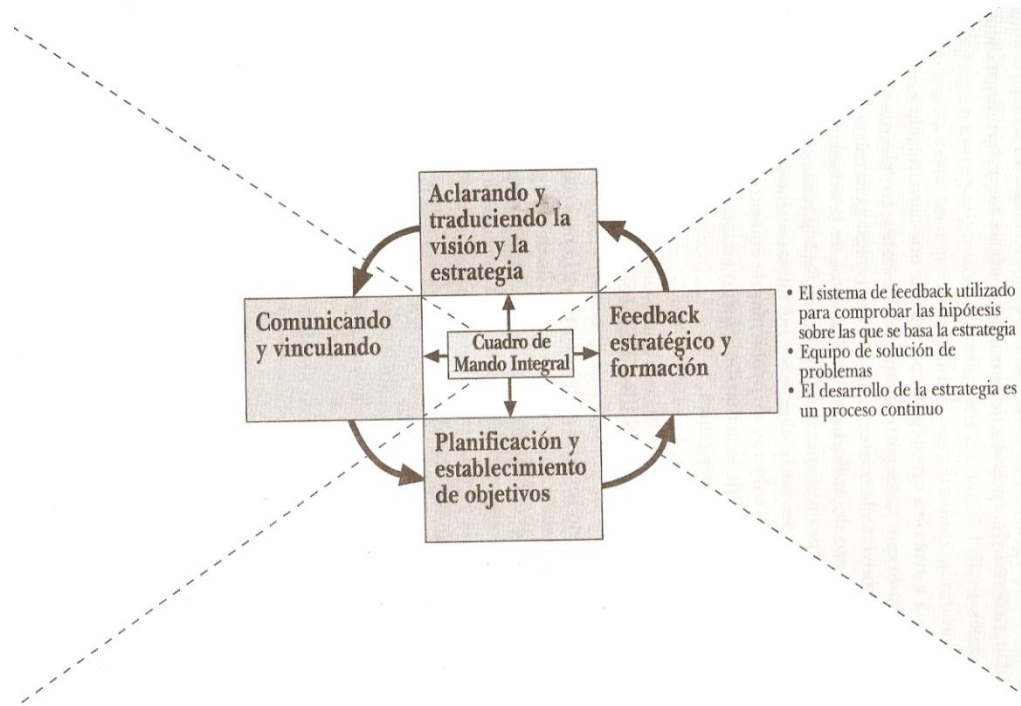
Puede ser que el resultado reafirme la creencia en la estrategia actual, pero que ajuste la relación cuantitativa entre los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral. Por otro lado, las revisiones intensivas de la estrategia pueden poner de relieve que se necesita una estrategia enteramente nueva –un resultado de formación de doble bucle- a la vista de los nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, el Cuadro de Mando Integral habrá estimulado el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con

respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Nuestra experiencia nos dice que este proceso de recogida de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación, es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial.

Este proceso de formación y *Feedback* estratégico, completa el bucle representado en la figura 8. El proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación, para los períodos venideros.

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

Figura 8. Un Sistema de Gestión Diferente. Feedback y Formación Estratégica



Fuente: Cuadro de Mando Integral, (TheBalancedScorecard), Gestión 2000. p.265

4. MARCO ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 JUSTIFICACION

Con el fin de potenciar las diferentes líneas de negocio a nivel de la gerencia de operaciones y lograr que sus resultados aporten a las metas corporativas una optimización en todos los aspectos; se construirá el área de mercadeo que actuará como apoyo a los resultados anteriormente mencionados.

Como punto de inicio se desarrolló un diagnóstico de la compañía que servirá como radiografía de la organización, apoyados en la información del entorno, las directivas y los gerentes. Con el fin de encontrar puntos de apoyo, fortalezas y debilidades para potenciar a través de estrategia y actividades de mercadeo las diferentes líneas de negocio.

Por otra parte, las tendencias de administrar modernamente están enfocadas a trabajar internamente desde la línea para conocer sus expectativas, necesidades, fortalezas y debilidades. Generando mayor aprovechamiento de los recursos y efectividad con los planes ejecutados.

Además la pluralidad de productos y servicios de CompuRedes S.A. y la administración descentralizadas de los mismo, hacen que la mejor opción para la compañía sea la implementación del mercadeo bajo la nueva tendencia.

Con la estrategia Macro planteada a continuación se pretende tener un norte claro para dar inicio a un proceso que pretende continuar en el tiempo y aportar al crecimiento y desarrollo comercial de la compañía.

Esta estrategia será el inicio del proceso y cuando se ponga en marcha se desplegará las tácticas que darán inicio al proceso como tal.

Se pretende que el primer semestre del 2010 se vincule el 80% de las unidades al proceso y que a través de la retroalimentación con las gerencias, se hagan los ajustes necesarios para la continuidad. (Ver Anexo #)

Para seguir con la disciplina que caracteriza la organización y ser más específicos en los planes y tomas de decisiones, se plantea unas directrices claras documentadas, que sirvan como retroalimentación a la hora de corregir una estrategia y seguir con la trazabilidad de las normas adquiridas por la organización.

4.2 DIRECTRIZ ESTRATEGIA MACRO

Establecer por unidad de negocio un Plan de Mercadeo que contemple la uniformidad del mensaje y las piezas comerciales; segmentación de clientes potenciales y la generación de actividades que potencien la unidad hacia el cumplimiento de las metas de ventas y la rentabilidad.

4.3 DIRECTRIZ MARCO ESTRATÉGICO

El diseño de la estrategia en toda organización presenta siempre uno de los mayores retos, sobre todo al momento de hacer la declaración de la misión y de la visión, su definición es utilizada como una herramienta esencial para la construcción de la cultura y dirección organizacional, siendo indispensable para obtener grandes beneficios, ya que se pueden fortalecer la motivación,

comunicación y valores al personal, siendo éstos principios que demarcan el éxito de cualquier organización.

Además de éstos existen aspectos importantes en toda organización como son el compromiso y su disposición para éstas, de aquí es donde el direccionamiento estratégico conforma el Comité Estratégico.

4.4ANÁLISIS DEL ENTORNO

El Diagnóstico Empresarial o Diagnóstico Organizacional constituye un paso sencillo y de gran utilidad para las empresas, sobre todo para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias al diagnóstico organizacional se puede detectar las causas principales de los problemas que afectan a la organización, para así modificar los esfuerzos en realizar medidas efectivas.

Si bien es cierto que el desarrollar un diagnóstico empresarial recae sobre consultores o personas ajenas a la organización, existen diversas herramientas que permiten que el diagnóstico organizacional pueda ser llevado a cabo por personal de la misma empresa, como es el caso de CompuRedes regional Bogotá.

El propósito es identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos, que permitan examinar la operación interna de la empresa. Inicialmente se realiza un enfoque donde se debe realizar una revisión de la Misión, Visión y Valores Institucionales, o su definición en caso de no existir en la organización, ya que éstos son la base de la estructura empresarial y de su marco estratégico, donde se encontrarán completamente cuáles son las capacidades a explotar que posee la organización, teniendo siempre a la mano la participación y el compromiso de los miembros que conforman la organización. Adicionalmente, el sistema puede

contactar al empresario con otros instrumentos de información y consultoría especializados.

Entre los diversos temas que se evalúan están: mercado, competencia, mercadeo, precios, productos, costos de compras, calidad, tecnología, medio ambiente, energía, personal, capacitación, dirección y administración, finanzas, comercio exterior, informática y mantenimiento.

Una vez realizado el auto-diagnóstico se obtiene una evaluación a través de unos colores por cada sección del cuestionario que se contesta, donde los colores indicará a través de ellos, las características de los agentes facilitadores y de resultado del área evaluada. Al ser modular el sistema, se puede obtener una evaluación más sencilla, aún y cuando no se contesten todos los temas. (Ver Anexo #)

4.4.1 Entorno Económico. Durante el 2009, la crisis económica traducida en un pánico mundial, donde las actividades productivas y comerciales fueron congeladas y esperando un panorama más claro de la evolución de dicha crisis, trajo consigo una disminución considerable en las ventas y en la rentabilidad esperada de CompuRedes S.A., afectando fuertemente las proyecciones presupuestadas para la compañía y el crecimiento que venía experimentando años atrás.

Al ser la TIC un tema vital y transversal a todos los niveles y sectores de la economía, el impacto recibido durante el 2009 fue leve, favoreciendo los resultados generales de la organización en el último trimestre del año, al lograr concretar y cerrar negocios beneficiosos para CR, lo que permitió obtener mejores resultados esperados al finalizar el periodo.

Con lo anterior se puede identificar que la compañía es sensible a la especulación económica y financiera, que afecta directa o indirectamente a su mercado objetivo: al igual que al precio volátil del dólar y las alzas en las tasas de financiación; Sin embargo como dato positivo, las compañías necesitan apalancar su crecimiento y optimizar sus recursos de tecnología de última generación; volviéndose una inversión obligatoria para las organizaciones.

Según algunos estudios del mercado de las TIC, la incursión al país de diferentes multinacionales dedicadas a prestar y comercializar dichos servicios, han obligado a las empresas nacionales a fortalecer sus servicios y productos para estar al nivel de sus competidores, lo que en muchos casos, pone en desventaja a las compañías colombianas al no contar con la misma capacidad económica. Un gran ejemplo son las empresas de Telecomunicaciones, sobre las TICS en Colombia y su evolución⁴³.

Durante más de dos décadas se ha venido reglamentando la forma de cómo los colombianos tendrán acceso a las tecnologías de información y comunicaciones, se han realizado numerosos foros internacionales de cómo brindar un mejor servicio y se han hecho leyes que rigen la forma en la que se prestará este servicio, tal es el caso de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones quien expuso la necesidad de tener una posición común en todos los entes que participan de la regulación en América latina.

En Colombia las normas que de alguna manera pretenden estructurar la política y la normatividad del sector de las telecomunicaciones y sistemas de información tuvo su inicio en 1989 con la ley 72 que primitivamente establecía los conceptos y principios en los servicios de telecomunicaciones otorgando al gobierno facultades para adoptar y establecer políticas generales del sector. Entre los años 90 y 91 los decretos realizados por el gobierno de turno no tuvieron un impacto significativo en

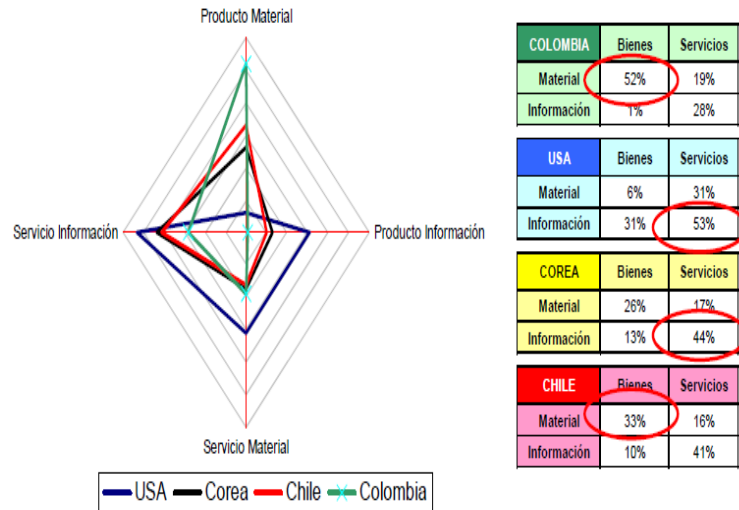
⁴³ <http://tpcbucelectronica.blogspot.com/2009/10/telecomunicaciones-sobre-las-tics-en.html>

lo que podría determinar un andamiaje adecuado para las TICS; sólo hasta la Constitución del 91 se permite a la inversión extranjera entrar al sector pero el manejo del espectro electromagnético siguió bajo el control del Estado.

Respecto a la telefonía móvil, tuvieron que pasar algo más de 12 años después del primer teléfono móvil considerado de primera generación hecho por Ericsson, para empezar a establecer algunas normas en telefonía celular luego en 1995 se reglamenta el servicio de televisión por medio de la ley 182 y se amplía la participación del sector privado en la prestación de servicios de televisión con la ley 335 de 1996 (en 1998 entraron los canales privados RCN y Caracol), por último la ley 527 de 1999 definió el acceso y uso de los mensajes de datos de comercio electrónico y de las firmas digitales.

La adopción de los sistemas de comunicaciones en Colombia en 1993 fue una reacción lenta que puso en desventaja competitiva a Colombia ya que mientras el resto de países del mundo había desplegado y puesto en marcha este modelo de Comunicaciones inalámbricas, en Colombia aún no se había contemplado la idea de adoptar este modelo, lo que nos generó un retraso en el desarrollo económico del país; pues como no lo muestra el BIT en uno de sus estudios “las economías desarrolladas del mundo giran en torno a los bienes y servicios de información”, tal es el caso de Estados Unidos, Corea y Chile en Latinoamérica. (Ver Figura 9)

Figura 9. Distribución de Productos y Servicios en Colombia, EEUU, Corea y Chile

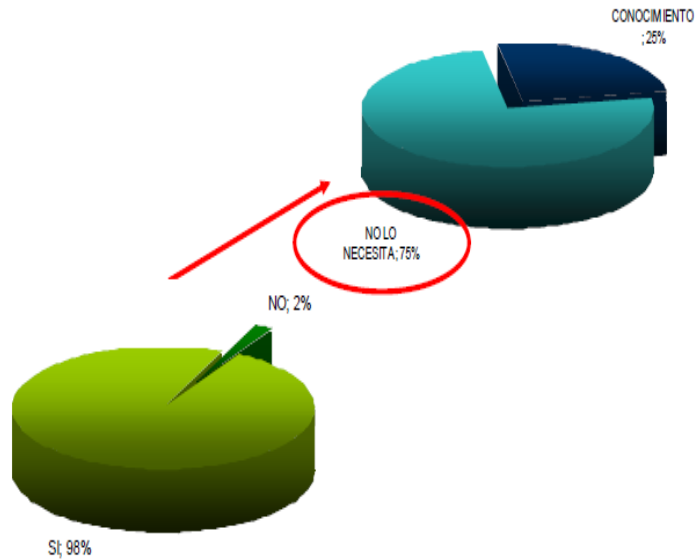


Las economías avanzadas crecen en servicios de información

Fuente: CINTEL, Proyecto BIT

El gobierno ha implementado estrategias y actividades para desarrollar una cultura digital de aprovechamiento de las tecnologías emergentes y maduras en pro de alcanzar altos índices de productividad, competitividad y aprovechamiento de lo que los avances tecnológicos nos permiten para disminuir la tasa de analfabetismo digital en Colombia. Pero equivocadamente los diferentes usuarios de internet y TICS en general han hecho de estas herramientas poco uso, en algunas ocasiones un uso no provecho, aún no logramos identificarnos con este modelo y no lo ponemos en la práctica para nuestras actividades, ni mucho menos en las productivas.

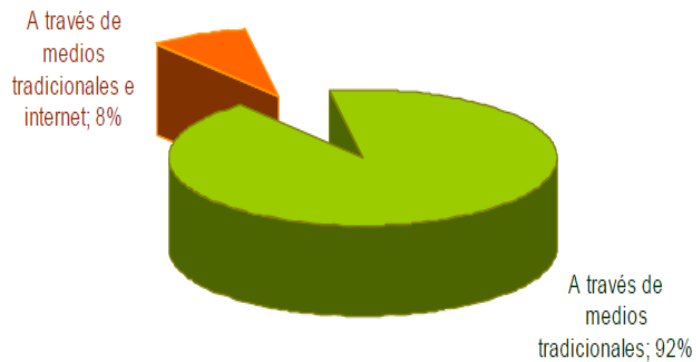
Figura 10. Empresas Colombianas con Acceso a Internet



Fuente: CINTEL

Como es evidente la mayoría de empresas en Colombia tienen acceso a internet (Ver Figura 10), pero tan solo el 8% de ellas usa este medio como herramienta para llegar a sus clientes aprovechando de esta manera las facilidades que nos ofrecen las TICS para sus aspectos productivos y competitivos. (Ver Figura 11)

Figura 11. Medios de Acceso a los Clientes



Fuente: CINTEL

Nuevamente se puede ver como efectivamente las empresas y personas en general dan un uso no adecuado de las tecnologías y por ende su productividad y grado de competitividad no es comparable con la de los países cuya economía es más robusta y su impedimento cultural para la penetración de tecnologías emergentes no es tan fuerte. De lo anterior que la forma de medir que tan competitiva es un nación a nivel tecnológico no debe radicarse en cuantos usuarios de internet o telefonía móvil se encuentran registrados, sino en cómo ellos usan esta herramienta, cómo recurso para promocionar sus servicios, establecer productos, sistemas de producción, de comercialización, servicio al cliente y de posicionamiento de mercado.

De acuerdo a lo que se ha mostrado es de suma importancia el ejercicio que viene haciendo el gobierno nacional a través del Consejo Nacional de competitividad cuando quiere a toda costa desarrollar un marco normativo e institucional que incentive la competencia y la convergencia tecnológica de acuerdo a una tendencia universal en sector industrial.

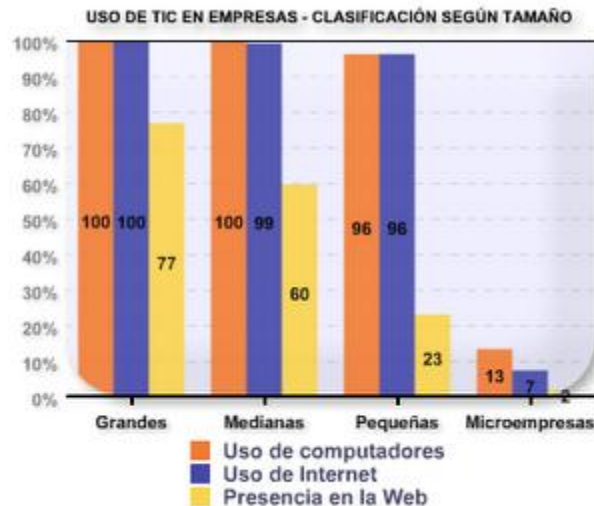
Otro esfuerzo que hace el gobierno es el que señala en la visión 2019 donde se hace expresa la intención de impulsar el crecimiento económico y social del país a través de procesos informativos de telecomunicaciones, de conectividad integrada y acceso libre a las tecnologías pero que sean usadas de manera productiva.⁴⁴

El plan a seguir por parte del gobierno nacional se ve reflejado en unos de los pilares sobre la competitividad, el documento Conpes 3527 establece “se hace necesario mediante una política estatal implementar una ley de ciencia, tecnología e innovación donde se fortalezca institucionalmente estos sectores”, se definen diferentes estrategias para la asignación de recursos, seguimiento y regulación de

⁴⁴ <http://tpcbucelectronica.blogspot.com/>

los mismos, de esta manera, se impulsaría la apropiación de las TICS como herramienta tecnológica en los sistemas productivos.⁴⁵

Figura 12. Uso de TIC en Empresas – Clasificación Según Tamaño



Fuente: CINTEL

Por último se mira el uso de las TICS en la empresa según el tamaño, es claro que las empresas medianas y las empresas pequeñas han tenido una apropiación de las TICS pero aún no han logrado implementar efectivamente la oportunidad que representa tener acceso a internet, tener una página web propia, explotar la oportunidad de llevar sus productos y servicios a ámbitos internacionales, lograr competir con empresas nacionales que se dedican a lo mismo en otras ciudades, disminuir costos de comunicación (PBX/IP), Video conferencias, entre otros.

Es evidente que el reto principal de los años venideros es la creación de políticas claras y de alto impacto en la apropiación de las tecnologías y las telecomunicaciones como herramientas para asistir a todo tipo de empresa en su

⁴⁵ http://www.cenired.org.co/files/documentos/CONPES_3527_230608.pdf

labor de crecimiento sostenido y lograr avances significativos en productividad y competitividad.

4.4.2 Entorno Político. Las TIC en Colombia están reguladas por un marco legal que involucra diferentes aspectos como su funcionalidad, el cumplimiento y respeto por los usuarios de ellas y los diferentes planes de trabajo para llevar estas tecnologías hasta las regiones más apartadas del país.

Actualmente para crear el PIB de un país, las TIC son consideradas un frente de trabajo prometedor de grandes resultados para los países en vía de desarrollo porque permite a una región construir una economía basada en el conocimiento, lo que facilita la adaptación de nuevos procesos ya implementados en otros países.

La sociedad cada vez obliga tomar nuevas regulaciones que posibiliten el crecimiento acelerado de las TIC a nivel nacional, adoptando esquemas ya comprobados en países desarrollados y que involucran soluciones de gran alcance, fácil acceso y poco precio, generando sociedades conocidas como “sociedades de información”, las cuales requieren de una infraestructura y una regulación específica. La infraestructura computacional, la infraestructura de información y la social, son los ejes de trabajo que promueven planes de desarrollo del Ministerio de la TIC que están enmarcadas bajo la ley 1341 de julio del 2009, la cual “busca darle a Colombia un marco normativo para el desarrollo del sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), promoviendo el acceso y uso de las TIC a través de la masificación , garantizada la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, en especial, fortalecer la protección de los derechos de los usuarios”⁴⁶

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones actual, esta nueva ley permite a los operadores prestar cualquier servicio que

⁴⁶ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1341_2009.html

técnicamente sea viable, pone en igualdad de condiciones a los operadores en el momento de prestar dichos servicios y hace especial énfasis en la protección de los usuarios de telecomunicaciones. En adelante los ciudadanos que tengan quejas en la prestación de servicios de telefonía móvil, internet o telefonía fija, podrán acudir a la Superintendencia de Industria y Comercio, única entidad encargada de resolver sus reclamaciones.

El Gobierno Nacional ha invertido capital en la consolidación de una estructura tecnológica para el país,⁴⁷ que nos permita estar a la vanguardia de la tendencia mundial, lo cual beneficia el crecimiento y desarrollo del sector y las compañías vinculadas a éste. (Ver Figura 13 y 14)

4.4.3 Entorno Cultural. Las tendencias mundiales apuntan al conocimiento de la demanda de los servicios y productos de TIC, gracias a la incursión y a la dependencia que ya tienen las personas y las compañías de dicha tecnología. Existen unos conceptos que se viene trabajando hace un tiempo “Sociedad de la Información” “Ciudades Digítales”, en donde la exuberancia en el volumen de información, la omnipresencia, velocidad, multilateralidad, desigualdad y desorientación son algunas de sus características.

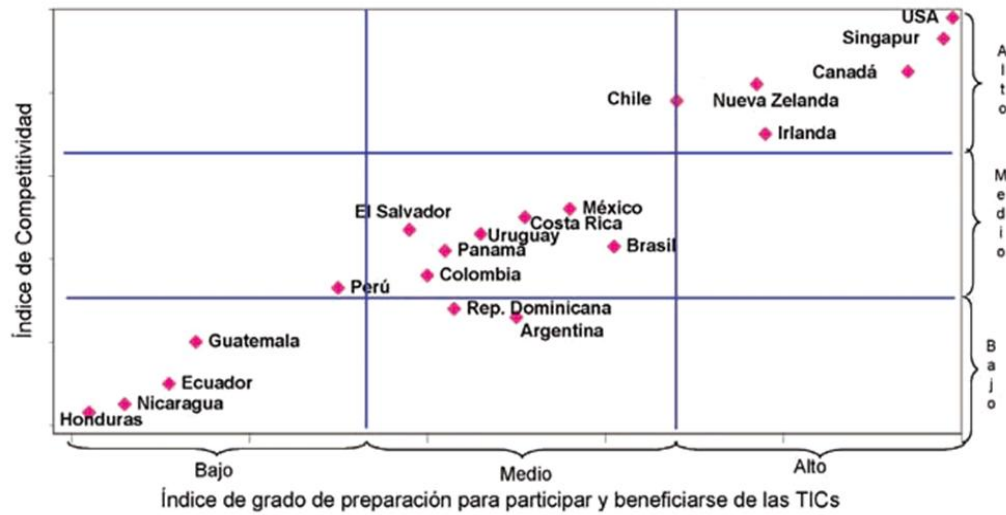
⁴⁷ <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/nc/detalle/article/colombia-fortalece-su-plan-nacional-de-tics/>

Figura 13. Mayor Desarrollo Humano Asociado a Mayor Competitividad



Fuente: elaboración propia con base en cifras del Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 y TheWorldCompetitivenessReport 2004-2005

Figura 14. Mayor Competitividad asociado a mayor grado de preparación para participar y beneficiarse de las TICs



Fuente: elaboración propia con base en cifras del Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 y TheWorldCompetitivenessReport 2004-2005

Las TIC han propiciado una cultura dónde todo se puede realizar, conseguir y tramitar a través del mismo esquema; convirtiendo las herramientas tecnológicas no sólo en un simple celular tomándolo como ejemplo, sino en un centro de operaciones por medio del cual podemos realizar muchas operaciones.

En el año 2000 Estado Unidos, que ha sido la nación más conectada a la Internet, llegó a tener algo más de 137 millones de usuarios de la red de redes, que significaron alrededor del 50% de su población. Los japoneses, que son el segundo país con más internautas, tenían conectada, con 27 millones de personas en esa fecha, al 21% de su población. Alemania y Reino Unido, con cerca de 19 millones de internautas cada uno alcanzaba el 21% y el 29% de sus habitantes respectivamente con acceso a internet. La estimación para España al terminar el 2000 era de aproximadamente 5.5 millones de usuarios, que constituirían el 4 % de su población.⁴⁸

4.4.4 Entorno Internacional. Las TIC son la tecnología fabricada y requerida a nivel mundial, que ofrecen servicios y productos que mantienen en contacto a las personas en cualquier lugar del mundo.

Las TIC son un factor clave en la generación positiva del PIB, en el indicador de pobreza y el desarrollo de un país, hechos que evidencia la tendencia internacional a crecer y desarrollar mucho más el sector.

Los países desarrollados poseen esquemas de acceso a las TIC muy posicionados, facilitando el acceso a éstas, y con un bajo considerable de costos, siendo un referente para el crecimiento en países en vía de desarrollo.

⁴⁸ <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/nc/detalle/article/colombia-fortalece-su-plan-nacional-de-tics/>

Para contribuir al cierre de la brecha digital, la UIT⁴⁹ (Unión Internacional de Telecomunicaciones), generó el IAD, Índice de Acceso Digital; Instrumento que permite medir el acceso de la sociedad de la información, el cuál es aplicado a 178 economías mundiales, obteniendo como resultado que las más fuertes son Suecia, Dinamarca, Islandia, República de Corea, Países Bajos, Finlandia y China. Este análisis generó un gráfico en el cual se evidencias los factores que facilitan el acceso a las TIC. (Ver Figura 15)

Figura 15. Factores que Afectan el Acceso a las TIC

Figura 1 — Factores que afectan el acceso a las TIC
Indicadores que constituyen el índice de acceso digital



Fuente: UIT.

Fuente: UIT

Los países que quieran comparar internacionalmente su situación, fijar objetivos y evaluar progresos. Ya pueden hacerlo, gracias al nuevo índice de acceso digital (IAD) de la UIT, que es el primer indicador mundial para clasificar el acceso a las TIC y abarca un total de 178 economías. La idea es contribuir a medir la

⁴⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Unión_Internacional_de_Telecomunicaciones

capacidad total que tienen los ciudadanos de un país para acceder y utilizar las TIC, para luego compararse con las más fuertes.⁵⁰

Se han obtenido datos comparables para 1998 sobre 40 países que son una buena muestra de las naciones más desarrolladas y las principales economías en desarrollo. Pese al corto periodo utilizado, cuatro años (se han comparado cifras de 1998 con datos de 2002), existen diferencias notables en las clasificaciones establecidas a partir del IAD que ejemplifican el hecho de que la difusión tecnológica ha sido muy rápida. La observación más notable es el mejoramiento de las economías asiáticas, especialmente en la República de Corea y Taiwán (China). La República de Corea fue el país que escaló más puestos (20) entre las 40 economías consideradas, seguida por Taiwán (China) que ganó 13.

Los rápidos progresos de Corea reflejan un decidido compromiso de su Gobierno para con las TIC, con los consiguientes resultados: altos niveles de conectividad en banda ancha y de utilización de Internet. El salto en la clasificación de Taiwán (China) demuestra los efectos de la liberalización de sus telecomunicaciones, especialmente en el sector móvil, lo que ha hecho pasar a Taiwán al puesto número uno en el mundo en cuanto a penetración. Varias naciones predominantemente anglófonas perdieron puestos.

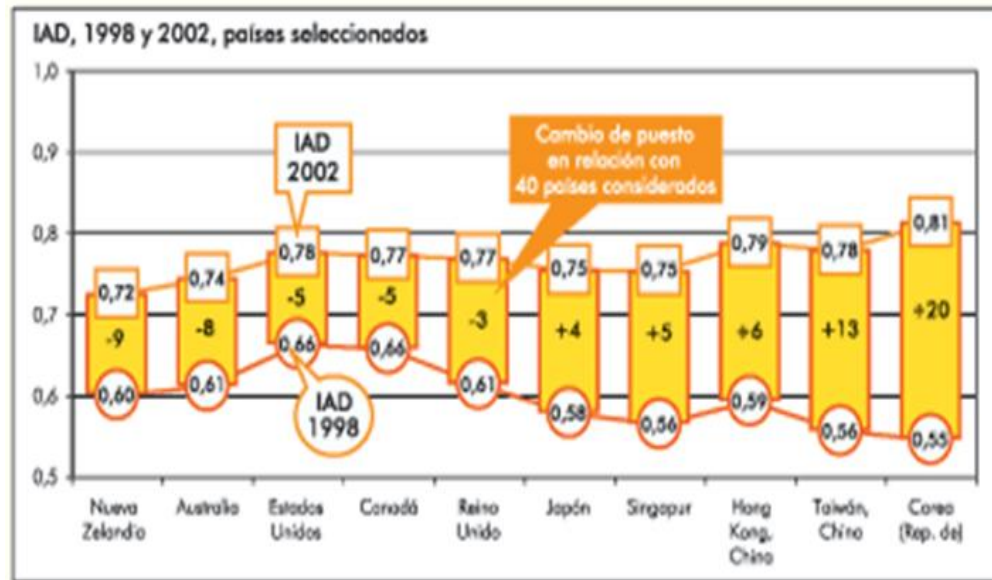
Esto puede representar un punto de inversión en la internacionalización de las TIC, ya que el idioma inglés no es tan importante como lo fue en el pasado. De hecho, un aspecto de las economías asiáticas que han mejorado su clasificación es el crecimiento del contenido digital. El desarrollo de contenido digital en alfabetos no latinos, como el del chino, el coreano y el japonés, ha aumentado a pasos agigantados. Estos tres idiomas constituyen en la actualidad el 11% del contenido de Internet, cifra más alta que la correspondiente al francés o al español.

⁵⁰<http://www.itu.int/itunews/manager/display.asp?lang=es&year=2003&issue=10&ipage=digitalAccess&ext=html>

Se han obtenido datos comparables para 1998 sobre 40 países que son una buena muestra de las naciones más desarrolladas y las principales economías en desarrollo. Pese al corto periodo utilizado, cuatro años (se han comparado cifras de 1998 con datos de 2002), existen diferencias notables en las clasificaciones establecidas a partir del IAD que ejemplifican el hecho de que la difusión tecnológica ha sido muy rápida.

La observación más notable es el mejoramiento de las economías asiáticas, especialmente en la República de Corea y Taiwán (China). La República de Corea fue el país que escaló más puestos (20) entre las 40 economías consideradas, seguida por Taiwán (China) que ganó 13. Los rápidos progresos de Corea reflejan un decidido compromiso de su Gobierno para con las TIC, con los consiguientes resultados: altos niveles de conectividad en banda ancha y de utilización de Internet. El salto en la clasificación de Taiwán (China) demuestra los efectos de la liberalización de sus telecomunicaciones, especialmente en el sector móvil, lo que ha hecho pasar a Taiwán al puesto número uno en el mundo en cuanto a penetración. Varias naciones predominantemente anglófonas perdieron puestos. Esto puede representar un punto de inversión en la internacionalización de las TIC, ya que el idioma inglés no es tan importante como lo fue en el pasado. De hecho, un aspecto de las economías asiáticas que han mejorado su clasificación es el crecimiento del contenido digital. El desarrollo de contenido digital en alfabetos no latinos, como el del chino, el coreano y el japonés, ha aumentado a pasos agigantados. Estos tres idiomas constituyen en la actualidad el 11% del contenido de Internet, cifra más alta que la correspondiente al francés o al español.

Figura 16. Cambios de Fortuna



Fuente: UIT

Con el IAD se pueden medir de forma transparente y mundial los avances logrados para mejorar el acceso a las TIC. Esto explica que sea un instrumento crucial para los gobiernos, los organismos de desarrollo internacional, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado, que desean evaluar la situación de un país en cuanto a las TIC. Hay que esperar, por otra parte, que el IAD contribuya a mejorar los datos. En efecto, aunque se dispone de un número suficiente de datos para asignar valores a las variables, se desconoce la calidad de algunos de ellos. Existen tres ámbitos en que podría ser útil seguir trabajando en el IAD: índices nacionales, índices desagregados por género y preparación de series temporales (Véase Figura 16).

Las comunidades internacionales cuentan dentro de su infraestructura con variables que demuestran el desarrollo de la red, conocimiento, asequibilidad, calidad y utilización de las TIC según el porcentaje de habitantes.

Estudios demuestran que los países que tienen una estructura de TIC más desarrollada y la mayor cantidad de personas unidas a la red, tienen más y mejores posibilidades de crecer su economía.

Según análisis mundiales de la brecha de la información se categorizan los países en tres grupos:

- **Economías de Acceso Elevado.** Son las regiones o países con mayor facilidad de acceso a las TIC: Suecia, Finlandia, Reino Unido y Japón entre otros.
- **Economías de Acceso Medio Alto.** Son las regiones o países con acceso fácil a las TIC: España, Grecia, Portugal y Emiratos Árabes.
- **Acceso Medio Bajo.** Son las regiones o países con menor acceso a las TIC: Turquía, Bélize, Panamá y Colombia entre otros.
- **Acceso Bajo Bajo.** Son las regiones o países con poco acceso a las TIC: Siria, Honduras, Kenya y Congo entre otros.

Como se puede evidenciar en el pasado informe, Colombia es un país que tiene posibilidades de acceder a las TIC, lo cual fortalece el mercado nacional. Además, la estrategia de expansión a Centro América es muy buena posibilidad expansión y llegar a aquellas regiones donde la madurez de las TIC no ha llegado al nivel adecuado.

A su vez, se presenta como situación negativa, el fortalecimiento de las multinacionales en estas regiones, obligándonos al fortalecimiento de servicios con un alto valor agregado hacia el cliente, flexible y a precios muy asequibles al sector.

4.4.5 Entorno Ecológico. Aunque CompuRedes es una compañía del sector de los servicios y su contribución a la contaminación y maltrato al medio ambiente es muy poco, sus planes de Responsabilidad contemplan el manejo de estas variables.

Sin embargo muchos de los elementos y herramientas con los cuáles trabaja CR o cualquier compañía del sector: La tendencia mundial está encaminada a crear *tecnología Green*, ahorradora de energía, refrigeración, espacio y hecha con materiales de fácil manejo como residuos.

Desde hace unos años, la ONU trabaja en el estudio de la Ciberbasura, es decir, el impacto que la fabricación, uso y reciclaje de ordenadores, le supone a la naturaleza.

Ejemplo: un Computador de escritorio (Desktop). Un PC con su pantalla cuesta:

- 240 kg de combustible fósil (10 veces mayor que su peso aprox.)
- 22kg de productos químicos.
- Tonelada y media de agua (15000Litros)

Otro dato: el 80% de la electricidad que va a necesitar durante toda su vida útil es para fabricarlo y sólo 20% para usarlo. Algunos aspectos positivos en los cuales trabajan las compañías del sector, incluyendo fabricantes como canales son:

- “Desmaterialización” Reducción consumo de papel (Bibliotecas).
- Teletrabajo: menos energía para mantener y construir edificios.
- Reducción de la necesidad de viajar = menor consumo de recursos naturales en el transporte.
- Una producción y consumo de energía más eficiente.
- Un modelo de consumo menos agresivo y destructivo del medio.

Además de la bioingeniería trabaja constantemente en la invención. Muchos fabricantes, entre los cuales se incluyen Cisco, Hitachi Data Systems, Emerson Network Power, y Commscope Enterprise, entre otros, están trabajando arduamente en el desarrollo de soluciones que consumen menos energía sin sacrificar su performance. Algunas de las medidas que pueden implementarse en el Data Center mediante el uso de soluciones más eficientes son:

- Reducir y consolidar la infraestructura en general.
- Virtualizar la SAN, LAN y servidores.
- Automatizar el Data Center y volverlo más dinámico.
- Se tiene una isla de backups, puede suspenderla o incluso apagarla si no está en uso.
- Adoptar mejores prácticas en Termodinámicas y Arquitecturas vigentes.
- Usar aire acondicionado de precisión.
- Usar sistemas UPS modulares que puedan funcionar bajo demanda.
- Cambiar de activo-activo a activo-Stand by donde sea.
- Suspender servicios en función de las cargas pico y estacionales.
- Eliminar equipos obsoletos que realizan una sola función.
- Usar equipos de altas prestaciones que sean “EnergyStar”.
- Apagar los monitores no se usarán por un periodo de tiempo corto o largo.
- Cambiar las pantallas CRT por monitores LCD.
- Configurar los equipos en el formato “EnergyStar” para que ahorren energía.
- No dejar en los tomacorrientes equipos o cargadores que no se usan.
- Programar un ingreso y salida del Data Center.

4.4.6 Entorno Tecnológico. Las tecnologías de la información y las comunicaciones tienen, día a día, una mayor presencia en todos los aspectos de la vida laboral y personal, ofreciendo un nuevo espacio de innovación en ámbito como la industria, los servicios, la salud, la administración, el comercio y la

educación. La tasa de innovación crece constantemente y con ella los cambios, amenazas y oportunidades que experimenta el espacio social en el que se desenvuelven los individuos.

En la actualidad, junto con las tecnologías de la información y las comunicaciones, converge una serie de fenómenos socio-tecnológicos que también influyen en el cambio social en que estamos inmersos. Nos encontramos, en primer lugar, ante un desequilibrio en Latinoamérica por la brecha informacional que existe en nuestras economías. Por otra parte, la “tercerización” de la economía está depreciando y desplazando la producción industrial de bajo valor.

- **Evolución y Tendencias.** La evolución histórica en los últimos 100 años de las tecnologías en general, ha representado un crecimiento exponencial de los conocimientos científicos y sus correspondientes aplicaciones tecnológicas. El crecimiento de la población mundial ha venido paralelo a este desarrollo tecnológico hasta alcanzar actualmente los 6.000 millones de habitantes.

Las tecnologías de la información son las que más están influyendo en la distribución del tiempo laboral y especialmente, en la naturaleza del trabajo desarrollado en los distintos tipos de sociedades.

La tendencia actual apunta a una nueva distribución sectorial del trabajo. En un plazo de 15 años, está previsto que en los países desarrollados, el trabajo sobre la información y la atención a personas ocupe al 80% de la población laboral. La producción de alimentos y bienes de consumo representa tan sólo el 20% restante.

Nos encontramos ante una nueva era donde la información y los servicios han de dotarse de nuevas tecnología que los transformarán, creándose nuevos oficios y cambiando radicalmente los ya existentes.

Desde hace más de 20 años, las empresas están inmersas en un proceso de constante digitalización, que implica la incorporación de la informática y la tecnología digital. Sin embargo, en la actualidad, la cuestión más novedosa es la velocidad de este proceso y el modo en que impacta en la forma de operar y materializar las estrategias de negocio.

El ámbito económico de los servicios está intrínsecamente relacionado con la información y el conocimiento y en este sector, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones pueden tener efectos destructivos y creadores a la vez. Cada vez es mayor la dimensión de las actividades en las que las personas trabajan en relación con otras personas y es aquí donde las tecnologías de la información y las telecomunicaciones tendrán un papel transformador, creando un menor número de puestos de trabajo de mayor cualificación tecnológica.

4.5ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

Para conocer la situación actual de CompuRedes S.A. con respecto al conocimiento de las líneas de negocio, competencia, necesidades y expectativas del mercado, proveedores, publicidad y promoción; se realizó una encuesta tipo telefónica a todos los gerentes de las diferentes unidades productivas de la compañía y regionales, arrojando una respuesta oportuna de todos los involucrados, excepto la ciudad de Barranquilla. (Ver Tabla 1)

4.5.1 Tendencias Globales del Mercado (para cada Línea). En la actualidad, el conocimiento que posee la organización acerca del tamaño de las TIC en Colombia, es muy poco, cerca del 50% de los diferentes gerentes de unidad resaltan que está cerca de los 17.000 billones de pesos, lo cual es avalada por un artículo del periódico de la república publicidad en el 2009. Además dicho porcentaje de cifras que ha sido estudiado por el operador de telecomunicaciones

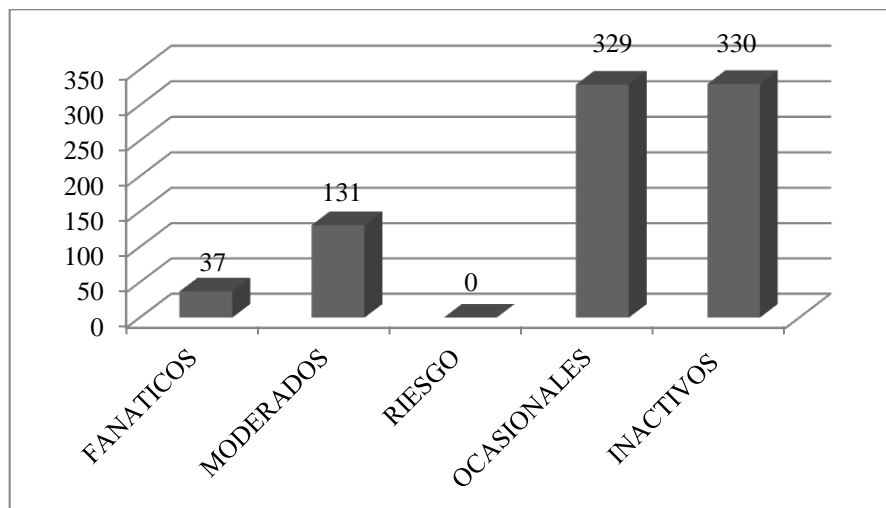
de ETB, específicamente no se conoce el tamaño del mercado actual ni potencial por cada línea o servicio que se presta.

El tamaño actual del mercado cautivo por la compañía está dado por la cantidad de contactos y oportunidades de negocios registradas en el último año la cual nos indica (según una caracterización del 2009 – Realizada por Natalia Toro).

Tabla 1. Clasificación de los Clientes

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES	
FANATICOS	37
MODERADOS	131
RIESGO	0
OCASIONALES	329
INACTIVOS	330
TOTALES	827

Grafico 1. Clasificación de los Clientes



Fuente: Elaborado por Natalia Toro, Caracterización del Mercadeo; Plan de Mercadeo 2009. Revisó líder de Mercadeo: María Catalina Vargas.

Nota: Los clientes fueron clasificados según el nivel de compra y la frecuencia con la que realizan; siendo los fanáticos aquellos con mayor nivel de fidelidad y los inactivos, aquellos que compran alguna vez pero no volvieron a hacer.

El crecimiento del mercado está enmarcado en la demanda y las necesidades del cliente, teniendo una tendencia muy fuerte hacia la venta de servicios y la modernización de sus plataformas tecnológicas, acompañados de un alto valor de trabajo de ingeniería y asesoramiento. Con el agravante que los precios de los servicios han tenido en los últimos años una tendencia a la baja, afectando el nivel de rentabilidad de la compañía en algunas líneas productivas. (“Esto puede validarse con otras de baja rentabilidad. Excepto en CRBOG”).*

El mercado actual está sostenido en una guerra de precios, lo cual no deja evidenciar el Know – How de la compañía en algunos casos: pues el conocimiento y la experiencia en la gestión de servicios es de alta calidad y se estructurando bajo los estándares internacionales más exigentes como la IS/IEC 20000.

Al ser las Tecnologías de Información y Comunicación transversales a todos los sectores de la economía, CompuRedes cuenta con la experiencia en proyectos de gran envergadura en empresas públicas y privadas, del gran corporativo nacional o la PYMES, así como Textileras, de Hidrocarburos, de Servicios o Industriales.

En cuanto a la promoción y publicidad son muy reservados, dedicados a la voz a voz y algunas publicaciones y apariciones en eventos y medios especializados.

La promoción a sus clientes está enmarcada en las negociaciones que puedan realizar con los proveedores y el mayorista; y las pautas serán acordadas en precios y rentabilidad según el cliente y la dimensión del proyecto.

* Referencia personal del Autor.

4.5.2 Análisis de los Clientes Compradores. El conocimiento de la compañía sobre sus clientes se encuentra bajo un marco de subjetividad basada en las proyecciones y supuestos que realiza cada gerente de las necesidades, expectativas y tendencias; sin tener en cuenta el alto porcentaje del conocimiento de las compras y las expectativas de los procesos de negociación de los clientes. Esto se podría decir, es el resultado de la poca retroalimentación que reciben del cliente y del mercado.

La inmediatez y la necesidad de cumplir con las metas de ventas dejan poco tiempo para la planeación, retroalimentación del cliente y penetración de nuevos clientes y mercados, aunque hoy día se está trabajando mucho en la investigación de este tema al respecto en CRBOG y está documentado en el mapa estratégico. Los valores que motivan actualmente a comprarle a CompuRedes según la encuesta telefónica de las respuestas de los diferentes gerentes, se concluyó que el precio, confianza en el respaldo, calidad y valor agregado en la oferta; son los índices para obtener una innovación y alto desempeño.

Algunas unidades como las de Outsourcing realizan encuestas posteriores a la prestación del servicio, en el caso de esta unidad y la de Servicios Especializados, tienden a mantener relaciones a largo tiempo con sus clientes dado la naturaleza de su ofrecimiento, pero para aquellas que tienen productos o servicios establecidos en la inmediatez y a corto plazo, la retroalimentación por parte del cliente es muy poca y en la mayoría de los casos se generan cuando existen inconformidades latentes. (Ver Anexo

#)

La compañía carece de la estructura de un plan de fidelización y medición de la satisfacción para los clientes actuales y de relacionamiento para nuevas cuentas, lo cual dificulta el posicionamiento de la marca en su mercado objetivo y potencial.

4.5.3 Análisis de la Competencia. Al ser CompuRedes S.A. una empresa de servicios; el conocimiento del porcentaje del mercado que tiene la competencia, factores de ganancia y pérdida de los contratos y valores agregados que ofrece sus competidores actualmente es muy poco. En su mayoría los gerentes conocen y reconocen sus competidores directos, pero no evidencian las diferencias y similitudes que pueden servir para potenciar su línea de negocio.

La mayoría de las unidades afirma ser innovadores en su ofrecimiento, razón por la cual es necesario establecer una diferencia clara y puntual con respecto a la competencia que no esté enmarcada por el precio como el valor agregado.

Los esquemas actuales de retroalimentación con los clientes nos facilitan la identificación de las variables a tener en cuenta para la adjudicación de los contratos, a menos que sean por el sector público los cuales están regulados por una legislación especial que facilita la transparencia en los procesos y el conocimiento de estos.

4.5.4 Análisis de los Proveedores. A lo largo de su trayectoria empresarial CompuRedes ha logrado establecer una estrecha relación con los fabricantes y mayoristas facilitando el poder de negociación las herramientas necesarias para la implementación de los proyectos y sirviendo su reconocimiento como garante de la experiencia.

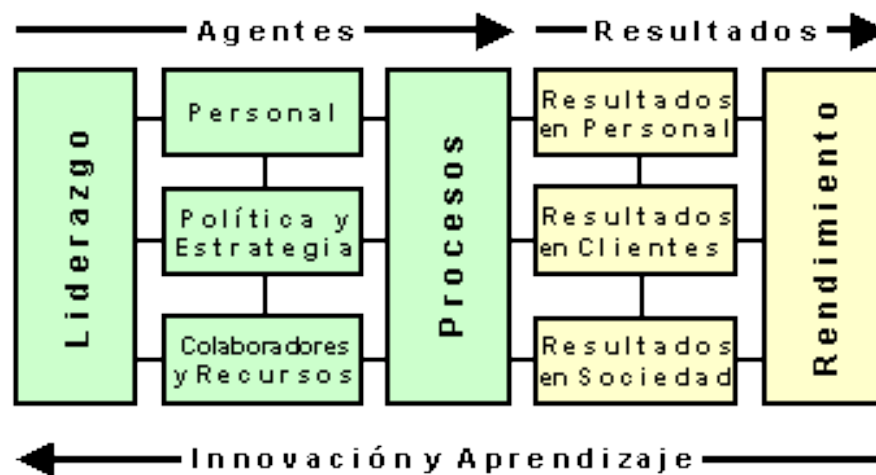
El trabajo constante en la adquisición de nuevas tecnologías y certificación en el manejo de las mismas, es una fortaleza en la construcción y posicionamiento de marca en el medio; la cual debe ser más explotada, con mayor fuerza que facilitaría la penetración en mercados internacionales al contar con el aval de una multinacional reconocida por su tecnología, soporte e innovación.

4.6 DIAGNÓSTICO INTERNO

A continuación se muestra en la figura 17 donde se hace la representación de los criterios del modelo EFQM.

El modelo EFQM*, según la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, es recomendado acoger este proceso de autoevaluación como una estrategia para optimizar el rendimiento de toda organización que aplique este modelo.

Figura 17. Criterios del Modelo EFQM



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad:EFQM. Introducción a la excelencia, 2003, p.5

El proceso de autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación global, sistemático y periódico de las actividades y

*la fundación Europea para la Gestión de Calidad EFQM es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1988 por 14 compañías europeas, entre las cuales están Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer y Volkswagen. Su misión es la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida. Así mismo tiene como visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalen por su excelencia.

resultados de la organización de acuerdo al planteado por el modelo EFQM de la Excelencia, se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

Se utilizó un modelo EFQM de Excelencia para efectuar un diagnóstico interno de la Gerencia de Operaciones. Teniendo como base el Modelo, se desarrolló un cuestionario, con el fin de evaluar, las fortalezas, debilidades y mejoras que se encontraban en la unidad, (Ver anexos #). Se explicó el propósito del cuestionario, evaluación a los miembros del comité, su forma de diligenciamiento con el fin de realizar un panorama de la Gerencia de Operaciones.

Evaluated cada uno de los criterios del modelo EFQM de excelencia, por los miembros del comité estratégico que son los supervisores de las áreas de Gerencia de Operaciones: Líder de Mercadeo, Unidad de Servicios Especializados y Procesos (Clientes, Productos y Procesos), se prosiguió a su revisión, análisis, evaluación y tabulación de los resultados obtenidos a través de la encuesta, continuando así con la asignación recomendada por el Modelo EFQM de Excelencia descrito en la Figura 18, para cada uno de los criterios establecidos en el modelo.

Figura 18. Criterios del Modelo EFQM con valores



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad:EFQM. Introducción a la excelencia, 2003, p.12.

Para efectuar el análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas por los miembros del comité, su percepción de acuerdo a los criterios establecidos por el modelo, se empleó Microsoft Excel Office para realizar el análisis de los resultados obtenidos, generando una gráfica en forma de radar, para visualizar la situación obtenida de la Gerencia de Operaciones, en escala de cero (0) a cien (100).

Teniendo en cuenta la evaluación y análisis de los resultados se generó una escala de calificación.

Sobresaliente: Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal. Solución o resultado de una situación particular que puede servir como modelo y que parece difícil que pueda ser mejorado.

Bueno: Hay clara evidencia de que se ha tratado el tema de manera adecuada y oportuna. Se realizan revisiones rutinarias y frecuentes (programadas) de este tema en particular, lográndose mejoras concretas.

Aceptable: Se ha realizado algunos análisis ocasionales (no frecuentes, ni periódicos) sobre el tema en particular. Se han logrado escasos resultados y estos han sido aislados y parciales.

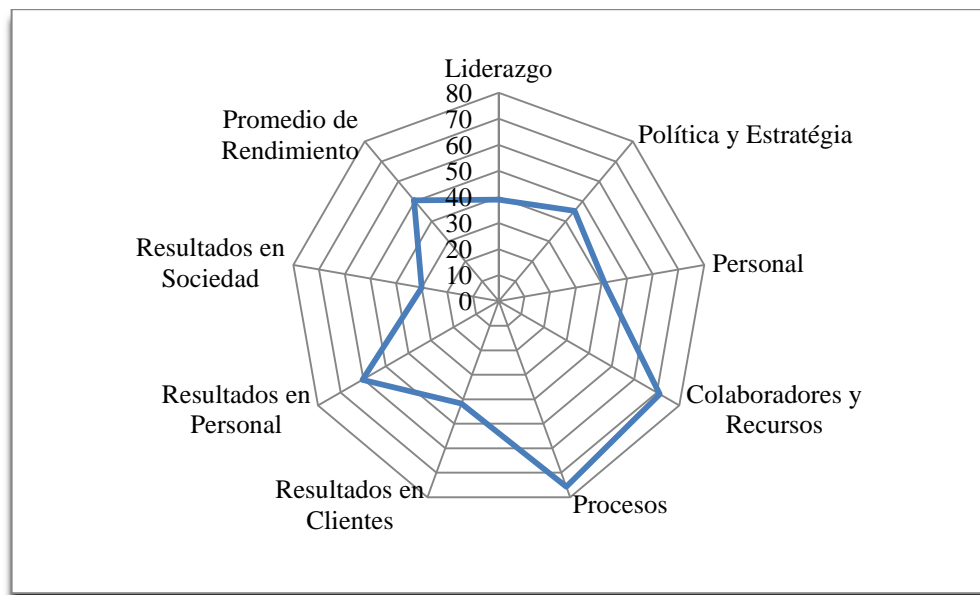
Bajo: No se ha realizado ninguna acción, quizás (es posible) se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada.

Tabla 2. Escala de Calificación

	Porcentaje (%)	
Sobresaliente:	100	76
Bueno:	75,9	51
Aceptable:	50,9	26
Bajo:	25,9	0

Como se encuentran descrito en la siguiente gráfica, se observa que la Gerencia de Operaciones presenta en la mayoría de criterios, buenos resultados, esto es debido principalmente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO IEC 20000 y tres periodos consecutivos de certificados con la ISO 9001 – 2000, pero no obstante se requiere continuar trabajando en éstos criterios para mantener éstos buenos resultados. Así mismo, es necesario fortalecer los Criterios de Resultados en las Organizaciones y Resultados en las Personas, ya que obtuvieron una calificación baja y aceptable respectivamente, con el fin de mejorar dichos aspectos al interior de la Gerencia de Operaciones.

Figura 19. Radar de Autoevaluación de la Gerencia de Operaciones Regional Bogotá



Fuente: Datos procesados por el Autor del Proyecto

Tabla 3. Criterios de la Autoevaluación

# Crit.	CRITERIO	N° Preguntas	Calificación	Tipo de Criterio
1	Liderazgo	8	Aceptable	Agentes Facilitadores
2	Política y Estrategia	4	Aceptable	
3	Personal	5	Aceptable	
4	Colaboradores y Recursos	5	Bueno	
5	Procesos	4	Bueno	
6	Resultados en Clientes	7	Aceptable	Resultados
7	Resultados en Personal	7	Bueno	
8	Resultados en Sociedad	4	Aceptable	
9	Promedio de Rendimiento	5	Aceptable	
Número Total de Preguntas		49		

Fuente: Datos procesados por el Autor del Proyecto

Una vez se efectuó los resultados se realiza una reunión con los miembros del comité estratégico para establecer un análisis detallado de los valores obtenidos en cada una de las puntuaciones dadas, con el fin de identificar las fortalezas, los puntos a mejorar y las acciones que se están llevando a cabo para cada criterio en la Gerencia de Operaciones.

- **Liderazgo (Criterio 1).** La Gerencia de Operaciones regional Bogotá, tiene un sistema de Gestión de la Calidad que se implementa con el fin de mantener un seguimiento a cada uno de los procesos de la Gerencia, generando una mejora continua a través de unos objetivos cuantificables, teniendo en cuenta la estrategia establecida y mejorando siempre los resultados globales.

Cabe resaltar aunque no fue posible encontrar evidencias donde se mostrase la interacción de los ejecutivos con los clientes y representantes de la sociedad (Gubernamental), si existe una motivación documental y un proceso por definir para cumplir con los parámetros adecuados para éste ítem.

Cuenta con una declaración de la Misión, a servicio constante de la comunidad, pero al interior de la Gerencia de Operaciones algunos miembros del personal no la conocen y es por este motivo, se trabaja continuamente en la socialización y así involucrar al personal y comprometerlo, favoreciendo la mejora continua del sistema.

La gerencia y los líderes del sistema apoyan constantemente a los empleados, realizando reuniones entre los miembros de los procesos para afrontar temas que le ayuden a complementar sus objetivos, revisando continuamente la planeación de las actividades a desarrollar y una auto-capacitación interna que ayudará a una mejora continua.

Actualmente la organización cuenta con un sistema de comunicación fluida y bidireccional con la mayoría del personal, por tal razón trabaja en mecanismos que garanticen una comunicación eficaz y global con toda la organización, pero no tiene un indicador que monitoree ésta actividad para así poder alcanzar la mejora continua, tal vez sólo con las acta de reuniones, sugerencias por parte del personal, para de ésta forma garantizar que la información llegue a todos los empleados oportunamente y así se tenga una intranet de acceso global por parte de toda la organización.

- **Política y Estrategia (Criterio 2).** Vale la pena resaltar que aunque su Visión, Misión y Principios están actualizados, éstos, presentan una connotación amarilla ó aceptable, ya que existe una planeación desmotivadora y un cansancio en incursión nuevos clientes, a pesar que el documento demuestre lo contrario.

La organización cuenta con un sistema de indicadores de gestión que le permita monitorear el cumplimiento de sus políticas y estrategia no actualizado a sus servicios, por tal motivo es recomendable la actualización de este sistema. Este criterio fue valorado con un 45,2 lo cual confiere en la escala de valoración el nivel aceptable.

En el desarrollo del presente proyecto se realizaron algunas reuniones con los gerentes de cada unidad, con el fin de realizar un re direccionamiento estratégico de la organización. El anexo contiene las actas de reunión realizada con la alta dirección de la organización.

- **Personal (Criterio 3).** Se refiere principalmente al reconocimiento, implicación, compromiso, comunicación, conocimientos y capacidades del talento humano en relación con la organización. Existe una revisión constante con el personal que hace parte del Sistema de Gestión de Calidad, verificando constantemente

deficiencias y sugerencia por parte del personal de cada proceso, verificando el cumplimiento de las metas establecidas en cada uno de los periodos de ejecución.

Los planes de capacitación y auto-capacitación se realizan constantemente al interior de toda la organización, ofreciendo un mejoramiento continuo de las tareas a desarrollar e incrementando las capacidades, iniciativas y habilidades del personal.

La comunicación es eficaz entre el personal siendo necesario el continuar con el mejoramiento en los canales de diálogo con las personas, para evitar errores de producción o el mal llamado teléfono roto, ya que en ocasiones se presentan inconvenientes en la impartición de las órdenes de trabajo o servicio. Éste criterio fue evaluado en 41.2% es decir, se encuentra en un nivel de cierto avance para la organización.

- **Colaboradores y Recursos (Criterio 4).** La unidad de Gerencia de Operaciones está comprometida en la capacitación por parte del personal y por tal razón mantiene alianzas con instituciones de enseñanza para realizar capacitaciones continuas al personal con el fin de mejorar la calidad de los procesos realizados y el desempeño de cada uno de los empleados y para el manejo y mantenimiento preventivo de los equipos tecnológicos. Existiendo una gestión de recursos y motivación por parte de la gerencia a las políticas y estrategias de la organización.

En resumen este criterio fue valorado con un 71,3 lo cual le confiere en la escala de valoración el nivel que existe avances muy significativos, ósea Bueno.

Tabla 4. Resumen Análisis Interno

# Crit	N° Preguntas	Peso Porcentual de c/d Criterio	Puntaje Por Pregunta	# R/. Factible	Bajo B	Aceptable A	Bueno Bu	Sobresaliente S	Porcentaje Ponderado	Porcentaje por Criterio	V/r Cualitativa por Criterio
1	8	16,33	2,63	40	0	16	18	6	5,2	39	B
2	4	8,16	2,63	20	0	4	7	9	5,8	45,2	A
3	5	10,20	2,63	25	0	8	8	9	5,42	41,2	A
4	5	10,20	2,63	25	0	4	6	15	6,34	71,3	B
5	4	8,16	2,63	20	0	2	5	13	6,42	75,7	B
6	7	14,29	2,63	35	0	4	17	14	5,44	41,8	B
7	7	14,29	2,63	35	0	1	4	30	5,8	60,3	A
8	4	8,16	2,63	20	0	8	8	4	4,9	30	A
9	5	10,20	2,63	25	0	6	9	10	5,65	49	B
	49	100,00		245						50,39	A
		100,00		245							
Valor Promedio Para todos los Criterios											
	Valor porcentual por respuesta	0,408163265									
	Número de Personas Evaluadas										5

Fuente: Datos procesados por el Autor del Proyecto

- **Procesos (Criterio 5).** La gerencia de Operaciones durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, identificó y diseñó los procesos que requieren y son vitales para el desarrollo y desempeño de sus labores; diseñando y documentando cada uno de sus procesos mencionado anteriormente.

Estos procesos se encuentran claramente identificados en el Sistema de Gestión de Calidad, asignándose la respectiva medición a cada uno por medio de sus indicadores de Gestión, con el fin de realizar una continua evaluación del sistema. (Ver Anexo #).

Por el hecho que la organización es una empresa prestadora de servicios y por tal motivo la única manera para la empresa de monitorear los procesos es a base de las encuestas internas y externas, donde se verifica la buena prestación del servicio, suministro solicitado y una evaluación del mismo.

- **Resultados en Clientes (Criterio 6).** La unidad de operaciones, tiene a la encuesta de satisfacción del cliente, como una manera de evaluar la prestación de servicios y así poder determinar claramente la imagen general que proyecta dentro y fuera de la organización. Determinando cuáles son los aspectos que más tienen en cuenta los clientes y los aspectos más significativos que existen en los procesos de Operaciones.

La unidad tiene indicadores de satisfacción del cliente, los cuales periódicamente reflejan sus resultados, para así dar su cumplimiento y utilizarlos en la evaluación de los procesos que actualmente se presta a los clientes y a su vez se observan alternativas nuevas, si estas lo ameritan.

La gerencia de Operaciones realizó la identificación de los procesos donde se relacionan los aspectos más significativos para sus clientes, estando sus indicadores periódicamente evaluados.

- **Resultados en Personal (Criterio 7).** La gerencia de Operaciones trabaja en la elaboración de una encuesta para los empleados, con el fin de identificar claramente los aspectos más significativos que los afectan, para identificar rotundamente estos aspectos.

La unidad no puede hacer comparaciones con otras áreas de otras empresas, ya que de éstas no existe documentación clara y medible de los resultados, por tal motivo, sólo puede hacer una valoración interna dentro de lo que la empresa desea saber, por parte de la líder de mercadeo.

Aunque la Gerencia de Operaciones cuenta con una Misión, Visión, Políticas y Estrategias definidas, no se tiene por parte de todos los empleados conocimiento de aspectos significativos de la organización por lo tanto se trabaja en una retroalimentación para tener en cuenta el impacto en sus comentarios laborales y personales.

- **Resultados en Sociedad (Criterio 8).** No se plantea metas y objetivos que involucren a la comunidad con la Unidad, estos se plantean netamente para la organización, así mismo no se realizan actividades que involucren a la comunidad para difundir información relevante.

En general este criterio suele tener bajo puntaje entre otras razones por la dificultad para invertir en acciones que no van a reportar un beneficio económico directo y la Gerencia de Operaciones no escapa a esta realidad.

No existe evidencias que la Gerencia de Operaciones, esté involucrada en actividades a favor de la sociedad e iniciativas culturales o de apoyo a la comunidad, así mismo es mínima la aportación en estos eventos pero si signifique algo para esta unidad.

- **Promedio de Rendimiento (Criterio 9).** La Gerencia de Operaciones define sus objetivos y periódicamente realiza mediciones de sus procesos, midiendo eficiente y eficazmente los resultados logrados en comparación con las metas establecidas a cumplir.

En caso que los objetivos planteados no sean los esperados, se realiza la verificación de posibles causas, mediante evaluaciones internas con el fin de establecer acciones de mejora y continuar con una exigencia superior en busca de una continuidad en los resultados positivos en la Unidad.

En suma, compara la gestión de los procesos y el cumplimiento de objetivos dentro de la organización por parte de del comité y da a conocer una radiografía actual en la que se encuentra la Gerencia de Operaciones, sin embargo ésta apreciación está infundada en los puntos de vista subjetivo de los miembros del comité.

Este criterio, evalúa que se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los usuarios e interesados de cada unidad y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de la política y estrategia de la organización.

4.6.1 Planificación. La organización tiene objetivos corporativos, los cuales apuntan a la consecución del incremento mínimo del 10% en el nivel de ventas, mejorar en 2 puntos el margen de rentabilidad neto actual y el nivel de ventas de cada unidad. Cada empleado debe invertir por lo menos cuatro horas al mes en capacitación o entrenamiento. Cada unidad debe mejorar por lo menos dos de sus procesos y sustentar su impacto, los cuales están claramente definidos en la dirección.

La compañía en su historia se encuentra trabajando en la consecución de clientes y cuentas objetivos, pero sin estudio, planeación o estructuración estratégicas que faciliten y sirvan de guía para este propósito. En caso de existir esta información no se ha difundido adecuadamente.

La competencia ha sido considerada como un referente menor, sin profundizar mucho en sus prácticas y estrategias para abrirse y posicionarse en el mercado. Por tal motivo el monitoreo de ésta, sólo tiene lugar en el momento en el cuál se encuentran en una licitación. Retroalimentándose de los errores incurridos al no ser favorecida.

En el 2008 se realizó un pequeño estudio con los gerentes de unidades de negocio para conocer su competencia, planes de estrategia comercial y la estructura de metas de ventas en la compañía, siendo ésta, estructuradas con poco conocimiento del mercado y grupos de interés. Estas son generadas por la necesidad de crecimiento que tiene la organización y el monto de salario de cada comercial. La actividad de ventas se basa en su totalidad en la profundización de los servicios en las cuentas existentes y poco en la consecución de nuevos clientes y segmentos del mercado.

Según una segmentación que se realizó durante el 2009 CompuRedes cuenta con 822 clientes registrados en CRM de los cuales 37 son compradores frecuentes por 4 años, 131 son compradores moderados, 329 son ocasionales y 330 están inactivos.

La fuerza comercial de CR está concentrada en capturar la atención en profundizar las cuentas, sin prestar mucha atención a las PYMES, las cuáles son un segmento importante y no tenido en cuenta. Irrigar ese segmento sería fortalecer una actividad altamente beneficiosa, que otros sectores han venido desatendiendo.

“Las PYMES generan cerca del 40% del PIB total y sostienen más del 7% del empleo en la economía Colombiana. Al ser consultadas sobre si habían solicitado crédito, un 55% de empresarios en el sector industrial, un 49% en el sector Comercial y un 44% en servicios respondió afirmativamente. La encuesta reveló también que un porcentaje de demanda de crédito ha aumentado en todos los sectores de las PYMES, especialmente en el de comercio. Puede notarse los resultados muy favorables de la colocación que hacen los bancos de los recursos de Bancoldex. La línea “a progresa”, que está diseñada para apoyar la productividad y competitividad de las colocaciones de mediano y largo plazo, después de registrar un crecimiento del 213% en el último año, llegó a un saldo de \$1.1 billones de pesos, beneficiando a más de 5.000 empresas en todo el país. En resumen, el enfriamiento en la dinámica del crédito no se ha reflejado en el comportamiento de los recursos irrigados a la PYMES, lo cual constituye una buena noticia desde el punto de vista de la generación de empleo, inversión y dinámica empresarial”⁵¹

Sin embargo el gran corporativo (empresas con igual objeto social), tampoco es atendido en su totalidad; como se dijo anteriormente, se puede evidenciar en el informe de las 1000 empresas más grandes del país de las cuáles, se abarca un 20% en el documento anterior de las compañías mencionadas; ratificando la necesidad de generar relaciones con otras compañías, así tengan como su aliado tecnológico otra empresa. Este mercado podría potenciar CR Bogotá, al estar un gran número situadas en esta localidad capital.

El sector del petróleo e hidrocarburos al igual que las grandes superficies son el más desatendido y son aquellos que marcan los puntos en la curva de crecimiento actual. Estos son un buen prospecto para las unidades de Outsourcing y el CGC.

⁵¹Plan de Mercadeo; Documento CompuRedes S.A, Regional Bogotá; María Catalina Vargas, líder de Mercadeo; 2010 -2011

Las comercializadoras, las ventas por catálogo y los Telcos (nombre genérico utilizado para designar a una gran empresa de telecomunicaciones), podrían afianzar el crecimiento de UNEs (Unidades Estratégicas), al manejar esquemas de procesos alineados perfectamente con la experiencia de la unidad; siendo los Telcos el foco principal gracias a los megaproyectos del Ministerio de las TIC, los cuales están basados en las tendencias de conectividad y ciudades digitales.

Por su parte Redes e Infraestructura encontrarían en las constructoras, un constante comprador gracias a la inversión que está realizando el gobierno para apoyar el sector con los subsidios de vivienda, los cuáles han incrementado el desarrollo de la vivienda en Colombia generando proyectos de diferentes índoles. La Unidad de Soluciones cuenta con la mejor parte de todo al tener servicios y productos que se ajustan a todas las necesidades y mercados objetivos. Pero debe obligar a su equipo comercial a romper paradigmas y generar nuevos esquemas de negocio que permitan tanto la profundidad de cuentas corporativas como la adquisición de nuevos clientes y contratos.

4.6.2 Organización. CompuRedes es una compañía de organización matricial.⁵² Una organización matricial consiste en el desarrollo de funciones de distinta naturaleza, tipo matriz, que pueda realizar los trabajadores de una Región. La primera entrada de las funciones se refiere a un trabajo eventual y específico y la segunda de ellas se refiere a un trabajo permanente y general.

Se trata de un diseño estructural que permite la creación de comités o grupos de trabajos, limitados a un tiempo relativamente corto y que no están considerados en la organización formal Regional, con el objeto de cumplir un proyecto específico que le ha sido encargado.

⁵² <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=648>

Los comités o grupos de trabajo mencionados son dirigidos por una persona distinta a los Directores o Gerentes Regionales, pudiendo ser asesores internos o externos y se encuentran integrados por personal de las diversas direcciones o Gerencias Regionales, asignados al proyecto por un período limitado.

Desde hace unos años la compañía trabaja bajo la figura de Gestión o Competencia, modelo que permite definir una serie de comportamientos claves que involucran conocimiento, habilidades y actitudes únicas, alineadas a la orientación estratégica y cultural organizacional, los cuáles se convierten en un punto de salida y de llegada de la administración del personal.

CR cuenta con un detallado esquema de perfiles, que describen las necesidades de conocimiento, gestión y aptitudes que debe tener la persona ideal para desempeñarse en determinado cargo. Actualmente se tiene 90 perfiles aproximadamente.

La organización además cuenta con una estructura jerárquica por así decirlo muy flexible, dónde todas las personas tienen la posibilidad de crecer, hacer aportes y comunicarse con facilidad con las altas directivas. Sistemas que posibilita la detección de mejoras y posibles fallas que se estén cometiendo.

4.6.3 Estrategias de Mercadeo. Actualmente la compañía no posee estrategias claras y definidas de mercadeo, cada línea de negocio trabaja desde su perspectiva la fidelización de clientes, consecución de nuevas cuentas y generación de valor en los servicios.

A su vez no existe unificación en el mensaje comercial, no está claramente definido en cuanto a los atributos de los servicios. Todas las actividades de mercadeo que se realizan no apuntan a una estrategia definida que facilite la venta y le genere foco al comercial.

La poca información no permite caracterizar el mercado de acuerdo a su tamaño, intereses, estructura tecnológica, capacidad de compra o sector al que pertenece. Cabe resaltar que algunas unidades trabajan en la creación de la metodología que facilite la consecución de nuevas cuentas, pero son esfuerzos aislados que no generan directrices corporativas que potencien a todas las unidades.

Por ser el mercado relegado a la generación de actividades aisladas, que no contemplan ninguna estrategia por parte de la compañía, los fabricantes o en muchos casos ni las unidades. Por tal razón no se tiene análisis de rentabilidad o del costo/beneficio de dichas acciones.

No existe o no se encuentra registros de planes de mercadeo estructurados formalmente. Las actividades se van proyectando o necesitando a medida que pasa el tiempo.

4.7 Determinación de los Factores Críticos de Éxito. Los factores críticos de éxito (FCE) son considerados las actividades clave cuyo resultado o rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de una organización. Para su identificación se construyó en primera instancia, la matriz DOFA y en segundo lugar, se realizó un análisis estructural de los componentes hallados en dicha matriz.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico de gran utilidad que permite resumir y ordenar los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, según debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Esta herramienta permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de CompuRedes Bogotá*

*según David Fred: “la matriz DOFA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma, esta matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis estratégico”. DAVID, OP., Cit., p. 224

La DOFA, utilizada como una herramienta de análisis y reflexión, permite realizar cruces o combinaciones lógicas entre sus cuadrantes, que generan los primeros avances en la identificación de los factores críticos de éxito. Es necesario corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. De este modo se origina una aproximación preliminar a la formulación de la estrategia organizacional.

La tabla 5. muestra la matriz DOFA de CompuRedes S.A. regional Bogotá, la cual está compuesta por 32 variables, la fundamentación de estas variables se encuentra en el anexo A y Anexo B.

Realizando la matriz DOFA, se emplea un análisis estructural con el fin de visualizar el campo de acción que desarrolla cada uno de los factores identificados en esta matriz.* Este análisis permite una descripción clara de un sistema y adoptando una visión global y sistemática,** teniendo siempre en cuenta los factores cualitativos descritos en las variables identificadas con el fin de encontrar una integración entre éstas, llamadas *variables claves o factores críticos de éxito*.⁵³

*Recuérdese que el análisis interno se realizó bajo los lineamientos del modelo EFQM de Excelencia, mediante la aplicación de un cuestionario de autoevaluación al comité de Estrategia.

**El concepto de sistema se refiere a un concepto de elementos que integrados para cumplir una finalidad, exhiben propiedades que no pueden ser halladas en sus partes constituyentes sino que corresponden a la unidad compuesta.

*Recuérdese que el análisis interno se realizó bajo los lineamientos del modelo EFQM de Excelencia, mediante la aplicación de un cuestionario de autoevaluación al comité de Estrategia.

⁵³ BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. Santiago de Cali: editorial Unidad de artes gráficas, Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, 2001. P.6.

Tabla 5. Matriz DOFA. CompuRedes S.A. Regional Bogotá

Entorno (Medio Interno)	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
1. Facilidad para adaptarse al cambio y asumir nuevas metodologías	19. Poca planeación de todas las unidades de negocio.
2. Integración de numerosas metodologías y tecnologías que suplan las necesidades de los clientes.	20. Poco conocimiento del mercado objetivo.
3. Amplio portafolio de servicios que cubre varios frentes de las necesidades tecnológicas de los usuarios.	21. Poca incursión y búsqueda de nuevos clientes.
4. Facilidad de respuesta a contingencias administrativas y técnicas presentadas.	22. Falta consolidar las estrategias comerciales.
5. Gran capacidad de negociación de sus directivas.	23. Poco acercamiento con los gremios y el sector gubernamental.
6. Acompañamiento estratégico de socios.	24. Falta de visión a largo plazo.
7. Adaptabilidad a las exigencias del mercado nacional e internacional.	25. No existe sinergia entre las diferentes áreas de trabajo.
8. Presencia en las compañías más representativas de la economía nacional.	26. Poca estandarización de los procesos comerciales.
9. Aliado estratégico de Edatel en los programas de TIC del departamento de Antioquia.	
10. Excelentes relaciones con fabricantes de primer orden mundial.	
Entorno (Medio Externo)	
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
11. Profundizar la relación con los Telcos.	27. Fortalecimiento de las nuevas multinacionales.
12. Vinculación a los planes de Gobierno para expandir las Tic a nivel departamental, nacional e internacional.	28. Fuga de conocimiento.
13. Expansión latinoamericana con conocimiento del comportamiento de esas economías.	29. Desconocimiento del entorno y de nuevos mercados.
14. Cautivar al gran corporativo para que se unan a nuestra lista de felices clientes.	30. Competencia.
15. Incursionar en el segmento de las PYMES a nivel nacional.	31. Su estabilidad depende de unos pocos clientes.
16. Reconocimiento como un excelente proveedor en las empresas de diferentes sectores económicos.	32. Dependencia de ingresos de pocas cuentas.
17. Afianzar relaciones con los fabricantes para contar con mejores beneficios y concesiones económicas.	
18. Personal joven y con gran interés de prepararse.	

Elaboración: Propia del Documento Comité Estratégico, CompuRedes S.A. Bogotá; Líder de Mercadeo, María Catalina Vargas; 2010 – 2011

Teniendo en cuenta el análisis, se realiza una matriz relacional a partir de las variables planteadas en la Matriz DOFA, en la cual, se realiza una doble entrada de forma ordenada de acuerdo a: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Este análisis genera una matriz de estructura binaria, donde cada elemento se identifica por su fila y su columna según corresponda visualizando la relación que existe entre cada una de las variables identificadas por la matriz DOFA (Ver Anexo C), si dentro de la relación se presenta una directa; se observa 1 (Uno) y en caso que no exista relación directa, se observa 0 (cero).

La sumatoria de los números por filas indican el número de veces que el factor i influyó sobre el resto de los factores o índice de motricidad. En contraste, la sumatoria por columnas indican el número de veces que cada factor j ha sido influido por los restantes, o índice de dependencia. El método permite entonces visualizar la forma como un elemento o factor extremo o interno de los identificados en la matriz DOFA, influyen sobre los demás, de tal forma que se pueda saber si son determinantes (motrices) o determinantes (dependientes) por los otros factores o variables del sistema.

Posteriormente se divide el total de cada fila y cada columna por el total de respuestas de la matriz para el conjunto de factores (total en la esquina inferior derecha de la matriz) y se multiplica el resultado por 100, para expresar el resultado en porcentaje. Aquellos factores con porcentajes más altos tendrán mayor carácter de motrices o determinantes. La tabla 5 muestra el valor y el porcentaje de motricidad y dependencia para cada factor.

Tabla 6. Ordenamiento de Factores según Motricidad y Dependencia

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA						
	N°	VARIABLE	MOTRICIDAD		DEPENDENCIA	
			PUNTOS	%	PUNTOS	%
OPORTUNIDADES	1	Profundizar la relación con los Telcos.	16	4,5	7	1,9
	2	Vinculación a los planes de Gobierno para	19	5,3	8	2,2
	3	Expansión latinoamericana con	22	6,1	11	3,1
	4	Cautivar al gran corporativo para que se	21	5,8	14	3,9
	5	Incursionar en el segmento de las PYMES	20	5,6	12	3,3
	6	Reconocimiento como un excelente	20	5,6	8	2,2
	7	Afianzar relaciones con los fabricantes	18	5	18	5
AMENAZAS	8	Personal joven y con gran interés de	19	5,3	4	1,1
	9	Fortalecimiento de las nuevas	18	5	6	1,7
	10	Fuga de conocimiento.	7	1,9	3	0,8
	11	Desconocimiento del entorno y de nuevos	16	4,5	13	3,6
	12	Competencia.	9	2,5	12	3,3
	13	Su estabilidad depende de unos pocos	6	1,7	9	2,5
FORTALEZAS	14	Dependencia de ingresos de pocas	7	1,9	7	1,9
	15	Facilidad para adaptarse al cambio y	14	3,9	12	3,3
	16	Integración de numerosas metodologías y	8	2,2	12	3,3
	17	Amplio portafolio de servicios que cubre	10	2,8	15	4,2
	18	Facilidad de respuesta a contingencias	6	1,7	14	3,9
	19	Gran capacidad de negociación de sus	5	1,4	17	4,7
	20	Acompañamiento estratégico de socios.	8	2,2	22	6,1
	21	Adaptabilidad a las exigencias del	11	3,1	16	4,5
	22	Presencia en las compañías más	11	3,1	12	3,3
	23	Aliado estratégico de Edatel en los	12	3,3	12	3,3
DEBILIDADES	24	Excelentes relaciones con fabricantes de	14	3,9	16	4,5
	25	Poca planeación de todas las unidades de	10	2,8	7	1,9
	26	Poco conocimiento del mercado objetivo.	6	1,7	14	3,9
	27	Poca incursión y búsqueda de nuevos	3	0,8	14	3,9
	28	Falta consolidar las estrategias	9	2,5	14	3,9
	29	Poco acercamiento con los gremios y el	2	0,6	13	3,6
	30	Falta de visión a largo plazo.	5	1,4	7	1,9
	31	No existe sinergia entre las diferentes	4	1,1	5	1,4
	32	Poca estandarización de los procesos	3	0,8	5	1,4
TOTAL			359		359	

Fuente:Elaboración Propia del Autor

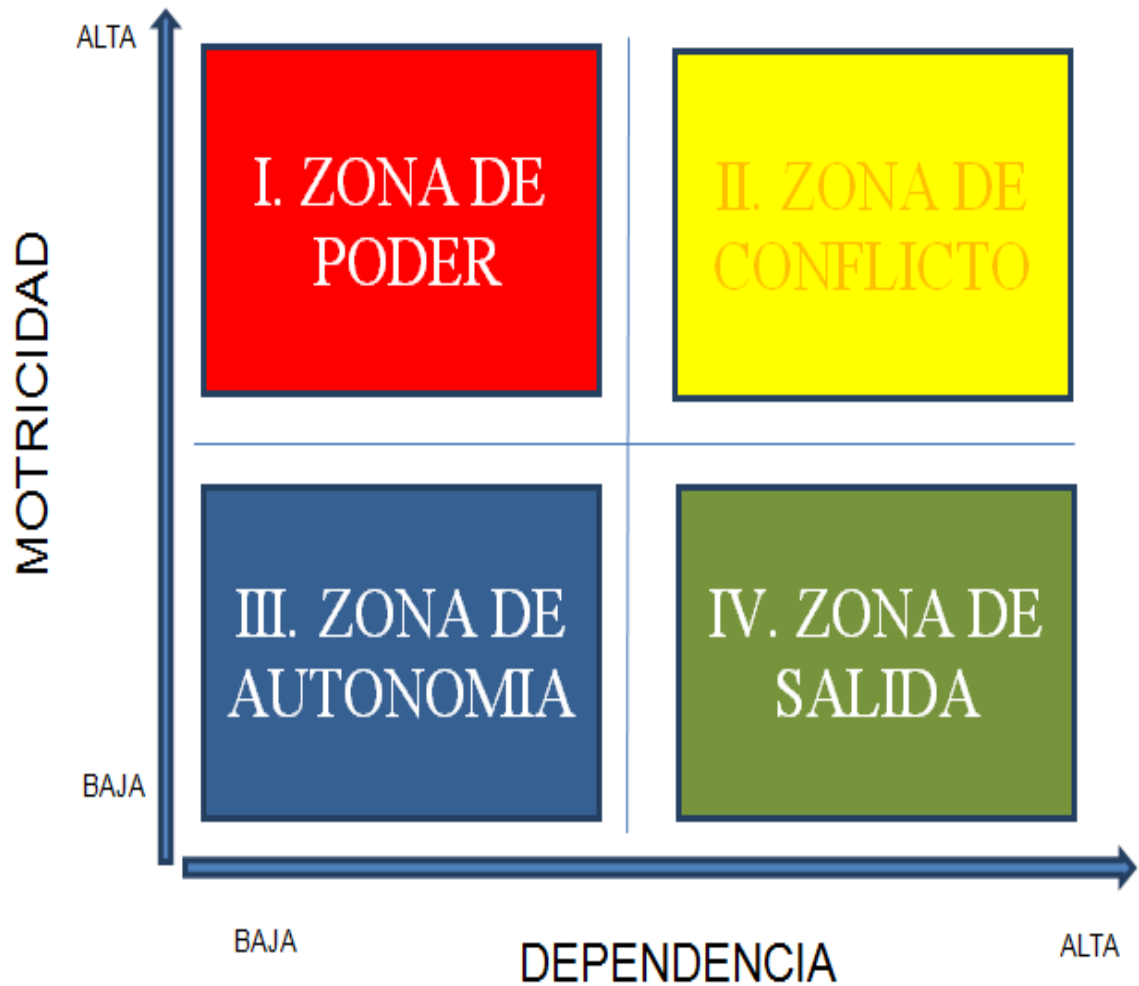
La identificación de las variables claves o esenciales del sistema se realiza a través de un plano cartesiano de motricidad-dependencia. En este plano la motricidad corresponde a la ordenada y la dependencia a la abscisa. Para la representación gráfica se utilizan los resultados obtenidos en la matriz, dado que cada variable conlleva un indicador de motricidad y un indicador de dependencia. De esta manera se pueden diseñar planos de motricidad-dependencia directa, indirecta, actual y potencial. Dichos planos se pueden dividir en cuatro zonas, cada una de las cuales pueden identificar en la figura 20.

Aquellos factores o variables con alta motricidad baja dependencia se ubican en la zona de poder, denotando su carácter de prerequisite o determinantes. Los factores con alta motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de conflicto, denotando la existencia de doble causalidad, es decir, son determinantes de otros factores pero a la vez, son determinados por otros. Los factores con baja motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de factores autónomos, ya que no determinan ni son determinados por otros. Finalmente, aquellos con baja motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de salida, ya que son el resultado, la consecuencia, el efecto de los factores motrices o de conflicto.

A continuación se presenta una figura que representa un plano cartesiano con la clasificación de los respectivos factores hallados en la matriz DOFA. (Ver Figura 20)

Según su Dependencia y motricidad. Se ubican en la zona de poder, de conflicto, autonomía y de salida, pero que al realizar dicho análisis se vió claramente que existen variables gobernadas por dos conflictos. La cuál no fueron tomadas en cuenta.

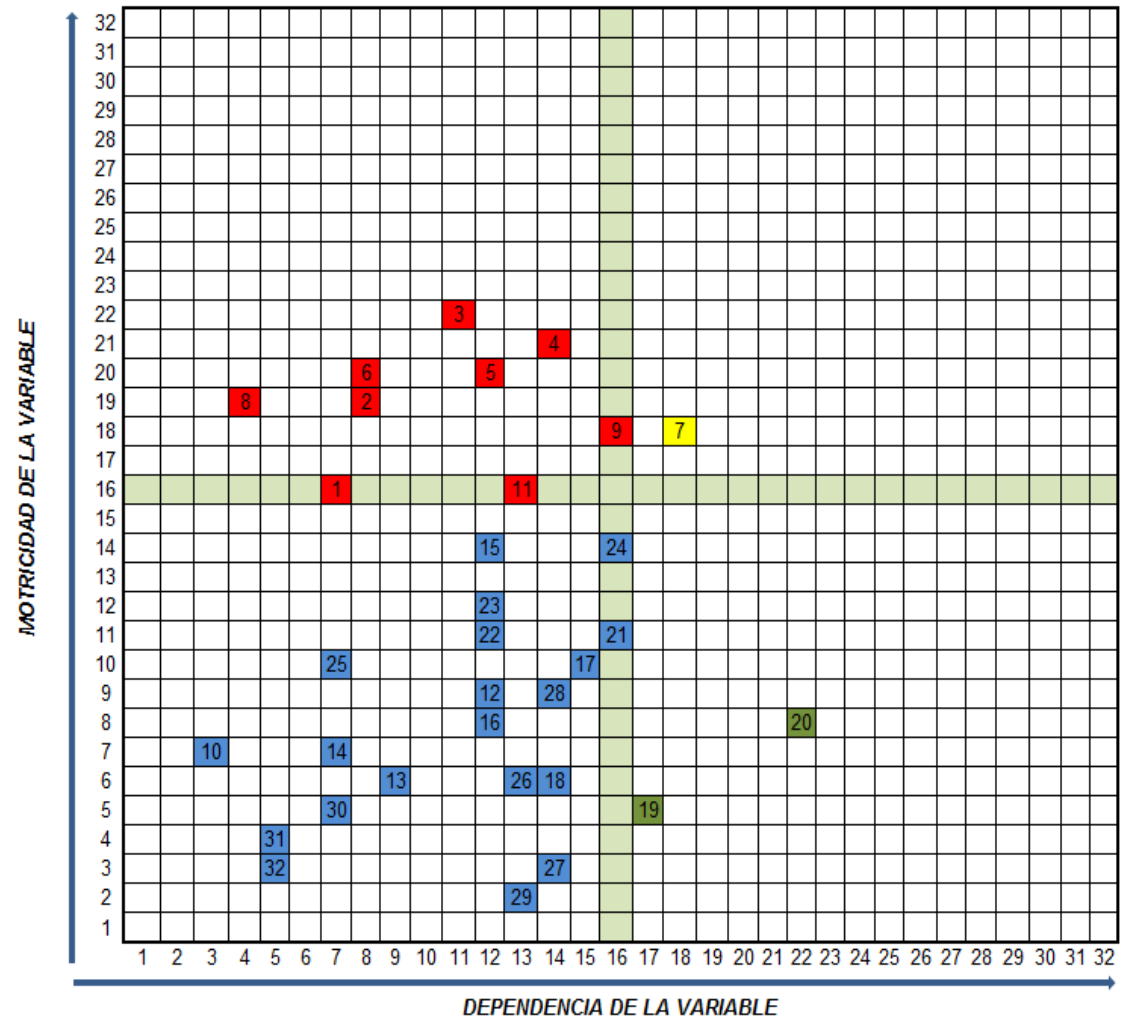
Figura 20. Clasificación de los Factores según su Naturaleza.



Fuente: Bonguero, Harold. Prospectiva y Planeamiento Estratégico: Un enfoque aplicado. Santiago de Cali: Editorial Unidad de artes Gráficas, Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, 2001, p.63.

Figura 21. Motricidad de la Variable Vs Dependencia de la Variable

MOTRICIDAD		
1	16	7
2	19	8
3	22	11
4	21	14
5	20	12
6	20	8
7	18	18
8	19	4
9	18	6
10	7	3
11	16	13
12	9	12
13	6	9
14	7	7
15	14	12
16	8	12
17	10	15
18	6	14
19	5	17
20	8	22
21	11	16
22	11	12
23	12	12
24	14	16
25	10	7
26	6	14
27	3	14
28	9	14
29	2	13
30	5	7
31	4	5
32	3	5



Fuente: Elaboración propia del autor.

A continuación se presenta una tabla con la clasificación según su naturaleza.

Tabla7. Listado de Clasificación General de las Variables según su Naturaleza

N°	FACTOR	ZONA	DOFA
2	Vinculación a los planes de Gobierno para expandir las Tic a nivel departamental, nacional e internacional.	PODER	O
3	Expansión latinoamericana con conocimiento del comportamiento de esas economías.		O
4	Cautivar al gran corporativo para que se unan a nuestra lista de felices clientes.		O
5	Incurcionar en el segmento de las PYMES a nivel nacional.		O
6	Reconocimiento como un excelente proveedor en las empresas de diferentes sectores económicos.		O
8	Personal joven y con gran interés de prepararse.		A
7	Afianzar relaciones con los fabricantes para contar con mejores beneficios y concesiones económicas.		CONFLICTO
10	Fuga de conocimiento.	AUTONOMIA	A
12	Competencia.		A
13	Su estabilidad depende de unos pocos clientes.		A
14	Dependencia de ingresos de pocas cuentas.		F
15	Facilidad para adaptarse al cambio y asumir nuevas metodologías		F
16	Integración de numerosas metodologías y tecnologías que suplan las necesidades de los clientes.		F
17	Amplio portafolio de servicios que cubre varios frentes de las necesidades tecnológicas de los usuarios.		F
18	Facilidad de respuesta a contingencias administrativas y técnicas presentadas.		F
22	Presencia en las compañías más representativas de la economía nacional.		F
23	Aliado estratégico de Edatel en los programas de TIC del departamento de Antioquia.		F
25	Poca planeación de todas las unidades de negocio.		D
26	Poco conocimiento del mercado objetivo.		D
27	Poca incursión y búsqueda de nuevos clientes.		D
28	Falta consolidar las estrategias comerciales.		D
29	Poco acercamiento con los gremios y el sector gubernamental.	D	
30	Falta de visión a largo plazo.	D	
31	No existe sinergia entre las diferentes áreas de trabajo.	D	
32	Poca estandarización de los procesos comerciales.	D	
19	Gran capacidad de negociación de sus directivas.	SALIDA	F
20	Acompañamiento estratégico de socios.		F

Fuente: Elaboración propia del autor.

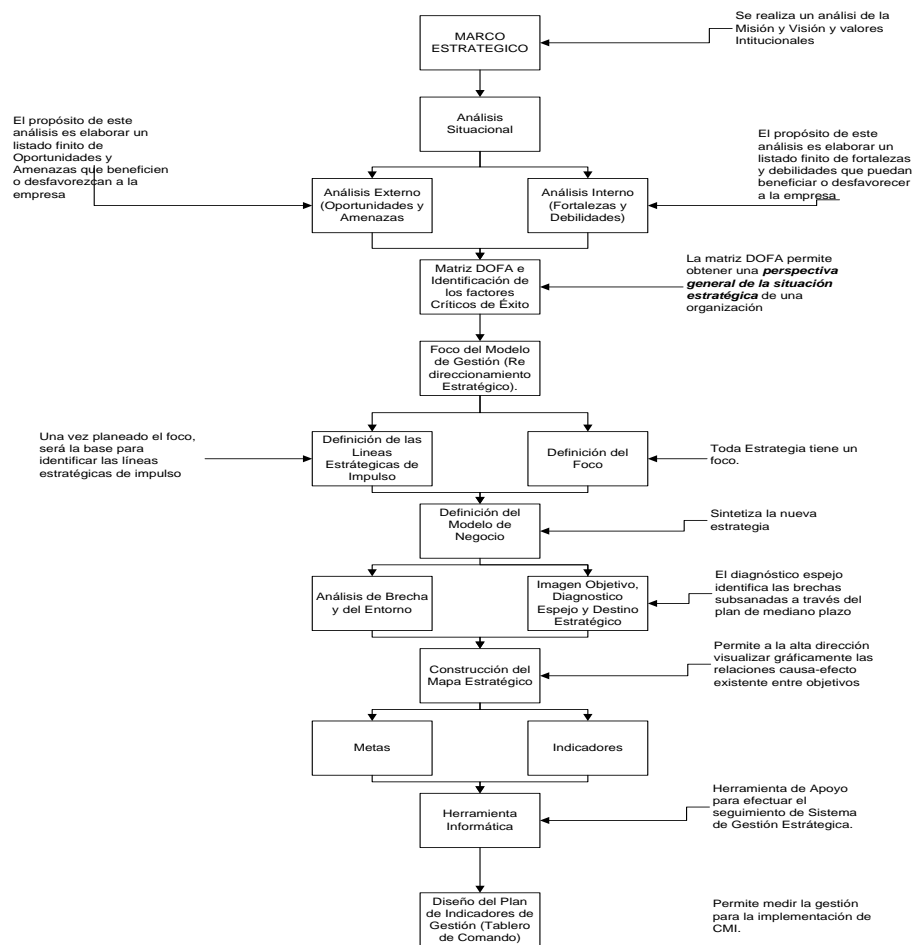
En conclusión; En la aplicación de la metodología lluvia de ideas con su respectivo comité, se finiquitó que los factores o criterios de éxito para la gerencia de Operaciones, son aquellas que se encuentran en la zona de poder y en la zona de conflictos (rojo y amarillo) y en segundo plano se contemplaron los factores contenidos en la zona de autonomía (Decisiones hechas bajo democratización). La identificación de estos factores, permite obtener una perspectiva general de la situación de la gerencia de operaciones, al mismo modo estas variables se tuvieron en cuenta para la nueva estrategia.

5. DEFINICIÓN DE LAS BASES ESTRATEGICAS COMPUREDES, REGIONAL BOGOTÁ

5.1. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico utilizado para desarrollar la metodología planteada del modelo de negocio, mapa estratégico y sistema de indicadores de CompuRedes S.A. Está presentado en la figura22.

Figura 22. Metodología establecida para la construcción del modelo de negocio

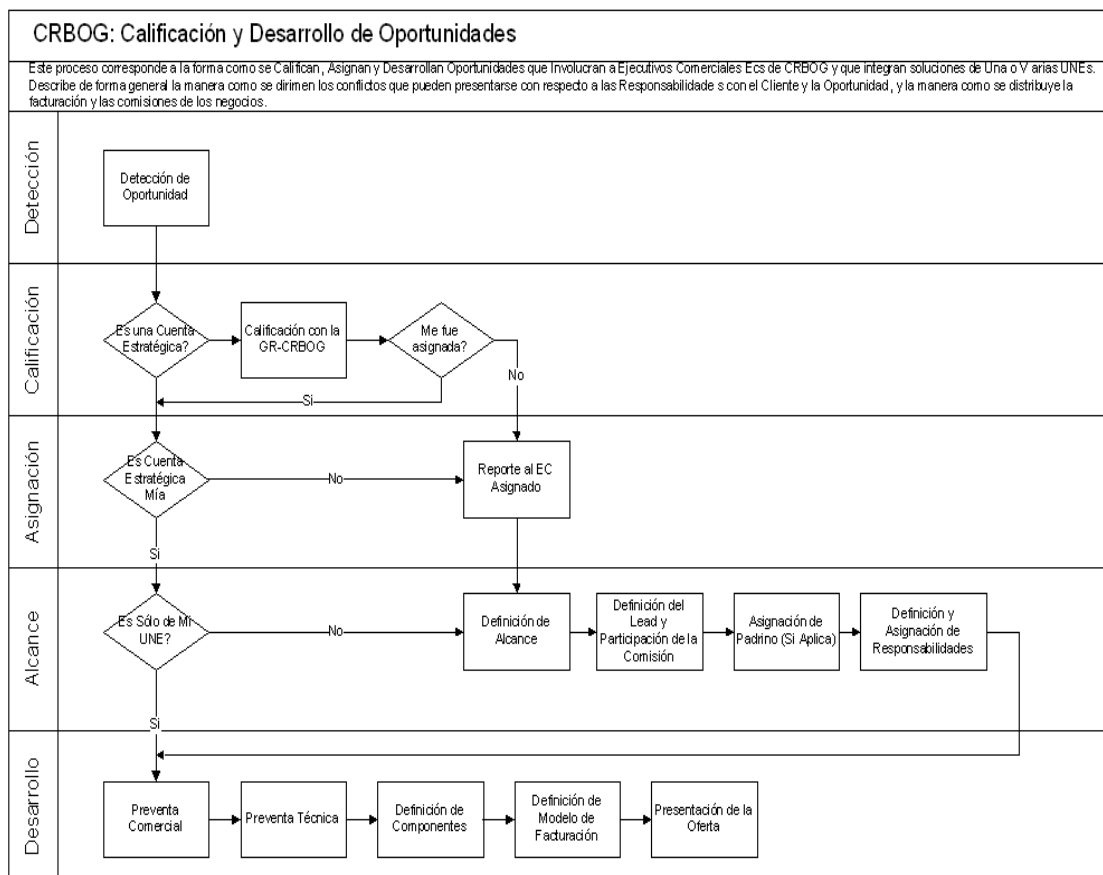


Fuente: Elaboración propia del autor.

El objetivo principal y la orientación del transcurrir presente de la organización, a la luz de las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objeto social y las expectativas propuestas; hace parte de un análisis situacional (externo e interno) y concluye con la definición del sistema de indicadores, que hace parte de un proceso ineludible para la definición del plan dentro de lo establecido por la metodología BSC.

Inicialmente se presenta la calificación y el desarrollo de Oportunidades que cuenta la organización para tomar decisiones acertadas y no caer en errores de responsabilidad que ameritan correcciones futuras, salvaguardando toda clase de compromiso con las UNE´s.

Figura 23. Clasificación y Desarrollo de Oportunidades



Fuente: Datos procesados por el Autor.

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sí misma y para sus clientes. Esta se basa en un conjunto de líneas estratégicas de impulso que dan a conocer el camino a seguir de una organización, para lograr desarrollar su misión, visión y objetivos en un horizonte de tiempo; apoyándose en parámetros e indicaciones que plantean cuando el comité estratégico se reúne en y llega a conclusiones concluyentes.

De acuerdo con lo anterior, el comité realizó una revisión de los planteamientos estratégicos que guían a la organización; hallando una apropiada introducción del sistema de indicadores de gestión y un re direccionamiento estratégico.

Como parte de éste re direccionamiento se estableció la evaluación y corrección de la misión y visión que guiará a la organización a proveer los cimientos necesarios para desarrollar una declaración de la misión. En el anexo # contiene las actas de reunión realizadas con el comité para lograr éste propósito.

5.1.1. Declaración de la nueva Misión. La misión fue la primera de estas directrices en discutirse. Como punto de partida para comprender. Se tomó el objeto social de la organización y se analizó que tan reflejado está en su labor diaria. Material suficiente para que afloraran múltiples puntos de vista y se concretaran conceptos comunes enfocados siempre al cliente. Fue una jugosa experiencia que permitió a los participantes no ser tímidos y por el contrario participar de lleno en la dinámica del ejercicio y compenetrarse durante el proceso. Una vez clara la idea de lo que se quería expresar en la misión, el problema yacía en cómo decirlo, surgieron mínimas opciones pero al final, de común acuerdo se eligió dejar la misma, salvo algunas modificaciones.

“CompuRedes S.A. es una empresa de servicios especializados en Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, que ofrece a sus clientes soluciones efectivas y de apoyo para su negocio, generando conocimiento para beneficio de

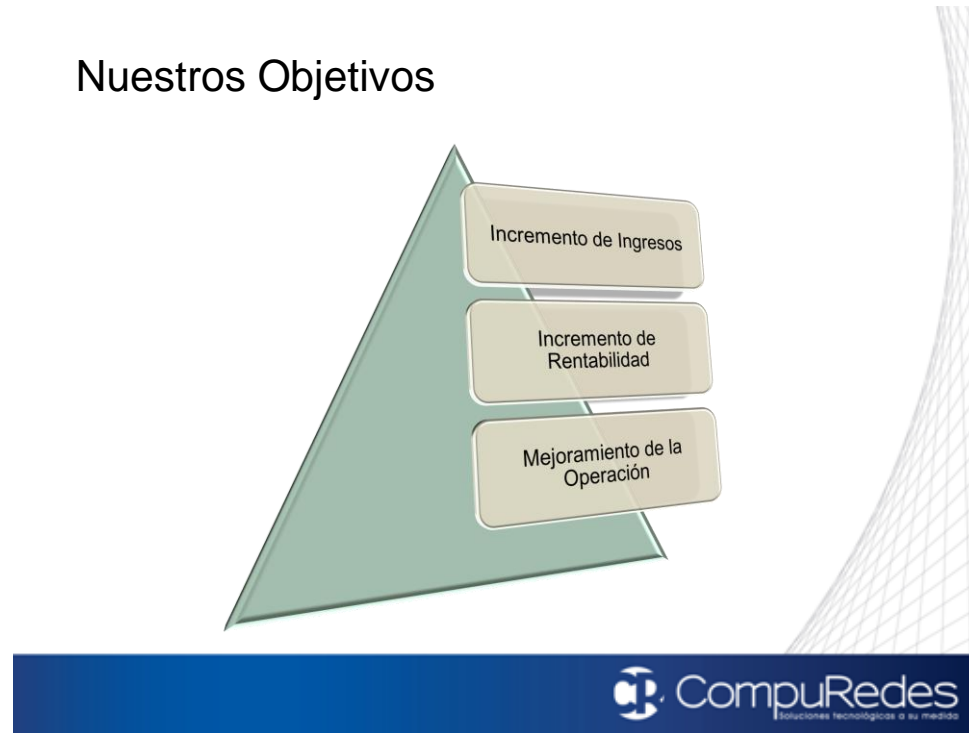
la sociedad, apoyados en una atención personalizada, humana, ética y una integradora de soluciones TIC. Cuenta con proveedores líderes de tecnología, con la infraestructura requerida y con personal competente para garantizar el cumplimiento de nuestra oferta de servicios, actuando siempre dentro de los principios éticos y legales”.

5.1.2. Declaración de la nueva Visión. La visión fue un elemento más fácil de concluir implementando la misma técnica que para la misión, pues gracias a la experiencia en la conformación de la misión al comité, le fue más fácil enfocar sus ideas y se articularon en una conceptualización ágil que fluyó sin reparo hasta el presente resultado.

“CompuRedes S.A., será una empresa líder, comprometida con la satisfacción y la generación de valor a sus clientes y grupos de interés, mediante la permanente innovación y mejoramiento de sus servicios en los próximos 3 años”.

De esta visión se puede concluir que las proyecciones de evolución planificadas a través del pensamiento estratégico son de tiempo, que deberá cumplirse en un periodo de 3 años. Ubicarán a CompuRedes S.A. por encima de las empresas que busque la innovación y mejoramiento de sus servicios de telecomunicaciones, igualmente se define el alcance de varios objetivos propuestos, que son:

Figura 24. Nuevos Objetivos según Re estrategia



Fuente: Elaboración Propia del Autor.

- CompuRedes ha construido una estructura en Unidades Estratégicas de Negocios, que le permiten ofrecer un completo portafolio de Productos y Servicios TIC a sus Clientes, que va desde Infraestructura a Consultoría Pura, incluyendo la Tercerización de Servicios.
- Otro de los objetivos de la Estrategia Comercial de CompuRedes Bogotá, es el incremento de la penetración en la propia cadena de valor del cliente, apoyando su negocio, a través de soluciones TIC e implementando con el servicio de cuentas cruzadas*, que ayudará que la fidelización de los clientes sean aún mayor.

* Son alternativas de servicio creadas por la empresa CompuRedes, que ayuda a dar una mayor fidelización con los clientes, dando un paquete de servicio complementario posventa que ofrezca una globalización de todas las necesidades que pueda tener el servicio primario o principal.

• Cada vez más nuestros clientes nos solicitan soluciones verticalmente integradas de Tecnologías de Información y Comunicaciones; puesto que, pueden lograr además de una mayor cobertura de servicios y productos con un único proveedor, mayores sinergias, que se traducen en menores tiempos de implementación y menores costos totales de propiedad TOC de dichas soluciones. Para conseguir estos factores se basaron en la representación de factores más específicos para dar un direccionamiento y una base mucho más clara a la consecución de dichos objetivos, por medio de la implementación de una metodología que desarrolle el modelo de gestión la Matriz DOFA y las variables críticas de éxito definidas anteriormente, los cuales sirvieron como base para establecer las líneas estratégicas de impulso, con el fin de enfocarlas hacia el cumplimiento de la Visión de la Organización, que será el foco del modelo de Gestión. (Ver Anexo #)

Figura 25. Factores Críticos de Éxito

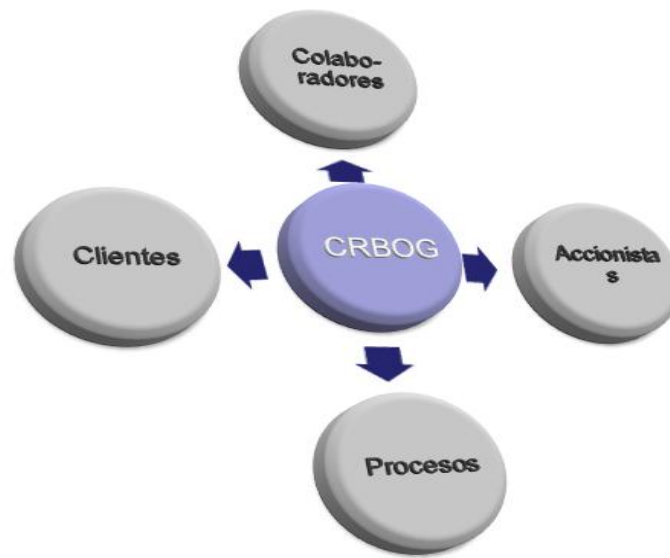


Fuente: Elaboración propia del Autor.

5.2. FORMULACIÓN Y DISEÑO DE LA NUEVA ESTRATEGIA

En esta dinámica de la nueva estrategia, CompuRedes S.A. efectuó la identificación y definición de los clientes, gracias al comité estratégico y metodologías internas. Dando como resultado 4 ejes que comprenden los aspectos que fundamenta el plan estratégico CRBOG y con base en ellos se definen los KPIs (Indicadores Métricos de Negocios) de la operación regional y su futuro BSC.

Figura 25. Grafica Ejes de Acción

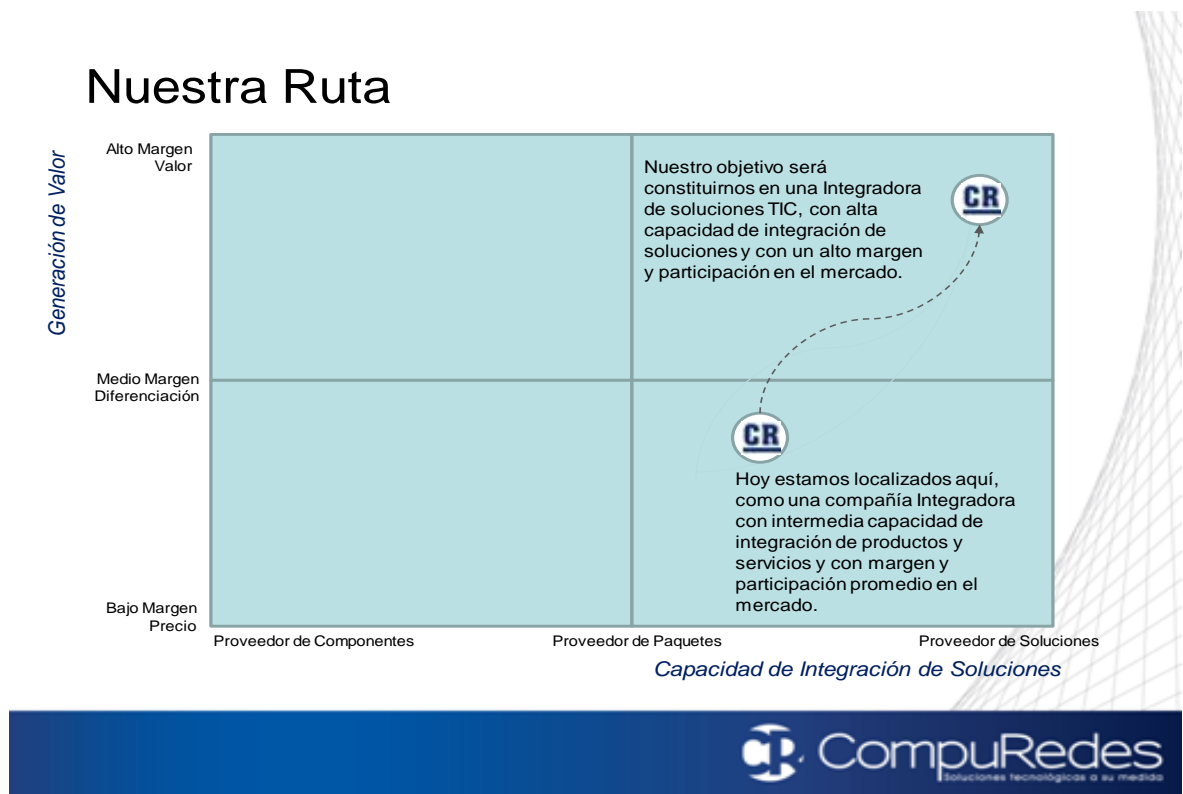


Fuente: Elaboración Propia del Autor

5.3 FORMULACIÓN Y DISEÑO PARA UNA NUEVA ESTRATEGIA

En la dinámica de crear la nueva estrategia, lo primero que se realizó fue la identificación de la Ruta de la organización (¿hacia dónde vamos?), dando como resultado la siguiente gráfica.

Figura 27. Ruta Estratégica de CompuRedes, Regional Bogotá para el 2010 y 2011



Fuente:Elaboración hecha por comité CompuRedes S.A.

Esto indica, que el objetivo es constituirse en una empresa Integradora de soluciones TIC, con alta capacidad de integración de soluciones y un alto margen de participación en el mercado, mirando siempre el compromiso que se tiene a la fecha.

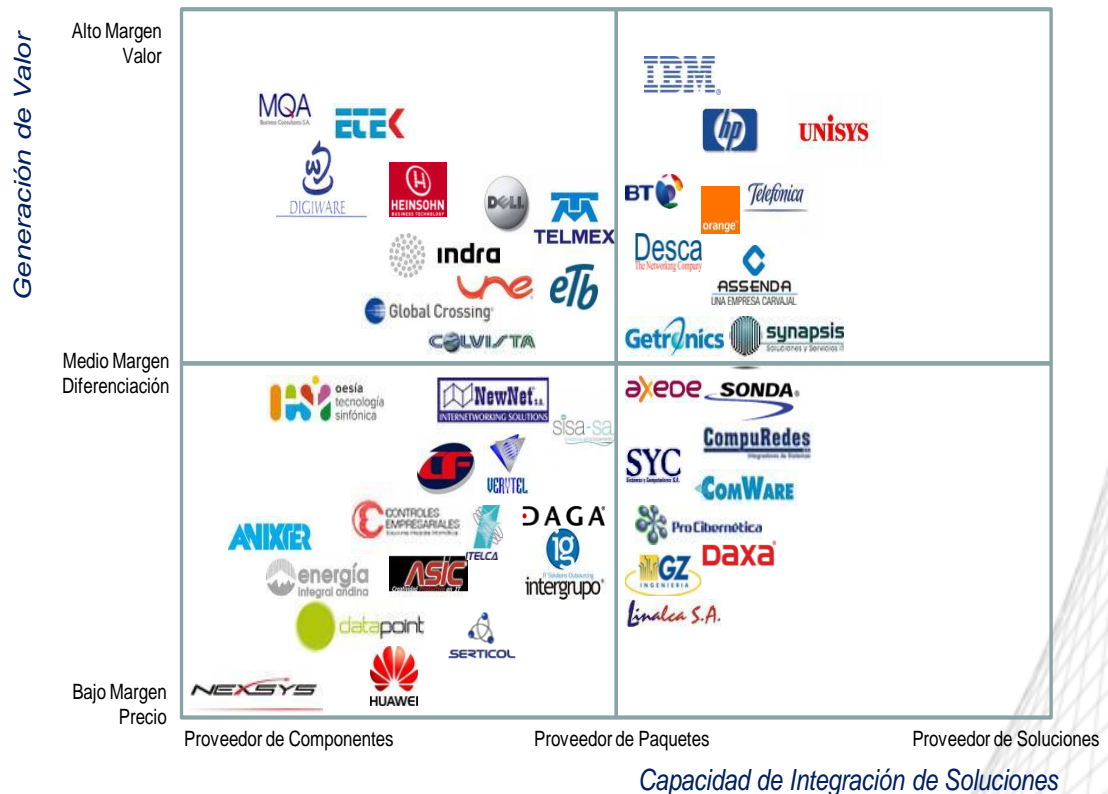
Lagráfica siguiente se da, gracias a la participación de la Gerencia, respectivas Unidades Integradoras en parte financieras (UNE´s) y Recurso Humano, que sirve para establecer la localización de la organización. Se tuvieron en cuenta diferentes aspectos que cada unidad vió como característica primordial, manteniendo siempre la objetividad de los resultados para cómo un acuerdo,

poder representar en dónde se situaba la organización en la torta de mercado global y nacional.

Gracias a la cultura que se implementó de reuniones estratégicas (Comité estratégico), se ha llegado a concluir el mapa competitivo del mercado hoy:

Figura 28. Mapa Competitivo, CompuRedes regional Bogotá

Nuestro Mapa Competitivo



Fuente: Elaboración hecha por comité CompuRedes S.A.

CompuRedes S.A. hoy día estudiada su objeto social y su características de mercadeo, se encuentra en el recuadro que limita por la parte inferior izquierda a Proveedores de Paquetes y en la parte derecha a Proveedores de soluciones y la parte superior por Medio Margen Diferenciación, siendo ésta una característica diferenciadora para poder situar mejor la empresa como tal; ya que es un Porcentaje que debe agregarse al tipo de interés flotante escogido como base (por ejemplo el LIBOR)* para determinar el tipo de interés de un préstamo. Este diferencial o margen representa el riesgo de prestar dinero al prestatario, de modo que cuanto mayor sea este riesgo mayor será el diferencial.⁵⁴

Para la organización se elaboró un estudio de mercadeo que ayudó a clasificar los clientes en segmentos que lo llamamos A, AA, AAA. Por decisión de la empresa en su sistema de Check Box, se utilizó la metodología ABC de los Inventarios**, haciendo una analogía entre inventario cómo clientes y arrojó los siguientes datos:

- Clientes A y AA: Es un código de conducta que ayuda de manera cuantitativa a visualizar y minimizar los clientes; llamados a largo plazo y a tener en cuenta y al mismo tiempo, son los que deben ser más controlados estrictamente, ya que de alguna manera, están “de nuestro lado”, después de todo, ellos ya han comprado el producto y tienen una opinión formada basada en su experiencia práctica y frecuencia, pero son de menos consumo y de prioridad estratégica.
- Clientes AAA: Son clientes que para la unidad de negocios, representa la fidelización en su dimensión, poder de compra y cantidad de productos

* Es una tasa de referencia diaria basada en las tasas de Interés bajo la cual los bancos ofrecen fondos no asegurados a otros bancos en el mercado monetario mayorista (o mercado interbancario). LIBOR será ligeramente superior a la tasa *London Interbank Bid Rate*, la tasa efectiva bajo la cual los bancos están preparados para aceptar depósitos. Es ligeramente comparable con la tasa *Federal funds rate* de los Estados Unidos.

⁵⁴ <http://www.intracen.org/tfs/docs/glossary/ms.htm>

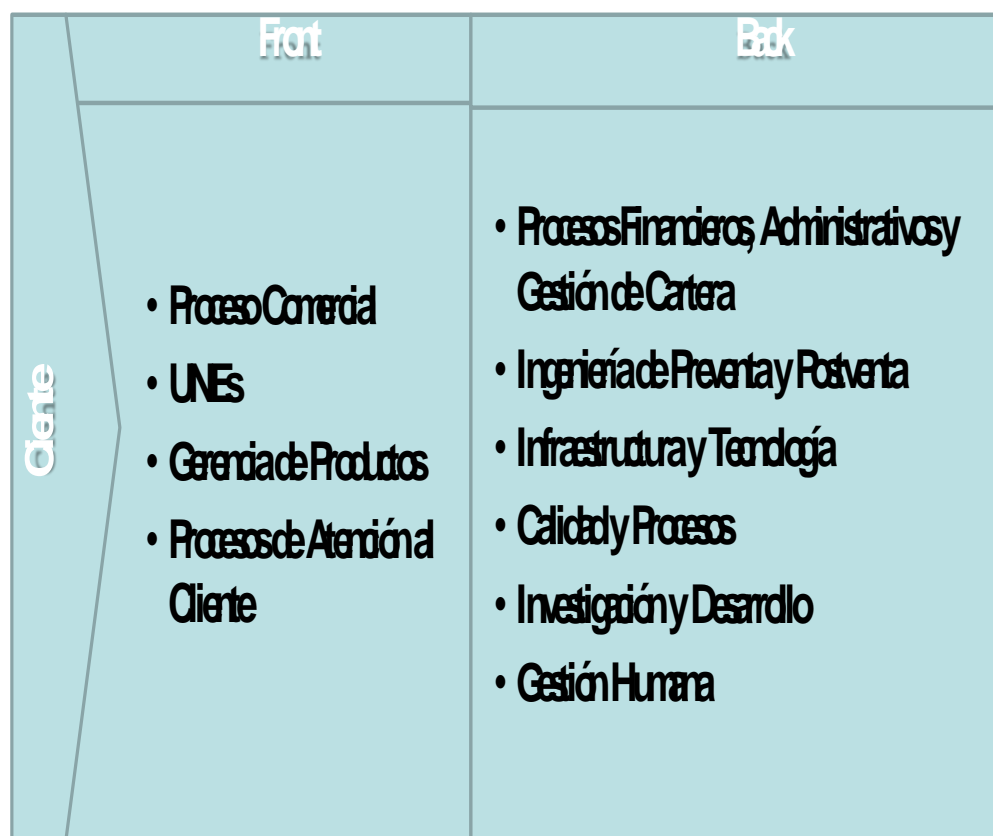
**Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales.

demandados claves; que ayudan que los objetivos de maximizar el rendimiento y rentabilidad sean óptimos.

Una vez definidos los segmentos, se procede a diseñar en compañía de la gerencia una estrategia que evidencia las metas cumplidas en un determinado tiempo, para esto se diseñó una gráfica que muestra la estrategia a seguir.

Figura 29. Proceso de Interacción con Clientes

Nuestros Procesos de Interacción con Clientes



Fuente: Elaboración hecha por comité CompuRedes S.A.

5.4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Dentro del ambiente que vislumbra el cuadro estratégico y el esquema de las cuatro acciones, desarrollado para representar las curvas de valor de la organización y está representada en 3 focos (incremento de Ventas, Aumento de Rentabilidad y Mejoramiento de la Operación) y 11 líneas de estrategia de impulso de CRBOG. (Ver Anexo #)

El planteamiento de estas líneas estratégicas de impulso de la Organización se presenta en el anexo #, dónde se describe sus objetivos corporativos, plan estratégico, plan táctico, descripción, complementos, responsables, KPI y requerimientos, acá tenemos algunos.

5.4.1 Líneas Estratégicas de Impulso. Las líneas estratégicas de impulso son la base fundamental en la implementación de los objetivos y el desarrollo futuro de La organización, enfocándose y desarrollándose con la ayuda del Cuadro de Mando Integral, a fin de obtener el éxito en el desarrollo del foco del modelo de gestión.

- **Desarrollo de Nuevos Clientes.** Busca desarrollar dentro del plan estratégico, una actualización de la Base de Datos de Clientes de CRBOG en CRM, haciendo unos mecanismos de Actualización y Mantenimiento de la Base de Datos para que exista un registro tanto inicial y luego su respectiva actualización.
- **Incremento de la Base de Datos de Clientes.** Se desarrolla un Plan de Referidos, Desarrollo de Planes de Promociones y Descuentos y unos Aceleradores, que ayuden a los objetivos corporativos a definir un plan de éstos, teniendo en cuenta la validez con el comité. Los aceleradores por productos son una forma de estimular al grupo comercial y algunos de los productos UNEs.

- **Planeación y ejecución de eventos para la generación de la demanda.** Deberá existir un plan de eventos, desarrollado conjuntamente teniendo en cuenta la realización por tiempos de cada actividad y la respectiva documentación.
- **Implementación de Presentaciones Periódicas de Portafolio en Clientes.** Es un sistema desarrollado por la Organización que consiste en asegurar la realización por los ECS* de las presentaciones en el portafolio de clientes.
- **Definición del mecanismo outbound.** Para la realización de este ítem, se deberá evaluar las opciones para la realización de campañas de Outbound (Busque de Base de Datos) con Aliados.
- **Uso de canales virtuales.** Fortalecimiento de Página Web y Formas de Contacto Virtuales, apoyadas por IT de CR.
- **Facilidad de comunicación planta telefónica, infraestructura IT y herramientas.** Para desarrollar esta comunicación entre planta e infraestructura, se necesita un Mejoramiento de Infraestructura Tecnológica de CRBOG, que permita generar una optimización de los asignados y garantizar una comunicación completa y se vea reflejada en un incremento en las ventas y su productividad.
- **Desarrollo de oportunidades por verticales de mercado.** Para el desarrollo de este ítem, tenemos que analizar que debe haber una definición del modelo de segmentación del mercado por verticales** en los diferentes sectores de interés

*ECS ofrece a los clientes un modelo de desarrollo conjunto en la búsqueda y determinación de ventajas competitivas y diferenciales, asistiendo a los responsables de las organizaciones que requieren nuestros servicios en la toma de decisiones, a través de la implicación como parte de la cadena de valor de las primeras. Las ECS no es un consultor ajeno al cliente, sino que lo acompaña incluso, llegado el caso, como inversor a riesgo en el desarrollo organizacional demandado, ofreciendo con ello no sólo implicación empresarial, sino también compromiso accionarial.

**Es un proceso de segmentar mercados y consiste en identificar dentro de los mismo de una manera vertical los subgrupos cuantificables, rentables, permeables a las estrategias de mercadeo y defendibles de la competencia.

para la empresa, tal es el caso de la industria Petroquímica, Gases, Estatal y Banca.

- **Desarrollo de UNEs Horizontales de Producto.** CompuRedes en la parte interna ha desarrollado las UNEs como una fuerza que asegura la cadena de valor y al mismo tiempo mueve unas características importantes dentro de ella, como son: Aprovisionamiento, Aseguramiento, Facturación, Servicio, Aseguramiento de Integración Inter-UNEs, e Innovación entre otras, para integrar, validar y evaluar las OLAs con las UNEs y la Unidades de Apoyo, de una manera horizontal para mirar el comportamiento que tiene cuando una de ellas tenga una variación en la validación de la medida.

5.5 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE COMPUREDES S.A., REGIONAL BOGOTÁ.

El mapa estratégico, proporciona un marco que describe las relaciones causa y efecto de los procesos de generación de valor existentes entre los objetivos previamente establecidos para las cuatro perspectivas, esto quiere decir, que representa la manera en que la organización compite en su conjunto con otras organizaciones afines⁵⁵.

Según Horváth&Partners⁵⁶ el mapa estratégico proporciona las relaciones y las dependencias existentes entre los objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre las perspectivas, como también, a la dirección da a conocer las relaciones y la importancia de los diferentes objetivos visualmente así:

⁵⁵ Antonio Francés, Estrategias y Planes para la Empresa, p 233

⁵⁶HORVATH & PARTNER, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Op. Cit. P. 117.

- Relación Causa Efecto: Define la cadena lógica por la que los activos intangibles se transformaran en valor tangible.
- Propuesta de valor para el cliente: Aclara las condiciones que crearán valor para el cliente
- Procesos de creación de valor: Define los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para clientes.
- Agrupación de Activos y Actividades: Define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor.

El objetivo estratégico para CompuRedes S.A. es maximizar rendimiento y rentabilidad, de la perspectiva financiera, éste representa el objetivo final. Quiere decir que éste es el objetivo gobernante del mapa estratégico. Para la conquista de dicho análisis existe una hipótesis a priori*, que se da por los resultados de los clientes (A, AA, y AAA) que están satisfechos. Para ello la propuesta de valor, para los casos A y AA, está conformada por los siguientes atributos: Son compradores del producto y tienen una opinión formada basada en su experiencia práctica y frecuencia, pero son de menos consumo y de prioridad estratégica. Para efectos de los clientes AAA la propuesta de valor, está conformada por la fidelización en su dimensión, poder de compra y cantidad de productos demandados claves, que ayudan que los objetivos de maximizar el rendimiento y rentabilidad llegue a su objetivo.

* Hipótesis *a priori* Es una proposición que establece relaciones, entre los hechos; para otros es una posible solución al problema, en dónde en algún sentido importante es independiente de la experiencia.

La figura 29. Ilustra el mapa estratégico de CompuRedes S.A., regional Bogotá, basados en la estrategia corporativa*, en dónde se encuentra un destino estratégico que ayuda un punto intermedio hacia el logro de la imagen objetivo; cuyo horizonte corresponde con los planos de mediano plazo, para poder determinar los logros prioritarios a alcanzar (describen el perfil de la organización), para luego hacer un análisis de brechas** y un análisis del entorno que identifique las oportunidades y amenazas.

Tabla 8. Análisis de Brecha y del Entorno

Oportunidades		Amenazas
Desarrollo de estrategias de expansión internacional	A	Plano de adquisición de Multinacionales
desarrollo de nuevos modelos de negocios (Renueve share, por As A Service) y será una oportunidad de mejora	C	Dependencia de Proveedores y Contratistas
Desarrollo de nuevas tecnologías (CGC, DRP, BI, Cloud Computing)	P	Ley de Garantías
Búsqueda de Nuevos mercados regionales e internacional	CA	Ralentización continuada de la empresa

A: Accionistas; C: Clientes; P: Procesos; CA: Capacidades

Fuente: Elaboración propia del Autor del proyecto.

* competencia en su conjunto con otras corporaciones de objeto social a fines.

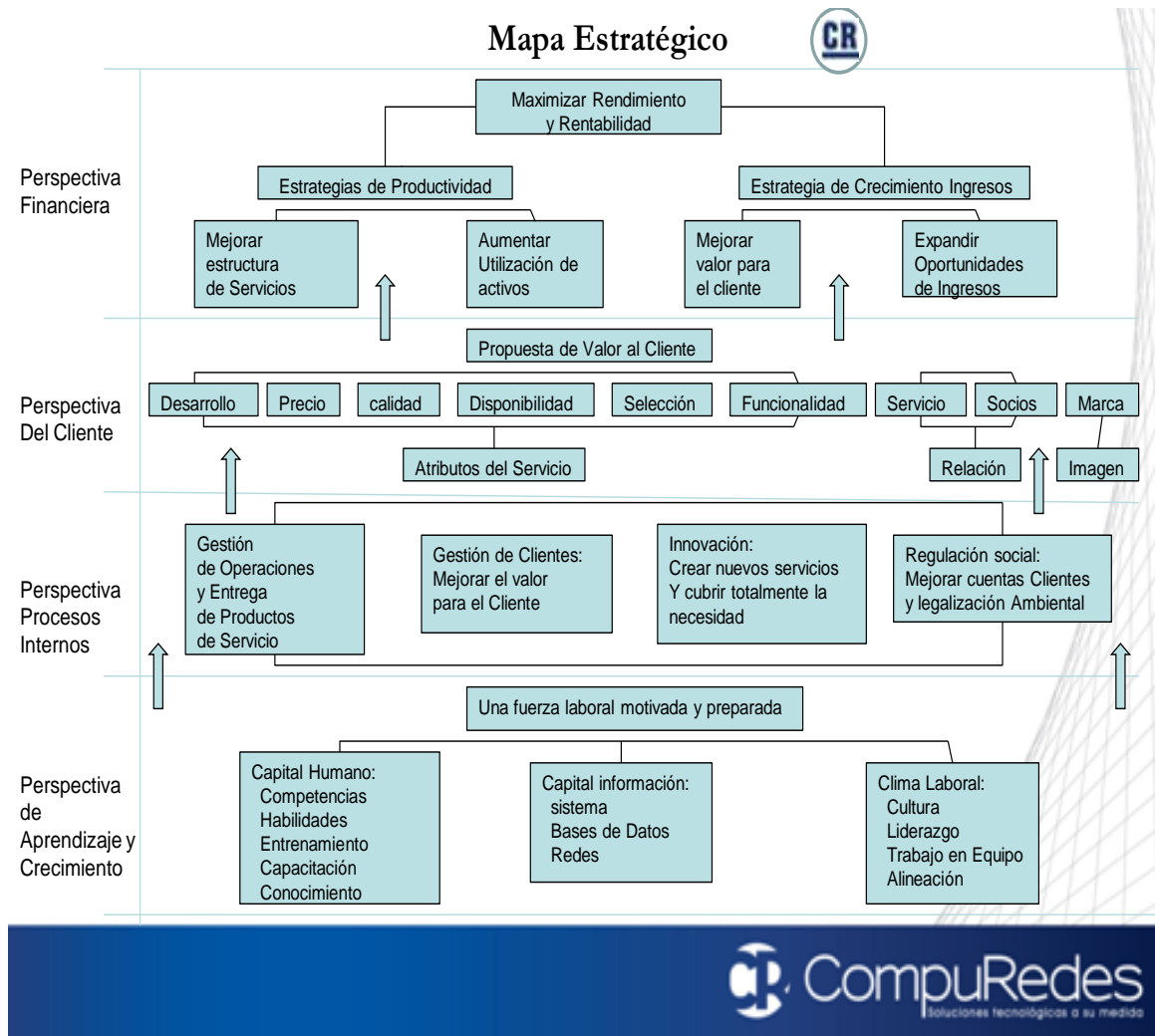
** compara punto por punto la imagen objetivo con el diagnóstico espejo.

Tabla 9. Imagen Objetivo, Diagnóstico Espejo y Destino Estratégico

<i>Imagen Objetivo</i>		<i>Diagnóstico Espejo</i>	<i>Destino Estratégico</i>
Adecuada rentabilidad y valor de la empresa y contribución al alto desarrollo	A	Rentabilidad Relativa y contribución al alto desarrollo	Incremento de Rentabilidad mantiene contribución al desarrollo
Dos procesos de interacción con clientes (Front, Back)	C	Servicio regional protegido y servicio por venta en cultura de desarrollo	Demanda Nacional e Internacional atendidas. Mantiene alta calidad de servicios y requerimientos posventa
Capacidad de Servicio Suficiente y Desempeño internacional estándar	P	Capacidad de Servicio en desarrollo	Capacidad de servicio como estrategia funcional y mejora continua
organización por negocios y cultura de competencia	CA	Organización integrada, capacidad de integración con socios de negocios	Unidad de negocios y cultura competitiva establecida

Fuente: Elaboración propia del Autor del proyecto

Figura 29. Mapa Estratégico, CompuRedes S.A., Regional Bogotá.



Fuente: Elaboración propia del Autor del proyecto.

5.5.1 Activos Intangibles para la Generación de Valor. La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es la encargada de realizar la descripción de los activos intangible de la organización y los compromisos y funciones. Los Activos intangibles se clasifican como según CompuRedes S.A. así: Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional.

La alineación de estas tres categorías, generan el éxito en la estrategia y el valor agregado a la organización. A continuación será una breve descripción de los activos intangibles, medición y disponibilidad, con el propósito de mejoras.

- **Capital Humano.** El capital humano es la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo y debe estar alineado con la estrategia para obtener valor dentro de las personas implicadas. En el mapa estratégico se identifican cuáles son los procesos internos claves que generan diferenciación para la estrategia y determinan cuales son las familias de los puestos estratégicos que permiten a los procesos internos claves que se realicen con éxito.

- **Capital de Información.** Éste consta de tres componentes: Sistema, Bases de Datos y Redes. La Base de Datos es una experiencia a la gestión de la misma y permite que la entrega y utilización de las aplicaciones y redes, sean efectivas. Mientras que los sistemas de información, son combinaciones de investigación de conocimiento y tecnología, basados en la infraestructura tecnológica. Respalda los procesos internos claves de la organización.

- **Clima Laboral.** Proporciona la capacidad de integración para que los activos intangibles de capital humano y de información, así como los físicos y financieros tangibles, no sólo estén alineados con la estrategia, sino también integrados y en funcionamiento conjunto con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización⁵⁷.

⁵⁷ Kaplan, Robert S y Norton, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. P. 323.

5.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE COMPUREDES S.A.

El cuadro de mando integral, presenta la sabiduría y energías colectivas del comité de la alta dirección de la gerencia de operaciones, encargada de transformar la visión y estrategia en objetivos estratégicos, teniendo en cuenta elementos que hacen parte de la composición de la matriz estratégica como los indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Estos indicadores dentro de la matriz estratégica, se pueden modificar dependiendo del nuevo direccionamiento estratégico que se vaya a presentar. Así mismo se plantean metas para cada uno de los indicadores y se diseñaron iniciativas estratégicas que busquen trabajar en su consecución de los objetivos establecidos en la estrategia de la Gerencia de Operaciones.

5.6.1 Sistemas de Indicadores. La medición en los indicadores ayuda a las organizaciones, la comparación de la búsqueda de las estrategias planteadas y que exista un equilibrio entre los miembros y la estructura de una empresa.

El Cuadro de Mando Integral debe existir un equilibrio óptimo entre los indicadores de resultado e inductores de actuación. Los indicadores de resultado, reflejan el pasado de la organización y los inductores de actuación, reflejan el desempeño a corto plazo.

El sistema de indicadores de CompuRedes S.A. tiene como resultado un total de 23 indicadores de los cuales 11 son de resultado y 12 son indicadores de actuación. La tabla 8 presenta el listado de los indicadores de resultado y de actuación de la Gerencia de Operaciones, con su respectiva Perspectiva y código. Para mejor identificación, CompuRedes conformó un código para llamar estos indicadores, tal es el caso; Para la primera letra, se le denominó la palabra GO, para identificar que es la Gerencia de Operaciones, para la segunda letra,

representa la perspectiva del indicador, sea perspectiva Financiera, Clientes, Proceso Internos y Aprendizaje y Crecimiento, respectivamente; la tercera letra, indica el tipo de indicador; tal es el caso: si es Indicador de Resultado, está simbolizado por la letra R y si es un inductor, está simbolizado por la letra I. a continuación se dan unos ejemplos de la identificación de la nomenclatura codificada.

- GO-FR-1: Indicador de Resultado Nivel 1, de la Perspectiva Financiera del área de Gerencia de Operaciones.
- GO-CI-3: Indicador de actuación de Nivel 3, de la Perspectiva Cliente del área de Gerencia de Operaciones.

A cada uno de los indicadores establecidos, se les hizo su ficha técnica en donde están toda la información del indicador. (Ver Tabla 9)

5.6.2 Metas. La fijación de metas sirve como un punto de comparación para permitir establecer la calidad de los resultados; al no existir metas, no hay un punto de comparación y sería imposible identificar de qué forma están afectando los resultados de la estrategia, ya que éstos pierden el carácter de control, impidiendo asemejar si los indicadores son positivos o no.

La fijación de las metas debe tener un óptimo nivel de exigencia, ya que estas tienen que ser ambiciosas y exigentes pero al mismo tiempo creíble y alcanzable, pues si están desfasadas de la realidad no motivan al personal.

Las metas establecidas para cada uno de los indicadores se han determinado en la ficha técnica de los indicadores y en la matriz estratégica de CompuRedes S.A., Gerencia de Operaciones. (Ver Tabla 10)

Tabla 10. Lista de los Indicadores de Resultado e Indicadores Inductores

CODIGO	TIPO	NOMBRE
PERSPECTIVA FINANCIERA		
GO-FR-1	RESULTADO	PORCENTAJE DE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE SERVICIOS
GO-FR-2	RESULTADO	APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL
GO-FR-3	RESULTADO	RENDIMIENTO DE ACTIVOS
GO-FR-4	RESULTADO	EBITDA
GO-FR-5	RESULTADO	RENTABILIDAD
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES		
GO-CI-5	INDUCTOR	CUOTA DEL MERCADO
GO-CI-2	INDUCTOR	ADQUISICIÓN DE CLIENTES
GO-CI-3	INDUCTOR	RETENCIÓN DE CLIENTES
GO-CI-4	INDUCTOR	OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO
GO-CR-1	RESULTADO	RENTABILIDAD DEL CLIENTE
GO-CI-1	INDUCTOR	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
GO-PR-3	RESULTADO	EFICACIA DE LOS PROCESOS
GO-PI-1	INDUCTOR	MEJORAMIENTO EN PROCEDIMIENTOS
GO-PI-2	INDUCTOR	CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA
GO-PR-2	RESULTADO	PRODUCTOS ELABORADOS SEGÚN ESPECIFICACIONES
GO-PI-3	INDUCTOR	NUMERO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS EJECUTADOS
GO-PR-1	RESULTADO	EFICACIA PROCESOS LEGALES Y AMBIENTALES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
GO-ACI-1	INDUCTOR	SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS
GO-ACR-2	RESULTADO	RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS
GO-ACR-1	RESULTADO	PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS
GO-ACI-3	INDUCTOR	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
GO-ACI-2	INDUCTOR	DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN

Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

5.6.3 Iniciativas Estratégicas. Las organizaciones que implementan el Cuadro de Mando Integral, basadas en la metodología BSC, centra su atención en las cuatro perspectivas y por lo tanto logran cumplir con sus objetivos planteados, pero para fortalecer la retroalimentación. Una vez se ha traducido la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, se debe establecer planes de acción para que lleven a término la ejecución de la estrategia, permitiendo así lograr los resultados tangibles para la empresa.

Las iniciativas estratégicas o planes de acción permitirán a la Gerencia de Operaciones, alinear los esfuerzos de todo el personal en la consecución de los objetivos estratégicos, ya que éstos son ejecutados a través de la gestión y seguimiento de los proyectos planteados.

Para la Gerencia de Operaciones se establecieron cuatro planes de acción o iniciativas estratégicas.

- Plan de formación de Colaboradores
- Recuperación de valor para los Accionistas
- Programa de control de Procesos
- Ajustes a la trazabilidad de los clientes.

Esta gráfica es mencionada anteriormente cuando se describe los ejes de acción en la Figura 26.

5.6.4 Matriz Estratégica. La matriz estratégica puede ser concebida como una tabla dónde se presentan los objetivos estratégicos, los indicadores de resultado, los indicadores o inductores de actuación, las metas y las iniciativas estratégica establecidas para la organización.

A continuación se presenta la matriz estratégica o Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Operaciones.CompuRedes S.A. regional Bogotá.

Tabla 10. Tablero de Comando o Matriz Estratégica de CompuRedes S.A., regional Bogotá.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES RESULTADO	META	INDICADORES INDUCTORES	META	INICIATIVA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	O-1 Optimizar y planear la inversión de los recursos de la Gerencia de Operaciones, Regional Bogotá.	GO-FR-1 PORCENTAJE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE SERVICIOS	Ingresos semestre > (Ingresos mismo semestre año anterior)*(1+IPC%)				
		GO-FR-2 APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	23%				
		GO-FR-3 RENDIMIENTO DE ACTIVOS	81%				
		GO-FR-4 EBITDA	24%				
		GO-FR-5 RENTABILIDAD	17%				
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	O-2 Asegurar una rentabilidad del cliente y prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad.	GO-CR-1 RENTABILIDAD DEL CLIENTE	90%	GO-CI-1 SATISFACCIÓN DEL	82%		
				GO-CI-2 ADQUISICIÓN DE	15%		
				GO-CI-3 RETENCIÓN DE CLIENTES	55%		
	O-3 Desarrollar programas de mercadeo y publicidad y alianzas estratégicas nacionales e internacionales				GO-CI-4 OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	100%	
					GO-CI-5 CUOTA DEL MERCADO	24%	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	O-4 Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.	GO-PR-1 EFICACIA DE LOS PROCESOS LEGALES Y AMBIENTALES	80%				
	O-5 Incrementar la cultura de mejora continua en la Gerencia de Operaciones.	GO-PR-2 PRODUCTOS ELABORADOS SEGÚN ESPECIFICACIONES	90%	GO-PI-1 MEJORAMIENTO EN PROCEDIMIENTOS	10%	P-IEP-2 PLAN FORMACIÓN SEMANAL	
	O-6 Investigar los avances tecnológicos en todos los procesos.	GO-PR-3 EFICACIA DE LOS PROCESOS	92%	GO-PI-2 CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA	2 Hr/SEM		
	O-7 Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en los adelantos tecnológicos.			GO-PI-3 NÚMERO PROYECTOS TECNOLÓGICOS EJECUTADOS	90%		
	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y C	O-8 Desarrollar las competencias del personal de la Gerencia de Operaciones.	GO-ACR-1 PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS	75%	GO-ACI-1 SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	95%	
O-9 Asegurar el flujo constante de información, a través de los canales de información de la Gerencia de Operaciones.				GO-ACI-2 DISPONIBILIDAD CAPITAL DE INFORMACIÓN	84%	P-IEAC-2 AJUSTE A LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
O-10 Mejorar el Clima organizacional de la Gerencia de Operaciones.		GO-ACR-2 RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS	75%	GO-ACI-3 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	95%	P-IEAC-3 PLAN DE COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	

Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

6. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE APOYO

6.1 INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN

Como se puede notar, toda la información almacenada trabaja en una fuente de Excel de Office Microsoft, uno de nuestros proveedores calificado AAA. Este diseño y plataforma fue realizada para trabajar en un sistema que brinde la mayor oportunidad y conocimiento de cualquier personal idóneo y nuevo que llegue a ingresar a CompuRedes S.A.; diseño que se hizo para reducir tiempos en capacitación y entendimiento de la estrategia a plantear.

Se consideró una vez configurada la herramienta informática, no deberá cambiarse de Ubicación. Si de llegar a suceder, sería de responsabilidad del Gerente de Operaciones su nueva configuración.

También es responsabilidad de CompuRedes S.A. suministrar información que llegará gracias a las herramientas macros de Excel, que es un conjunto de comandos que se pueden aplicar con un único clic, pudiendo automatizar casi todas las tareas que se puedan realizar en el programa que se esté utilizando e incluso permitiendo realizar actividades en éste, cuando se está llenando en otras diligencias de digitalización de cuentas; como también la respectiva elaboración de una copia de seguridad (Backups).

6.2 TABLERO DE COMANDO

El tablero de Comando, es la recopilación y resumen de los datos obtenidos durante el proceso, respecto a indicadores e inductores que se hacen en esta actividad. Definiendo dimensiones de tiempo: Ayer, Hoy y Mañana, es decir, lo

que hacemos hoy para mañana tal vez no tenga un impacto financiero importante hasta recién pasado mañana, o sea que el enfoque de la empresa se ensancha por lo cual la observación continua de los indicadores básicos no financieros adquiere relevancia.

6.3. HOJAS DE TABLERO DE COMANDO

6.3.1. Hoja Principal de Acceso. Esta hoja configura los parámetros de entrada al Cuadro de Mando Integral que contiene el nombre de la empresa y la ruta donde se recopilan los archivos en el Data base. Ver Figura 31.

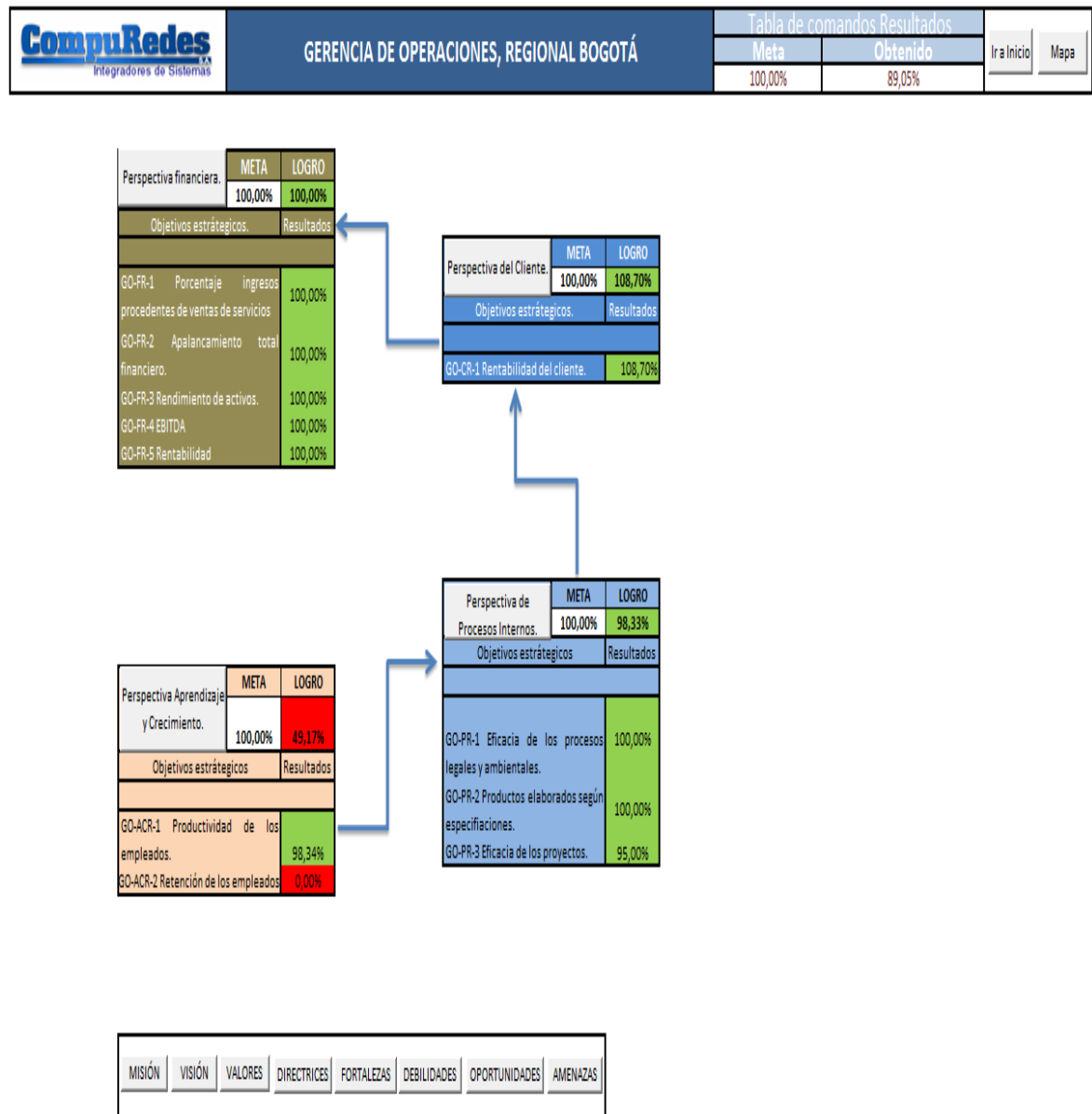
Figura 31. Visualización de la Hoja de Acceso

COMPUREDES S.A.	
GERENCIA DE OPERACIONES, REGIONAL BOGOTÁ	
TABLA DE CONTENIDO	
INICIO	
RESUMEN POR PERSPECTIVAS	
MAPA ESTRATÉGICO	
INDICADORES DE RESULTADOS	
INDUCTORES	
MISIÓN	
VISIÓN	
VALORES	
DIRECTRICES	
FORTALEZAS	
DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	
AMENAZAS	

Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

6.3.2. Hoja de Resumen de Perspectivas. Muestra cada una de las perspectivas con sus indicadores de resultado métrico (KPI) y sus resultados en porcentaje o fracción. Desde esta hoja se realiza el transporte a cada una de las fuentes recopiladas en el Data base de la Intranet. Ver Figura 32. Permitted navigating to each concept shown respectively.

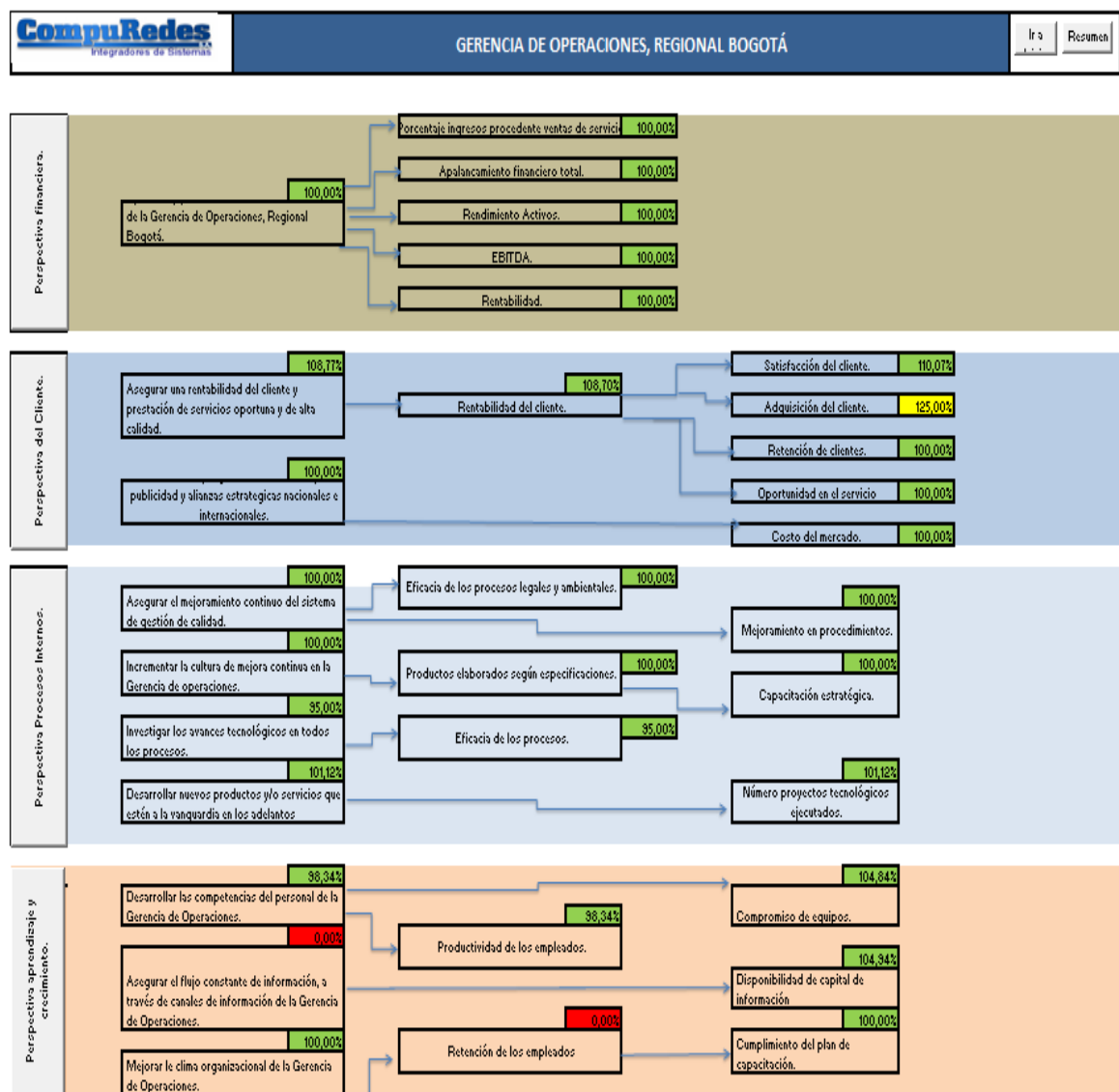
Figura 32. Hoja de Resumen por Perspectiva



Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

6.3.3. Cuadro de Mapa Estratégico. Representa el Mapa Estratégico de CompuRedes S.A. en su estructura Causa-Efecto. Asociado cada uno de los objetivos estratégicos a los resultados logrados durante el periodo respectivo. Hay semáforos que permite la identificación del logro obtenido, con el resultado que este lo indique, permitiendo la identificación de riesgos por colores (Verde, Amarillo y Rojo). Ver Figura 32.

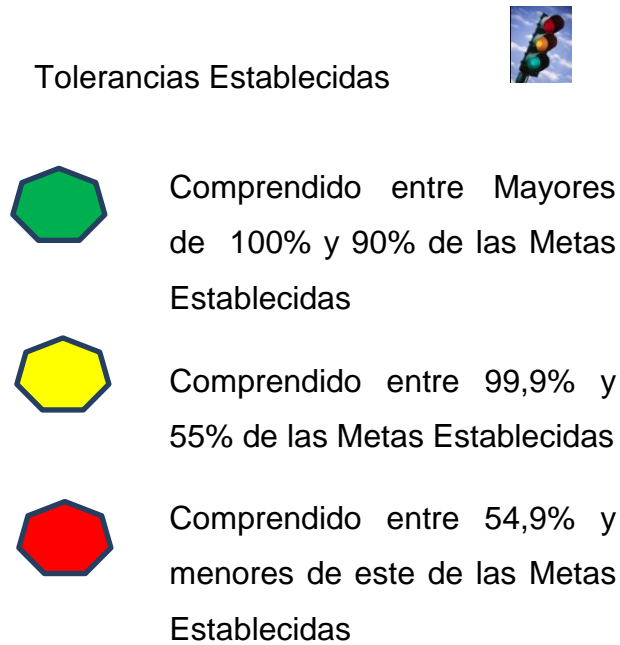
Figura 32. Cuadro de Mapa Estratégico



Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

- Rangos de Tolerancia y semaforización de los Indicadores con relación a las metas establecidas.

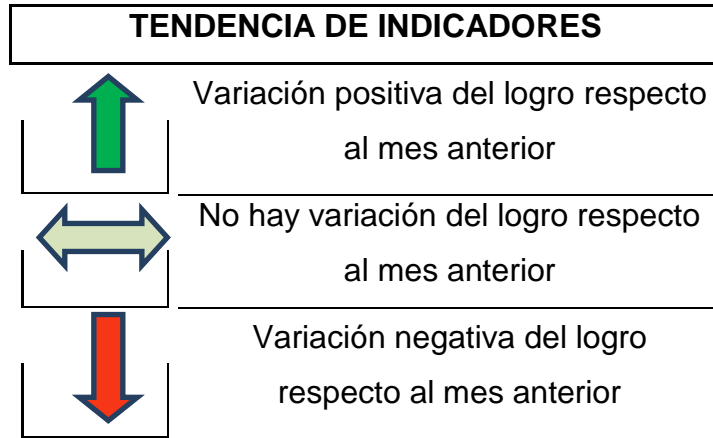
Figura 34. Tolerancia de los Indicadores



Fuente: Elaboración propia del Autor.

Descripción Gráfica de la tendencia de los Indicadores de Cuadro de Mando Integral. Representa las tendencias de los Indicadores en el Cuadro de Mando Integral a la hora de ser medidas, por medios de flechas que llamaremos tendencias. Se utiliza colores para dar una visión del cumplimiento de metas de la organización, según la característica tomada anteriormente.

Figura 35. Descripción Gráfica de la Tendencia de los Indicadores del CMI



Fuente: Elaboración propia del Autor.

6.3.4. Hoja de Indicadores de Resultado Métrico. Esta muestra los resultados de los indicadores métricos (KPI) definidos para establecer parámetros de esas metas a comparar en ese mismo tiempo y en diferentes periodos, basados en la estrategia a seguir; para tomar decisiones que no se salieran de la realidad. (Ni optimista Ni pesimista). Registrando cada uno de los resultados obtenidos.

En la Figura 36. Se aprecia el correspondiente indicador de resultado métrico o KPI, permitiendo registrar cada uno de los objetivos estratégicos por perspectiva.

La Figura 37. Muestra la integración de estos indicadores (Inductores) y es una fuente principal del Cuadro de Mando Integral. Permite la actualización de estos en cualquier momento que lo amerite el comité estratégico BSC, como se halla establecido también en la hoja de ruta.

Figura 36. Hoja de Indicadores de Resultado

Perspectivas		Objetivos estratégicos		Objetivos tácticos						Obj. Estratégico		Perspectivas		Estrategia		
Perspectiva	Peso%	Objetivo estratégico	Peso%	Indicadores inductores	Peso%	Unidades	Meta	Logro Obtenido	Rendimiento	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	
						Actualiza	Importar Datos	Tendencias								
Perspectiva Financiera	25%	D-1 Optimizar y planear la investigación de los recursos de la Gerencia de Operaciones Regional Bogotá	100,00%	GO-FR1	20,00%	Porcentaje	12,50%	13,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	69,049%
				GO-FR2	20,00%	Número	0,1	0,1	100,00%							
				GO-FR3	20,00%	Número	0,1	0,1	100,00%							
				GO-FR4	20,00%	Porcentaje	24,00%	24,38%	100,00%							
				GO-FR5	20,00%	Porcentaje	6,00%	7,03%	100,00%							
Perspectiva de los clientes	25%	D-2 Asegurar una rentabilidad del cliente y prestación de servicios oportuna y de alta calidad	100,00%	GO-CR-1	100,00%	Porcentaje	25,00%	23,00%	108,70%	100,00%	108,7%	100,00%	108,70%	100,00%	108,70%	100,00%
Perspectiva de los procesos internos	25%	D-4 Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.	33,30%	GO-PR-1	100,00%	Porcentaje	32,00%	34,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,33%	100,00%	98,33%	100,00%
		D-5 Incrementar la cultura de mejora continua en la Gerencia de Operaciones.	33,30%	GO-PR-2	100,00%	Porcentaje	90,00%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%					
		D-7 Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en los adelantos tecnológicos.	33,40%	GO-PR-3	100,00%	Porcentaje	80,00%	76,00%	95,00%	100,00%	95,00%					
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	25%	D-8 Desarrollar las competencias del personal de la Gerencia de Operaciones.	50,00%	GO-ACR-1	100,00%	Moneda	\$ 40.000.000,00	\$ 39.335.148,58	98,34%	100,00%	98,34%	100,00%	49,17%	100,00%	49,17%	100,00%
		D-9 Asegurar el flujo constante de información a través de los canales de información de la Gerencia de Operaciones.	50,00%	GO-ACR-2	100,00%	Porcentaje	0,05%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%					

Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

Figura 37. Hoja de Integración de Indicadores Inductores

CompuRedes		GERENCIA DE OPERACIONES, REGIONAL BOGOTÁ											Ira		Resumen	
Perspectivas		Objetivos estratégicos		Objetivos tácticos						Obj. Estratégico		Perspectivas		Estrategia		
Perspectiva	Peso. %	Objetivo estratégico	Peso. %	Indicadores inductores	Peso. %	Unidades	Meta	Logro Obtenido	Rendimiento	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	
				Actualiza		Importar Datos		Tendencias								
Perspectiva Financiera	25%	O-1 Optimizar y planear la investigación de los recursos de la Gerencia de Operaciones, Regional Bogotá	100,00%	GO-FR1 PORCENTAJE INGRESOS PROCEDENTES DE VENTAS DE SERVICIOS	20,00%	Porcentaje	12,50%	13,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
				GO-FR2 APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	20,00%	Número	0,1	0,1	100,00%							
				GO-FR3 RENDIMIENTO DE ACTIVOS (ROA)	20,00%	Número	0,1	0,1	100,00%							
				GO-FR4 EBITDA	20,00%	Porcentaje	24,00%	24,38%	100,00%							
				GO-FR5 RENTABILIDAD	20,00%	Porcentaje	6,00%	7,03%	100,00%							
Perspectiva de los clientes	25%	O-2 Asegurar una rentabilidad del cliente y prestación de servicios oportuna y de alta calidad	100,00%	GO-CR-1 RENTABILIDAD DEL CLIENTE	100,00%	Porcentaje	25,00%	23,00%	108,70%	100,00%	108,7%	100,00%	108,70%	100,00%	108,70%	
Perspectiva de los procesos internos	25%	O-4 Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.	33,30%	GO-PR-1 EFICACIA DE LOS PROCESOS LEGALES Y AMBIENTALES	100,00%	Porcentaje	32,00%	34,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,33%	100,00%	98,33%	
		O-5 Incrementar la cultura de mejora continua en la Gerencia de Operaciones.	33,30%	GO-PR-2 PRODUCTOS ELABORADOS SEGÚN ESPECIFICACIONES	100,00%	Porcentaje	90,00%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%					
		O-7 Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en los adelantos tecnológicos.	33,40%	GO-PR-3 EFICACIA DE LOS PROCESOS	100,00%	Porcentaje	80,00%	76,00%	95,00%	100,00%	95,00%					
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	25%	O-8 Desarrollar las competencias del personal de la Gerencia de Operaciones.	50,00%	GO-ACR-1 PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS	100,00%	Moneda	\$ 40.000.000,00	\$ 39.335.148,58	98,34%	100,00%	98,34%	100,00%	49,17%	100,00%	49,17%	
		O-9 Asegurar el flujo constante de información a través de los canales de información de la Gerencia de Operaciones.	50,00%	GO-ACR-2 RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS	100,00%	Porcentaje	0,05%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%					
														100,00%	89,043%	

Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

6.4 TABLERO DE INDICADORES

El tablero de indicadores muestra la información mes a mes de forma consolidada, para facilitar la visualización de toda la información.

6.4.1 Base de Datos. Esta abarca los principales indicadores del sistema para poder facilitar la toma de decisiones, visualizando tendencias obtenidas contrastadas con metas establecidas. (Ver Figura 38).

Figura 38. Bases de Datos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	ESTADO	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO 2010														
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	FIGURA		
		GO-FR-4	EBITDA		META	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	Logro
		LOGRO	24,4%	24,4%	24,4%	24,4%	24,4%	24,4%	24,4%	24,4%	24,4%	24,4%	24,3%	24,3%	24,3%	24,3%	24,3%		
		GO-FR-5	RENTABILIDAD		META	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	Tendencia
		LOGRO	7,1%	6,8%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%			
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	O-2 Asegurar una rentabilidad del cliente y prestación de Servicios Oportuna y de alta Calidad.	GO-CR-1	RENTABILIDAD DEL CLIENTE		META	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	Borrar
		LOGRO	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%			
		GO-CI-1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		META	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%
		LOGRO	74,5%	74,5%	74,5%	74,5%	74,5%	74,5%	76,3%	76,3%	76,3%	76,3%	76,3%	76,3%	76,3%	76,3%	76,3%		
		GO-CI-2	ADQUISICIÓN DEL CLIENTE		META	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
		LOGRO	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,1%	12,1%	12,1%	12,1%	12,1%	12,1%	12,1%	
	GO-CI-3	RETENCIÓN DEL CLIENTE		META	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	
	LOGRO	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	82,4%	82,4%	82,4%	82,4%	82,4%	82,4%		
	GO-CI-4	OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO		META	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	
	LOGRO	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%	46,0%		
	GO-CI-5	CUOTA DEL MERCADO		META	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
	LOGRO	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	20,2%	20,2%	20,2%	20,3%	20,3%	20,3%	20,3%		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O-4 Asegurar el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.	GO-PR-1	EFICACIA DE LOS PROCESOS LEGALES Y AMBIENTALES		META	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	
		LOGRO	34,0%	34,0%	34,0%	30,0%	30,0%	30,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,2%	33,2%	33,2%	33,2%	33,2%			
	GO-PI-1	MEJORAMIENTO EN PROCEDIMIENTOS		META	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	
	LOGRO	7,6%	7,6%	7,6%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%		
	O-5 Incrementar la cultura de mejora continua en la Gerencia de Operaciones.	GO-PR-2	PRODUCTOS ELABORADOS SEGÚN ESPECIFICACIONES		META	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
		LOGRO	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%		
	GO-PI-2	CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA		META	200,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
	LOGRO	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		
	O-6 Investigar los avances tecnológicos en todos los procesos.	GO-PR-3	EFICACIA DE LOS PROCESOS		META	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
	LOGRO	76,0%	76,0%	76,0%	77,0%	77,0%	77,0%	77,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,6%	75,6%	75,6%	75,6%			
	O-7 Desarrollar nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia en los	GO-PI-3	NÚMERO PROYECTOS TECNOLÓGICOS EJECUTADOS		META	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	
	LOGRO	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	89,0%	92,1%	92,1%	92,1%	92,1%	92,1%			
O-8 Desarrollar las competencias del personal de la Gerencia de Operaciones.	GO-ACR-1	PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS (\$)		META	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00		
	LOGRO	\$ 39.335.148,58	\$ 39.335.148,58	\$ 31.365.416,83	\$ 46.759.353,48	\$ 38.871.443,08	\$ 39.080.065,35	\$ 46.759.353,48	\$ 47.328.352,32	\$ 47.328.352,32	\$ 47.328.352,32	\$ 47.328.352,32	\$ 47.328.352,32	\$ 47.328.352,32	\$ 47.328.352,32				
GO-ACI-1	COMPROMISO DE EQUIPOS		META	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50			
LOGRO	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,20	6,32	6,32	6,32	6,32	6,32	6,32				
O-9 Asegurar el flujo constante de información, a través de los canales de	GO-ACI-2	DISPONIBILIDAD CAPITAL DE INFORMACIÓN		META	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%		
LOGRO	81,0%	81,0%	81,0%	81,0%	81,0%	81,0%	81,0%	81,0%	81,0%	84,0%	84,0%	84,0%	84,0%	84,0%	84,0%				

Fuente: Datos propios del Autor del proyecto.

7. CONCLUSIONES

Las conclusiones de este proyecto de grado esquematizan los resultados encontrados durante el periodo de estudio y se exponen a continuación.

1. Su representación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral, le permitió mantener una orientación hacia la estrategia planteada, ya que cuenta con un foco de ubicación presente, en el cuál describe el objetivo de la gerencia de Operaciones, CompuRedes Bogotá desea alcanzar por medio de los objetivos planteados.
2. En los resultados del análisis interno y externo permitieron a todos los miembros del comité estratégico de la Gerencia de Operaciones, gracias a la metodología DOFA, conocer concretamente la fortalezas con que cuenta la organización, las debilidades que deben superar, las oportunidades que deber ser explotadas y las amenazas del entorno que deben ser afrontadas. De acuerdo a eso lineamientos la organización fomentará el sentido de pertenencia con la Empresa, desarrollando un plan de introducción escalonado para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del cuadro de mando.
3. Según el informe de seguimiento expuesto en el análisis externo, la poca información al respecto no permite caracterizar el mercado de acuerdo a su tamaño, intereses, estructura tecnológica, capacidad de compra o sector al que pertenece, en cuanto no está claramente establecido los atributos del servicio IT, ya que todas las actividades de mercadeo que se realizan no apuntan a una estrategia definida que facilite la venta y genere foco al seguimiento.
4. La metodología alcanzada para desarrollar el mapa estratégico, sirvió como punta de referencia para establecer un análisis de brechas tanto en la estrategia de diversificación corporativa como la estrategia competitiva corporativa, expresada en el mapa estratégico y Tabla7. También una mirada global a sus objetivos desde los cuatro puntos de vista o perspectiva

del BalancedScorecard, de forma de trabajo conjunto para encaminar los activos intangibles o planes de acción existentes en la Gerencia de Operaciones.

5. Permitió desarrollar y seleccionar indicadores concretos para el Cuadro de Mando Integral, que mejor comuniquen el significado de una estrategia.
6. La ayuda informática desarrollada para correr el sistema de Gestión estratégica, permitió una visión general de forma permanente y detallada el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, por medio de los reportes gráficos de los indicadores planteados.
7. Con el desarrollo de esta propuesta de proyectos de gestión BalancedScorecard, se fundamentó las bases para generar una actitud de cambio por parte de la alta dirección, con lo que formó una gran expectativa dentro de la organización al inicio del proceso y su puesta en marcha.
8. La educación y el compromiso de las personas que deben ejecutarla, son el comienzo de una gestión de formación exitosa, que ayudará a fomentar un crecimiento de todas las unidades de negocio en estrategia y una ejecución triunfante, formalizando una visión clara de comprender el impacto de la Gerencia de Operaciones tiene dentro de la organización.

8. RECOMENDACIONES

1. Por la radiografía de la compañía presentada anteriormente, se recomienda generar un trabajo en conjunto con las demás Unidades de Negocio, que motiven las necesidades de promover una cultura de medición y mejoramiento al interior de cada UNE´s una vez establecida el tablero de Comando como herramienta de Gestión.
2. Es importante seguir realizando las reuniones del comité estratégico para consolidar las proyecciones, verificando la información resultante planteada en nuevas estrategias, apoyadas en la consecución de dichas metas para los ajustes pertinentes en los procesos de ser necesario y así inspirarse en las estructuras subyacentes para las cuatro perspectivas. Como también, en los vínculos entre indicadores que describan las relaciones de causa y efecto que sirvan de base para la gerencia.
3. El análisis planteado en consenso por la organización del modelo EFQM, da inicio a un proceso de autoevaluación interna de la gerencia y toda la organización; permitiendo observar los puntos débiles y fuertes que existen en los distintos criterios de evaluación; por lo tanto seguir en esta línea de mejoramiento continuo, es necesaria para conocer y permitir una evolución de toda la organización.
4. La traducción de las estrategia y niveles de información a niveles operativos, da cumplimiento de acuerdo a los modelos de trabajo; permitiendo así, una claridad organizacional y alineación de las estrategias con el objetivo principal de la Gerencia de Operaciones representada en el mapa estratégico.
5. Es importante mantener la actualización y continuidad de este proceso para así facilitar la ejecución del mismo en total correspondencia con los objetivos y lineamientos operativos de dominio generalizado por parte de los responsables e involucrados en los diferentes procesos, para continuar con la mejora continua del Sistema de Gestión.

6. Por último cabe anotar, que las estrategias por unidad se construirán como un espacio abierto a la mejora de la misma en la cual el grupo de trabajo puede aportar, modificar, recortar o ampliar su estructura base de acuerdo a las necesidades cambiantes de la organización, el medio o los negocios.

BIBLIOGRAFIA

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. México: Person Educación de México S.A. de C.V. 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 1997.

BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. Santiago de Cali: editorial unidad de artes gráficas, Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, 2001.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F Robert y AQUILANO, Nicholas J. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10 ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. 2005.

----- . Valoración de empresas, gerencia de valor y Eva. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2003.

HBR, Peter Ferdinand Drucker, Robert G. Eccles, Robert S Kaplan, David P. Norton. Cómo medir el rendimiento en las empresas: Harvard Business Review. Buenos Aires: Deusto, 2003.

KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Cómo Utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION. Traducido por Carlos Ganzinelli y Adrian de GispertRamis. Barcelona: Ediciones Gestión 2000., Año 2001

----- . Cuadro de Mando Integral. TheBalancedScorecard. Traducido por Adelaida Santapau. 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

----- . Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Traducido por Carlos Ganzinelli. Barcelona: Ediciones Gestión 2000., Año 2004.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición 2 ed. Santa fe de Bogotá: 3R editores, 1999.

SIERRA MEJIA , Astrid Liliana. Aplicaciones de la metodología BalancedScorecard en el diseño de un sistema de gestión estratégica para división financiera, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007

VARGAS, María Catalina. Plan de Mercadeo. 2010 - 2011

MUJICA, Sojo y Ochoa. Nuevos paradigmas gerenciales. Kaplan, R.y Norton, D. (2000) Cuadro de Mando Integral. Downlown Book Center Inc 2da Edición. 2000.

WEBGRAFIA

COMPUREDES. Intranet <http://intranet.compuredes.com.co/>

INFOVIEWS, México. Concepto del BalancedScorecard.
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

BUSINESSCOL Ltda. Negocios con Colombia. Economía. Índices de Precios al consumidor, Inflación. [Documento consecutivo en líneas]. "sine loco", (s.n).
<http://www.businesscol.com/economía/precios.htm>.

DANE. Cuentas Nacionales y Departamentales. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co>

DANE. Encuestas Integradas del Sector de las Telecomunicaciones, Datos Históricos Trimestrales. Cuadro de Distribución porcentual de las empresas del sector y la conectividad de ellos y de las personas en general.
http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=888%3Aencuesta-anual-de-servicios-eas-prueba-&catid=82%3Acomercio-y-servicios&Itemid=1

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Visión Colombiana: 2019. Disponible en:
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Gobierno/ReformadelEstado/DocumentosyNormas/EstudiosT%c3%a9cnicosyDecretosdeRedise%c3%b1os/SectorComunicaciones.aspx>

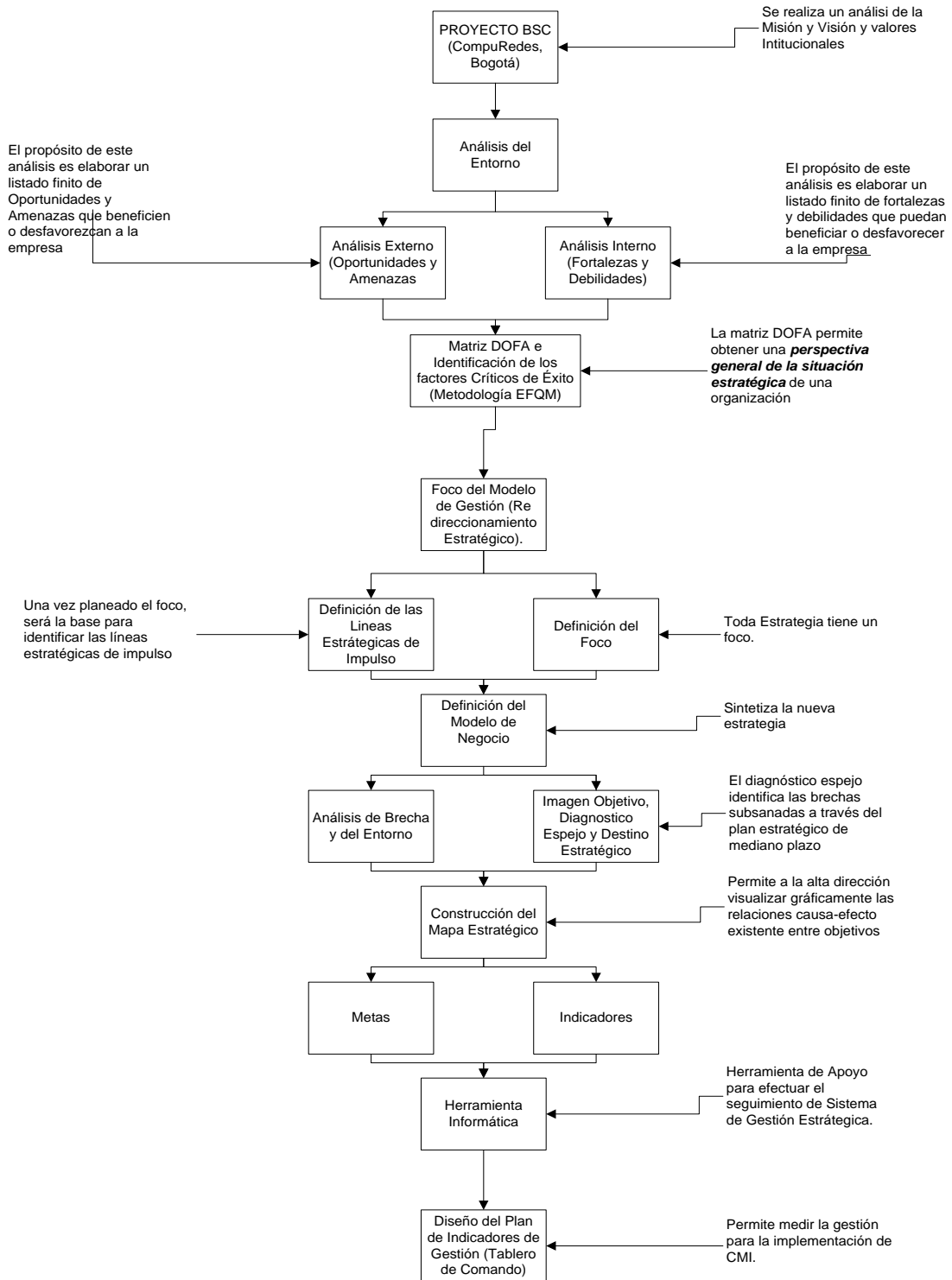
BLOG. Dedicado a la promoción de proyectos, actividades y herramientas de la línea de electrónica de tecnoparque Colombia (Nodo Bucaramanga). Disponible en: <http://tpcbuelectronica.blogspot.com/2009/10/telecomunicaciones-sobre-las-tics-en.html>

FEDESARROLLO. Informe Mensual de Fedesarrollo. Tendencia Económica. Colombia. Julio del 2010.
<http://www.fedesarrollo.org.co/contenido/articulo.asp?chapter=184&article=551>

ANEXOS



Anexo 1 Introducción al BalancedScorecard (BSC)






Anexo 2 Cuestionario

1. CUESTIONARIO AGENTES FACILITADORES						
Marcar con una x la respuesta que crea es la correcta.						
		SOBRESALIENTE	BUENO	ACEPTABLE	BAJO	PROMEDIO
1	LIDERAZGO: Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan el logro de la misión y la visión, promueven valores necesarios para el éxito y los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados. Son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando es necesario, son capaces de reorientar la dirección de la organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.					
1.1	¿Fueron definidas la misión, visión, valores y principios éticos de la que conforman la "Cultura" de la Gerencia de Operaciones, y han sido convenientemente divulgados a todos los empleados?					
1.2	¿Promueven los directivos de la Gerencia de Operaciones el desarrollo, la puesta en marcha y la mejora continua de un Sistema de Gestión que permita, por medio de objetivos cuantificables, traducir la estrategia establecida y mejorar los resultados globales?					
1.3	¿Los directivos de la Gerencia de Operaciones se involucran personalmente y mediante comportamientos adecuados dan ejemplo para garantizar el desarrollo, puesta en marcha y mejora continua del sistema de gestión de la Organización?					
1.4	¿Se relaciona la Gerencia de Operaciones con los diferentes actores de los procesos de publicaciones, desarrollados para dar a conocer sus necesidades y expectativas?					
1.5	¿Se promueven actividades que creen y refuercen una cultura de Excelencia entre las personas de la Gerencia de Operaciones?					
1.6	¿Mantienen los directivos de la Gerencia de Operaciones una comunicación fluida y bidireccional con sus empleados?					
1.7	¿Apoyan los directivos a sus empleados de manera permanente y les ayudan si es necesario a conseguir sus objetivos?					
1.8	¿Definen e impulsan los directivos los cambios necesarios para adaptar a la Gerencia de Operaciones al entorno constantemente cambiante?					
2	POLÍTICA Y ESTRATEGIA: Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.					
2.1	En la definición de las políticas institucionales y el Plan de Gestión Anual ¿Se consideran las Necesidades y Expectativas actuales y futuras de la Organización?					
2.2	A la hora de formular las políticas institucionales y el Plan de Gestión anual ¿se tienen en cuenta los datos que arrojan los indicadores de gestión y se analiza su impacto?					
2.3	Las políticas institucionales y el Plan de Gestión anual ¿se revisan periódicamente durante su desarrollo, permitiendo que sea posible su actualización de ser necesario?					
2.4	¿Existen al interior de la Gerencia de Operaciones Procesos Clave que desplieguen y comuniquen la política y estrategia?					
3	PERSONAL: Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que surja todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos. Fomentan la justicia e igualdad e involucran y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan, retroalimentan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.					
3.1	¿Existe una planificación específica de los procesos de la Gerencia de Operaciones, que esté alineado con la estrategia y el Plan de Gestión, y se revisa conjuntamente con el personal del área de Operaciones?					
3.2	¿El Plan de desarrollo de la organización identifica y es pertinente con las verdaderas necesidades para el crecimiento profesional, mantenimiento del conocimiento y para incrementar las habilidades y capacidades de las personas que integran la Gerencia de Operaciones?					
3.3	¿Se orientan los empleados de la Gerencia de Operaciones hacia el logro de sus objetivos, mediante la motivación y el reconocimiento, y se promueve su participación en acciones de mejora?					
3.4	¿Existe al interior de la Gerencia de Operaciones una permanente y buena comunicación vertical y horizontal y un excelente dialogo con/entre sus empleados y se utiliza de manera eficiente?					
3.5	¿Se lleva a cabo un plan de recompensas y reconocimiento para el personal que los motive hacia "la cultura de enfoque en los resultados y premios por la productividad?"					
4	COLABORADORES Y RECURSOS: Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.					
4.1	¿La Gerencia de Operaciones desarrolla acuerdos de colaboración con aquellas unidades u entidades clave con las que se relaciona, fomentando la transferencia de conocimientos					

Continua (Cuestionario)

2. CUESTIONARIO RESULTADOS Marcar con una x la respuesta que crea es la correcta.		 CompuRedes Soluciones tecnológicas a su medida				
		SOBRESALIENTE	BUENO	ACEPTABLE	BAJO	PROMEDIO
6	RESULTADOS EN CLIENTES: Las Organizaciones Excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes; miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a éstos. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, por lo tanto orientan todos sus esfuerzos hacia el logro de las necesidades y expectativas de sus clientes.					
6.1	¿Mide la Gerencia de Operaciones la imagen general proyectada a sus clientes y grupos de interés?					
6.2	¿La Gerencia de Operaciones tiene en cuenta los resultados provenientes de los indicadores del grado de satisfacción de los clientes para definir nuevos objetivos que le permita mejorar su rendimiento?					
6.3	¿Se utilizan los indicadores del grado de satisfacción de los clientes para comparar el servicio de la Gerencia de Operaciones con el prestado en otras entidades que prestan el mismo servicio?					
6.4	¿Ha identificado la Gerencia de Operaciones los procesos con los que están relacionados los aspectos más significativos para sus clientes, y los indicadores existentes dentro de éstos procesos con los que exista relación alguna?					
6.5	¿Se plantean objetivos y se miden periódicamente los resultados de los indicadores identificados en dichos procesos?					
7	RESULTADOS EN PERSONAL: Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades dentro de la organización que fomentan la participación de todos.					
7.1	¿Identifica la Gerencia de Operaciones cuáles son los aspectos más significativos y que más afectan a sus empleados?					
7.2	¿La Gerencia de Operaciones cuenta con mecanismos que le permite medir periódicamente el grado de satisfacción de sus empleados respecto a estos aspectos más significativos?					
7.3	¿Se comparan los índices de satisfacción de los empleados con los de otras UNEs o empresas que presentan la misma labor de CompuRedes?					
7.4	¿Mide la Gerencia de Operaciones el impacto que tienen los valores, la misión, visión, políticas y estrategia en sus empleados?					
7.5	¿La Gerencia de Operaciones realiza mediciones respecto a la efectividad de los programas de desarrollo de personal y sobre cómo éstos le ayuda a sus empleados a mejorar sus competencias laborales y personales?					
7.6	¿La Gerencia de Operaciones mide periódicamente y analizan indicadores respecto al desempeño de las personas y su productividad?					
7.7	¿La Gerencia de Operaciones cuenta con indicadores que permitan conocer información relacionada con las sugerencias e iniciativas presentadas por el personal y puestas en práctica y el porcentaje de trabajadores que participan de equipos de trabajo?					
8	RESULTADOS EN SOCIEDAD: Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la competencia; adoptan un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en conjunto.					
8.1	¿Mide la Gerencia de Operaciones cuál es la opinión de sus clientes respecto a los procesos que desarrolla esta unidad y la influencia sobre ésta?					
8.2	¿Se fijan objetivos y metas respecto al impacto que desea tener la Gerencia de Operaciones en la comunidad?					
8.3	¿La Gerencia de Operaciones lleva a cabo actividades que involucren a la comunidad para difundir información relevante para ésta?					
8.4	¿Ha adoptado la Gerencia de Operaciones principios de reciclaje, control de consumo de energía y demás medidas que ayuden a proteger el medio ambiente?					
9	PROMEDIO DE RENDIMIENTO: Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave dentro de su política y estrategia. La excelencia de estos elementos se puede medir mediante la consecución de los objetivos definidos en la planificación de la organización.					
9.1	¿La Gerencia de Operaciones define objetivos y mide de manera periódica y sistemática la eficiencia y eficacia de sus procesos y sus Resultados Clave?					
9.2	¿Mide la Gerencia de Operaciones los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos?					
9.3	Si los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados no son los esperados, ¿se indaga acerca de las posibles causas y diseñan planes de mejora?					
9.4	¿Los objetivos son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?					



Anexo 3 Matriz DOFA

Entorno (Medio Interno)	
Fortalezas	Debilidades
1. Facilidad para adaptarse al cambio y asumir nuevas metodologías. 2. Integración de numerosas metodologías y tecnologías que suplan las necesidades de los clientes. 3. Amplio portafolio de servicios que cubre varios frentes de las necesidades tecnológicas de los usuarios. 4. Facilidad de respuesta a contingencias administrativas y técnicas presentadas. 5. Gran capacidad de negociación de sus directivas. 6. Acompañamiento estratégico de socios. 7. Adaptabilidad a las exigencias del mercado nacional e internacional. 8. Presencia en las compañías más representativas de la economía nacional. 9. Aliado estratégico de Edatel en los programas de TIC del departamento de Antioquia. 10. Excelentes relaciones con fabricantes de primer orden mundial.	19. Poca planeación de todas las unidades de negocio. 20. Poca conocimiento del mercado objetivo. 21. Poca incursión y búsqueda de nuevos clientes. 22. Falta consolidar las estrategias comerciales. 23. Poca acercamiento con los gremios y el sector gubernamental. 24. Falta de visión a largo plazo. 25. No existe sinergia entre las diferentes áreas de trabajo. 26. Poca estandarización de los procesos comerciales.
Entorno (Medio Externo)	
Oportunidades	Amenazas
11. Profundizar la relación con los Telcos. 12. Vinculación a los planes de Gobierno para expandir las Tic a nivel departamental, nacional e internacional. 13. Expansión latinoamericana con conocimiento del comportamiento de esas economías. 14. Cautivar al gran corporativo para que se unan a nuestra lista de felices clientes. 15. Incursionar en el segmento de las PYMES a nivel nacional. 16. Reconocimiento como un excelente proveedor en las empresas de diferentes sectores. 17. Afianzar relaciones con los fabricantes para contar con mejores beneficios y concesiones económicas. 18. Personal joven y con gran interés de prepararse.	27. Fortalecimiento de las nuevas multinacionales. 28. Fuga de conocimiento. 29. Desconocimiento del entorno y de nuevos mercados. 30. Competencia. 31. Su estabilidad depende de unos pocos clientes. 32. Dependencia de ingresos de pocas cuentas.



Anexo 4 Matriz Relacional

**FORMATO MATRIZ
RELACIONAL (COMITÉ BSC)**



FACTOR	Profundizar la relación con los Telcos.	Vinculación a los planes de Gobierno para	Expansión latinoamericana con conocimiento	Cautivar al gran corporativo para que se unan	Incurtionar en el segmento de las PYMES a	Reconocimiento como un excelente	Afianzar relaciones con los fabricantes para	Personal joven y con gran interés de	Fortalecimiento de las nuevas multinacionales.	Fuga de conocimiento.	Desconocimiento del entorno y de nuevos	Competencia.	Su estabilidad depende de unos pocos	Dependencia de ingresos de pocas cuentas.	Facilidad para adaptarse al cambio y asumir	Integración de numerosas metodologías y	Amplio portafolio de servicios que cubre varios	Facilidad de respuesta a contingencias	Gran capacidad de negociación de sus	Acompañamiento estratégico de socios.	Adaptabilidad a las exigencias del mercado	Presencia en las compañías más	Aliado estratégico de Edatel en los programas	Excelentes relaciones con fabricantes de	Poca planeación de todas las unidades de	Poco conocimiento del mercado objetivo.	Poca incursión y búsqueda de nuevos	Falta consolidar las estrategias comerciales.	Poco acercamiento con los gremios y el sector	Falta de visión a largo plazo.	No existe sinergia entre las diferentes áreas	Poca estandarización de los procesos	TOTAL DEPENDENCIA	MOTRICIDAD	%																											
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	0	%																								
1	Profundizar la relación con los Telcos.	X	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	16	4,5																									
2	Vinculación a los planes de Gobierno para	0	X	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	19	5,3																										
3	Expansión latinoamericana con conocimiento	0	0	X	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	22	6,1																										
4	Cautivar al gran corporativo para que se unan	1	0	1	X	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	21	5,8																										
5	Incurtionar en el segmento de las PYMES a	0	0	1	1	X	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	20	5,6																										
6	Reconocimiento como un excelente	0	0	1	1	1	X	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	20	5,6																										
7	Afianzar relaciones con los fabricantes para	0	1	1	1	1	1	X	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	18	5,0																										
8	Personal joven y con gran interés de	0	1	0	1	0	1	1	X	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	19	5,3																									
AMENAZAS																												0	0,0																																	
9	Fortalecimiento de las nuevas multinacionales.	1	1	0	1	0	1	0	0	X	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	18	5,0																									
10	Fuga de conocimiento.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	X	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	7	1,9																										
11	Desconocimiento del entorno y de nuevos	1	1	1	1	1	1	0	0	0	X	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	16	4,5																										
12	Competencia.	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	9	2,5																										
13	Su estabilidad depende de unos pocos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	X	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1,7																										
14	Dependencia de ingresos de pocas cuentas.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1,9																										
FORTALEZAS																												0	0,0																																	
15	Facilidad para adaptarse al cambio y asumir	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	14	3,9																										
16	Integración de numerosas metodologías y	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	X	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2,2																									
17	Amplio portafolio de servicios que cubre varios	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	X	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10	2,8																										
18	Facilidad de respuesta a contingencias	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	X	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1,7																									
19	Gran capacidad de negociación de sus	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	X	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1,4																										
20	Acompañamiento estratégico de socios.	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	X	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2,2																									
21	Adaptabilidad a las exigencias del mercado	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	X	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	3,1																									
22	Presencia en las compañías más	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	X	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	3,1																									
23	Aliado estratégico de Edatel en los programas	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	X	1	0	0	1	0	0	0	0	0	12	3,3																										
24	Excelentes relaciones con fabricantes de	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	X	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	14	3,9																									
DEBILIDADES																												0	0,0																																	
25	Poca planeación de todas las unidades de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	X	1	1	1	0	1	1	0	0	10	2,8																											
26	Poco conocimiento del mercado objetivo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	1	1	1	0	0	6	1,7																										
27	Poca incursión y búsqueda de nuevos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	0	0	1	0	0	3	0,8																									
28	Falta consolidar las estrategias comerciales.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	X	1	0	0	1	9	2,5																										
29	Poco acercamiento con los gremios y el sector	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X	1	0	0	2	0,6																									
30	Falta de visión a largo plazo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	X	1	1	5	1,4																										
31	No existe sinergia entre las diferentes áreas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	X	1	4	1,1																										
32	Poca estandarización de los procesos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	X	3	0,8																										
TOTAL DEPENDENCIA																												7	8	11	14	12	8	18	4	6	3	13	12	9	7	12	12	15	14	17	22	16	12	12	16	7	14	14	14	14	13	7	5	5	359	
																												1,9	2,2	3,1	3,9	3,3	2,2	5,0	1,1	1,7	0,8	3,6	3,3	2,5	1,9	3,3	3,3	4,2	3,9	4,7	6,1	4,5	3,3	3,3	4,5	1,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,6	1,9	1,4	1,4		



Anexo 5 Imagen Objetivo

Oportunidades		Amenazas
Desarrollo de estrategias de expansión internacional	A	Plano de adquisición de Multinacionales
desarrollo de nuevos modelos de negocios (Renueve share, por As A Service) y será una oportunidad de mejora	C	Dependencia de Proveedores y Contratistas
Desarrollo de nuevas tecnologías (CGC, DRP, BI, Cloud Computing)	P	Ley de Garantías
Busqueda de Nuevos mercados regionales e internacional	CA	Ralentización continuada de la empresa

A: Accionistas; C: Clientes; P: Procesos; CA: Capacidades

Imagen Objetivo		Diagnostico Espejo	Destino Estrategico
Adecuada rentabilidad y valor de la empresa y contribución al alto desarrollo	A	Rentabilidad Relativa y contribución al alto desarrollo	Incremento de Rentabilidad mantiene contribución al desarrollo
Dos procesos de interacción con clientes (Front, Back)	C	Servicio regional protegido y servicio por venta en cultura de desarrollo	Demanda Nacional e Internacional atendidas. Mantiene alta calidad de servicios y requerimientos posventa
Capacidad de Servicio Suficiente y Desempeño internacional estandar	P	Capacidad de Servicio en desarrollo	Capacidad de servicio como estrategia funcional y mejora continua
organización por negocios y cultura de competencia	CA	Organización integrada, capacidad de integración con socios de negocios	Unidad de negocios y cultura competitiva establecida



Anexo 6 Plan Estratégico

Objetivos Corporativos	Plan Estratégico	Plan Táctico	Acciones	Descripción	Complementos	Responsables	KPI	Requerimientos
Desarrollo de Nuevos Clientes	Incremento de la Base de Datos de Clientes	Actualización de la Base de Datos de Clientes	Se hará la actualización de la Base de Datos de Clientes de CRBOG en CRM	Se debe garantizar la actualización de la Base de Datos de Clientes de CRBOG en CRM.		Comité Comercial CRBOG		Soporte y configuración de CRM Plataforma de IT Parametrización y uso de otros módulos de CRM (Campañas, Agendamiento, SFA) Integración Correo-CRM-ERP
			Se implementará mecanismos de Actualización y Mantenimiento de la Base de Datos de Clientes CRBOG en CRM	Puesto que es necesaria la actualización de la Base de Datos de Clientes, se deben implementar mecanismos que garanticen su registro inicial y luego su actualización y mantenimiento.		Comité Comercial CRBOG Grupo Administrativo CRBOG		Capacitación en grupo Comercial Incentivos a Grupo Humano (incluyendo no sólo a Grupo)
		Desarrollo de Plan de Referidos Desarrollo de Planes de Promociones y Descuentos Aceleradores	Los objetivos corporativos definen un Plan de Referidos. Esto debe validarse con el comité de GG. Es conveniente definir aceleradores por producto de forma que pueda estimarse al grupo Comercial de CRBOG. Es conveniente de CRBOG defina si Planes de Promociones y Descuentos pueden aplicar para alguno de los productos de la UNE.	Se debe desarrollar un modelo de Promociones y Descuentos, con reglas de aprobación según el Modelo Comercial de CR	Comité Comercial CRBOG		Capacitación en grupo Comercial Material de Merchandising Incentivos a Grupo Humano (incluyendo no sólo a Grupo Comercial de CRBOG) Plan de Mercadeo Desarrollo de Tácticas de Contacto Virales	
		Se harán nuevas visitas e inclusiones de nuevas oportunidades en CRM	Esto es una orden comercial corporativa. Se debe estimular y hacer seguimiento a la realización de visitas a nuevos clientes. Nuevas	Se debe desarrollar mecanismo evaluación de los registros en CRM	Comité Comercial CRBOG			
		Planeación y Ejecución de Eventos para Generación de Demanda	Debería existir un Plan de Eventos, desarrollado oonjunt		Comité Comercial CRBOG Plan de Mercadeo Oficina de Comunicaciones			
		Implementación de Presentaciones Periódicas de Portafolio en Clientes	Se debe asegurar la realización por los Ecs de las Presentaciones en el Portafolio de Clientes.		Comité Comercial CRBOG Plan de Mercadeo Oficina de Comunicaciones			
		Nuevas Zonas Geográficas	Búsqueda y evaluación de nuevos mercados por Zona Geográfica. Evaluación de Santanderes. Evaluación de Oportunidades en Ciudad-Region Bogota-Villavicencio.					
		Definición de Mecanismos Outbound	Se debe evaluar opciones para la realización de Campañas de Outbound. Búsqueda de Bases de Datos con Aliados.	Es necesario definir por UNE y producto la forma de su comercialización. Particularmente para SAP.				
	Uso de Canales Virtuales	Fortalecimiento de Página Web y Formas de Contacto Virtuales, apoyadas por IT de CR.	Se debe poder desarrollar campañas de comunicación, promoción vía Telefónica e					
	Facilidades de Comunicación Planta Telefónica, Infraestructura IT, Herramientas	Mejoramiento de Infraestructura Tecnológica de CRBOG.						
	Profundización de Cuentas	Gerencia de Cuentas	Del proceso de actualización de la Base de Datos de Clientes de CRBOG en CRM, se deberá incluir mapa de Directivos, Decisores e Influenciadores	Deberá ser desarrollado por el Grupo Comercial de CRBOG manteniendo la información actualizada de sus cuentas.		Comité Comercial CRBOG Plan de Mercadeo Oficina de Comunicaciones		
			Desarrollo de Implementación de Mapa de Contactos en Cuentas y Plan de Contactos	Deberá ser desarrollado por el Grupo Comercial de CRBOG manteniendo la información actualizada de sus cuentas.		Comité Comercial CRBOG Plan de Mercadeo Oficina de Comunicaciones		
			Diseño e Implementación de Plan de Cuentas en CRBOG	Debe ser realizado por la CRBOG-GR, conjuntamente con las UNE y los EC, CE.		Comité Comercial CRBOG		
			Asignación de Cuentas Estratégicas por	Se debe asignar por la CRBOG-GR y los EC, CE.				
Definición de Mecanismos de Reconocimiento de Leads y Comisiones			Validar el modelo con la Gerencia de Planeación y la CR-GG.					