

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA CUENTA DE
TELECOMUNICACIONES DE UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE
PROCESOS DE NEGOCIO

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

ALLAN GERARDO VARGAS CHINCHILLA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

Dedicatoria

A mi madre, Ana Lidieth Vargas Chinchilla, que siempre me ha dado su apoyo y cariño.

Agradecimientos

Primeramente, quiero agradecer a los costarricenses por haber creído en la educación pública como motor del desarrollo y la transformación social. Estoy comprometido a trabajar por el país para devolverles a los costarricenses más de lo que recibí.

Asimismo, agradezco a la Universidad de Costa Rica por haber recibido hace poco más de 10 años a un muchacho lleno de sueños y esperanzas, quién hoy ve alcanzado uno de esos sueños con la obtención de su posgrado.

Además, agradezco de corazón a Daniela Rojas Corrales por brindarme toda su ayuda en el desarrollo de este trabajo, especialmente por sus consejos, comentarios positivos y sugerencias de mejora. Siempre estaré infinitamente agradecido.

Por último, agradezco a los profesores Roque Rodríguez Chacón y Jose Rodríguez Madrigal, por su guía y apoyo constante en el desarrollo de este trabajo, y a Mariela Badilla Quirós, por su amistad durante estos años en los que hemos sido compañeros.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.”

MBA. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

MBA. Jose Rodríguez Madrigal

Lector (Profesor de Posgrado)

MBA. Daniela Rojas Corrales

Lectora de Empresa

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Allan Gerardo Vargas Chinchilla

Sustentante

Tabla de contenido

Portada	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Tabla de contenido.....	v
Resumen.....	x
Abstract	xi
Lista de tablas	xii
Lista de figuras.....	xiv
Lista de abreviaturas	xv
Lista de gráficos.....	xvi
Introducción	1
Capítulo I. Contextualización de la industria y fundamentos teóricos.	3
1.1. Industria de subcontratación de procesos de negocio (BPO).....	3
1.1.1. La subcontratación de procesos de negocio (BPO).	3
1.1.2. Antecedentes históricos.	6
1.1.3. La subcontratación de procesos de negocios en el mundo.	8
1.1.4. La industria en Costa Rica.	13
1.2. Marco teórico-conceptual.....	17
1.2.1. Administración estratégica.	17
1.2.2. Misión y visión empresarial.....	18
1.2.3. Valores organizacionales.	20
1.2.4. Objetivos estratégicos.....	20
1.2.5. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	21

1.2.6.	Perspectivas del CMI.	26
1.2.7.	Mapas estratégicos.	27
1.2.8.	Elaboración de un CMI.	29
1.2.9.	Recapitulación.	29
Capítulo II. Descripción de la empresa, la línea de negocio y su entorno.....		30
2.1.	Presentación de la empresa	30
2.1.1.	Antecedentes e historia.	30
2.1.2.	Huella global, clientela y servicios.	31
2.1.3.	Estructura corporativa global.	32
2.1.4.	Estructura corporativa local.	33
2.1.5.	Presencia en el país y servicios brindados.	34
2.2.	Descripción de la línea de negocio.....	34
2.2.1.	Antecedentes e historia.	34
2.2.2.	Generalidades de la línea de negocio.....	35
2.2.3.	Estructura organizacional.	36
2.3.	Entorno empresarial en Costa Rica.....	39
2.3.1.	Legislación especial aplicable.	39
2.3.2.	Contexto competitivo.....	39
2.4.	Descripción del sistema de planeamiento y gestión estratégica actual	40
2.4.1.	Propósito, visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.	40
2.4.2.	Valores organizacionales.	43
2.4.3.	Gestión estratégica de la línea de negocios.	43
2.4.4.	Descripción de las perspectivas según el CMI.	45
2.5.	Recapitulación	50

Capítulo III. Análisis del sistema de planeamiento y gestión estratégica actual	51
3.1. Justificación.....	51
3.2. Consideraciones metodológicas	51
3.3. Análisis del sistema de planeamiento y gestión estratégica actual	52
3.3.1. Visión estratégica.....	53
3.3.2. Misión empresarial.	54
3.3.3. Objetivos estratégicos.....	54
3.3.4. Plan estratégico.....	62
3.3.5. Alineación de la estrategia.....	63
3.4. Análisis según las perspectivas del CMI.....	66
3.4.1. Perspectiva financiera.....	67
3.4.2. Perspectiva de cliente.....	70
3.4.3. Perspectiva de procesos internos.....	73
3.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	76
3.5. Relaciones causa-efecto	78
3.6. Recapitulación.....	79
Capítulo IV. Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	80
4.1. Justificación de la propuesta	80
4.2. Factores críticos del éxito.....	81
4.3. Objetivos	83
4.3.1. Objetivo general de la propuesta.....	83
4.3.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	83
4.4. Propuesta de sistema de planeamiento y gestión estratégica	84
4.5. Desarrollo de la estrategia.....	84

4.5.1.	Visión estratégica.....	85
4.5.2.	Agenda de cambio.	85
4.6.	Planeamiento de la estrategia	87
4.6.1.	Rediseño de objetivos estratégicos.	87
4.6.2.	Perspectiva financiera (TBL).....	88
4.6.3.	Perspectiva de clientes.	90
4.6.4.	Perspectiva de procesos internos.	91
4.6.5.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	92
4.6.6.	Cuadro de Mando Integral y mapa estratégico.	95
4.6.7.	Establecimiento de iniciativas estratégicas.....	98
4.7.	Alineamiento de la organización.....	99
4.8.	Planeamiento de operaciones	99
4.9.	Monitoreo y aprendizaje	100
4.10.	Examen y adaptación de la estrategia.....	101
4.11.	Agenda de implementación	102
4.12.	Costo de la propuesta.....	103
4.13.	Recapitulación	103
Capítulo V.	Conclusiones y recomendaciones	104
5.1.	Conclusiones	104
5.2.	Recomendaciones.....	108
Anexo I.	Entrevista a Directora de Operaciones.....	110
Anexo II.	Entrevista a Supervisores de Áreas de Soporte	112
Anexo III.	Entrevista a Gerentes de Cuenta, Supervisores y Gerentes de Equipo	114
Anexo IV.	CMI para la cuenta de telecomunicaciones completo.....	116

Bibliografía 119

Resumen

Esta investigación evalúa la gestión estratégica de una línea de negocios perteneciente a una empresa de la industria de Subcontratación de Procesos de Negocios (BPO, por sus siglas en inglés) en Costa Rica. Su objetivo general es el desarrollo de un sistema de planeamiento y gestión estratégica por medio de la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) que facilite el desarrollo, la implementación y la evaluación de su estrategia. El documento contiene una contextualización general de la industria de la tercerización a nivel mundial y local; un marco teórico-conceptual referente a la gestión estratégica; una descripción detallada de la línea de negocios, de la empresa y de su sistema de planeamiento y gestión estratégica; un análisis profundo de los elementos constitutivos de dicho sistema basado en la información recopilada por medio de encuestas y entrevistas y el análisis de documentos corporativos; y una propuesta de CMI con su respectivo mapa estratégico, fundamentada en el análisis realizado, la cual se enmarca dentro del Proceso de Ejecución Superior (XPP), propuesto por Kaplan y Norton (2008). Por último, se incluyen las conclusiones de la investigación y una serie de recomendaciones para mejorar la gestión estratégica de la línea de negocios.

Palabras clave: Tercerización, Subcontratación de Procesos de Negocio, Call Centers, Cuadro de Mando Integral, CMI, Estrategia, Gestión Estratégica, Planificación Estratégica, Objetivos Estratégicos, Mapas Estratégicos, Proceso de Ejecución Superior, Visión, Misión.

Abstract

This research examines the strategic management of a line of business belonging to a company from the Business Process Outsourcing (BPO) industry in Costa Rica. Its main objective is the development of a system of strategic management and planning through the Balance Scorecard methodology to facilitate the development, implementation and evaluation of its strategy. The document contains a general contextualization of the outsourcing industry at a global and local level; a theoretical-conceptual framework related to strategic management; a detailed description of the line of business, the company and their strategic planning and management system; an in-depth analysis of the constituent elements of said system based on the information gathered through surveys and interviews, and the analysis of corporate documents; and a proposal of Balance Scorecard with its corresponding strategic map, based on the conducted analysis which is delimited within the Execution Premium Process (XPP), proposed by Kaplan and Norton (2008). Finally, the conclusions of the research and a series of recommendations to improve the strategic management of the line of business are included.

Keywords: Outsourcing, Business Process Outsourcing, Call Centers, Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Objectives, Strategic Maps, Execution Premium Process, Vision, Mission.

Lista de tablas

Tabla 1 — Lista de empresas proveedoras de servicios de <i>call center</i>	13
Tabla 2 — Ejemplos de objetivos estratégicos e indicadores.....	21
Tabla 3 — Objetivos estratégicos de la cuenta de telecomunicaciones.....	45
Tabla 4 — Perspectiva Financiera. Objetivos estratégicos e indicadores.....	46
Tabla 5 — Perspectiva de Clientes. Objetivos estratégicos e indicadores.....	47
Tabla 6 — Perspectiva de Procesos Internos. Objetivos estratégicos e indicadores.....	48
Tabla 7 — Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Objetivos estratégicos e indicadores.....	49
Tabla 8 — Evaluación de los Objetivos Estratégicos de la Cuenta	56
Tabla 9 — Cantidad de menciones indirectas de objetivos estratégicos.....	60
Tabla 10 — Relación entre los pilares estratégicos y los objetivos estratégicos.....	65
Tabla 11 — Revisión de Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	68
Tabla 12 — Revisión de Indicadores de la Perspectiva de clientes.....	71
Tabla 13 — Revisión de Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	74
Tabla 14 — Revisión de Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	77
Tabla 15 — Agenda de cambio.....	86
Tabla 16 — Propuesta de objetos de cambio	87
Tabla 17 — Propuesta para la perspectiva financiera (3BL)	88
Tabla 18 — Propuesta para la perspectiva de clientes	90
Tabla 19 — Propuesta para la perspectiva de procesos internos	91
Tabla 20 — Propuesta para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	93

Tabla 21 — Agenda de implementación del CMI.....102

Lista de figuras

Figura 1 — Proceso de administración estratégica.....	18
Figura 2 — Estructura original del Cuadro de Mando Integral.....	23
Figura 3 — El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción.....	24
Figura 4 — Mapa estratégico.....	28
Figura 5 — Organigrama Gerencial de XXXXX, S.A.....	33
Figura 6 — Estructura Organizacional de la Línea de Negocios.....	38
Figura 7 — Definición de propósito organizacional.....	40
Figura 8 — Pilares de la estrategia corporativa.....	41
Figura 9 — Cuadro de Mando Integral para la cuenta de telecomunicaciones.....	96
Figura 10 — Mapa estratégico propuesto.....	97

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Significado
APAC	Asia-Pacífico
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BPO	Subcontratación de procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing</i>)
BIT	Acuerdo Bilateral de Inversión (<i>Bilateral Investment Treaty</i>)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Director Ejecutivo)
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CMI	Cuadro de Mando Integral
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>)
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IED	Inversión Extranjera Directa
KPO	Subcontratación de procesos de conocimiento (<i>Knowledge Process Outsourcing</i>)
NASDAQ	NASsau Street Dealers Automated Quotations
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OMC	Organización Mundial de Comercio
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
RSE	Responsabilidad Social Corporativa
SLA	Contratos de Cobertura de Servicio (<i>Service Level Agreements</i>)
STRATEX	Gastos Estratégicos (<i>Strategic Expenses</i>)
TBL (3BL)	Triple cuenta de resultados (<i>Triple Botton Line</i>)
TI	Tecnologías de la Información.
TLC	Tratado de Libre Comercio
TQM	Gestión de la calidad total (<i>Total Quality Management</i>)
XPP	Proceso de Ejecución Superior (<i>Execution Premium Process</i>)

Lista de gráficos

Gráfico 1 — Ingresos anuales de la industria del <i>outsourcing</i> en el Mundo.....	9
Gráfico 2 — Ingresos anuales del segmento de BPO en el Mundo.....	10
Gráfico 3 — Centros de contacto. Sector primario de la industria de la organización.....	11
Gráfico 4 — BPO y servicios de TI en Norteamérica.....	12
Gráfico 5 — Inversión Extranjera Directa (IED) proveniente de los Estados Unidos.	15
Gráfico 6 — Monto y participación relativa de la IED en el sector servicios.....	16

Introducción

El éxito empresarial, definido como la supervivencia en el tiempo, no es fruto de la casualidad, sino es el efecto de muchísimas acciones deliberadas y decisiones tomadas por quienes forman parte de las organizaciones. Generalmente, las decisiones son evaluadas como “buenas”, “regulares” o “malas”, según sea su impacto en el alcance de los objetivos últimos de la organización.

Los administradores y directivos de las organizaciones son evaluados por la calidad de sus decisiones. La calidad se determina con base en el valor que las mismas generan para los accionistas, clientes y demás partes interesadas. Las decisiones se toman en los todos los estratos organizacionales, por lo cual pueden darse a nivel macro, meso y micro. Las macrodecisiones son tomadas en los niveles más altos de la organización y son de alcance general, las mesodecisiones son tomadas en los estratos medios, y las micro-decisiones se toman generalmente en la línea frontal (*frontline*).

Las decisiones de más alto nivel se enmarcan generalmente dentro de la estrategia organizacional, la cual no es más que la forma en la que una organización genera valor. Por su alto grado de importancia, el concepto de estrategia ha sido ampliamente desarrollado dentro de la teoría administrativa, con lo cual se ha generado todo un marco conceptual relacionado con la administración estratégica.

Dentro de ese cuerpo de conocimientos, se han desarrollado y sistematizado distintas herramientas que facilitan y facultan el desarrollo, implementación y evaluación de la estrategia. Una de esas herramientas es el Cuadro de Mando Integral (en adelante, CMI) o *Balanced Scorecard*.

Introducido por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992, el CMI se ha convertido en un instrumento altamente útil para la estrategia organizacional. La metodología del CMI dota a la administración estratégica de perspectivas integradoras y holísticas, que facilitan la determinación de las acciones requeridas para el alcance de la visión estratégica.

Por medio de esta investigación aplicada se pretende desarrollar y presentar una propuesta de CMI para una de las principales unidades de negocio de una empresa de *outsourcing* en

Costa Rica. Esta empresa se dedica a proveer servicios de subcontratación de procesos de negocios (*Business Process Outsourcing*), específicamente servicios de centro de llamadas (*call center*).

La unidad de negocios escogida maneja parte del flujo de llamadas proveniente de los clientes de una empresa de telecomunicaciones localizada en Estados Unidos de América, y es en la actualidad una de las más grandes entre las que la empresa tiene en el país en términos de cantidad de colaboradores.

La industria de centros de llamada es altamente competitiva a nivel global. En Costa Rica, es igualmente competitiva, principalmente en cuanto al talento humano. Además, el entorno empresarial es cambiante y complejo, por lo que la gestión estratégica se vuelve fundamental para que las empresas de este sector permanezcan operando y se expandan en el largo plazo.

En lo que respecta a este documento, incluye la contextualización de la industria en la que opera la línea de negocios analizada, así como un marco teórico-conceptual en el cual se esquematizan y explican los diferentes conceptos relacionados con la administración estratégica, en particular aquellos afines al CMI. Además, se presenta una descripción de la empresa, su estructura y su sistema de planeamiento y gestión estratégica, en el cual se incluyen las diferentes capas en las que desarrolla este sistema.

Asimismo, se presenta un diagnóstico de la situación actual del sistema *supra* citado, en el cual se analizan los datos y la información relevante para determinar si existen áreas de mejora en el mismo. Subsiguientemente, se presenta una propuesta completa de CMI basada en los resultados del análisis y adaptada a la realidad de la línea de negocios. Dicha propuesta se enmarca dentro del Proceso de Ejecución Superior (XPP), también desarrollado por Kaplan y Norton (2008), el cual incluye recomendaciones con respecto a la ejecución de la propuesta presentada. Finalmente, se anotan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

Se espera que el presente documento sea de utilidad para la empresa analizada y para aquellos que deseen conocer más sobre la aplicación del CMI.

Capítulo I. Contextualización de la industria y fundamentos teóricos.

En la primera sección de este capítulo se contextualiza el negocio en el que opera XXXXX, S.A., con el fin de que el lector pueda familiarizarse con los elementos y estructuras que definen la industria en la que la compañía realiza sus actividades de negocio. Mientras que en la segunda parte se detalla el marco teórico-conceptual que da sustento a esta investigación.

1.1. Industria de subcontratación de procesos de negocio (BPO¹)

1.1.1. La subcontratación de procesos de negocio (BPO).

Con el fin de comprender y contextualizar de forma efectiva la industria donde la empresa desarrolla sus actividades empresariales, es necesario primeramente conocer el concepto “subcontratación”, “tercerización” u “*outsourcing*” el cual se define como “[...] la práctica empresarial de contratar a una parte fuera de una compañía para brindar servicios o crear bienes que eran tradicionalmente producidos de forma interna por los propios empleados y personal de la compañía” (Investopedia, s.f.) [Traducción propia].

Una empresa decide tercerizar o subcontratar por diversas razones, siendo de las primordiales el reducir y controlar los costos operativos (estos se traducen en un gasto operativo) y mejorar el enfoque empresarial. Por medio del *outsourcing*, las empresas acceden a capacidades de primer nivel, liberan recursos, aumentan la eficiencia en tareas que demandan mucho tiempo, maximizan el uso de recursos externos y reducen los riesgos (Pine, 2017).

El *outsourcing* permite a una organización enfocarse en lo que sabe hacer mejor; es decir, en su *core business*², por medio del emplazamiento de ciertas tareas a una empresa externa que se especializa en el desarrollo de las actividades tercerizadas. Las empresas tercerizan tareas de baja complejidad, como lo son la limpieza y la seguridad, y otras más complejas, como la contabilidad, los recursos humanos, los servicios de TI e incluso el servicio al cliente.

¹ *Business Process Outsourcing*.

² El *core business* de una empresa es su negocio principal o sus actividades esenciales.

Existen diferentes categorías de *outsourcing*, según sean las actividades tercerizadas; en algunos casos estas categorías convergen entre sí. A continuación, se describen parte de las diferentes modalidades de *outsourcing* que existen (Nearshore Technology, s.f.):

- *Outsourcing* profesional: incluye servicios contables, servicios legales, compras, TI, soporte administrativo y otros servicios especializados.
- *Outsourcing* de TI: es un tipo especial de *outsourcing* profesional. Consiste en buscar recursos tecnológicos o subcontratar parcial o totalmente las funciones de TI. En general, las empresas tercerizan funciones que van desde la infraestructura al desarrollo, mantenimiento y soporte del *software*. Dentro de esta categoría se encuentra el *multisourcing*, el cual mezcla servicios empresariales y tecnologías de información en la búsqueda de objetivos empresariales estratégicos. Generalmente, el *multisourcing* es realizado por un grupo compuesto por los principales proveedores externos e internos de una compañía.
- *Outsourcing* de manufactura: consiste en la subcontratación de la producción de bienes³ por parte de empresas de manufactura. Esta tercerización puede incluir la producción de bienes completos o únicamente de sus partes.
- *Outsourcing* de procesos específicos: este tipo está delimitado a la tercerización de un proceso o procedimiento interno específico. Un ejemplo de esta categoría es la tercerización de los servicios de entrega.
- BPO (*Business Process Outsourcing*): es la tercerización de actividades operativas. Este tipo de *outsourcing* es más común en las empresas de manufactura que en otras industrias. Ejemplos de esta categoría son la subcontratación del mantenimiento y reparación de equipos, servicios de

³ En la actualidad este tipo de *outsourcing* se aplica de forma análoga en las empresas de servicios.

limpieza, mantenimiento de instalaciones, administración de propiedades, entre otros.

- *Project Outsourcing*: es la entrega de un proyecto empresarial o una parte de él para que se realizado por una empresa externa especializada.

Adicional a estas tipologías, existe el *Knowledge Process Outsourcing* (KPO), el cual consiste en tercerizar tareas organizacionales relacionadas con la información y el conocimiento. Un ejemplo de KPO es la subcontratación de puestos de trabajo que requieren personal analítico, intelectual o experto; es decir, áreas como investigación y desarrollo, asesoría y servicios financieros, entre otros (Investopedia, s.f.). Es importante agregar que la empresa la cual brinda los servicios de tercerización puede encontrarse en el mismo país en el cual está la empresa que terceriza (*onshore*) o en un país diferente (*offshore*).

XXXXX, S.A. se dedica a la subcontratación de procesos de negocio, por lo cual se profundizará un poco más en esta categoría. TechTarget (s.f.) define la subcontratación de procesos de negocios como “la contratación de una tarea específica de negocio, como planillas, recursos humanos o contabilidad a un tercero quien provee el servicio”. Este tipo de tercerización puede darse en procesos de línea frontal y en procesos de *backoffice*⁴. Los procesos de línea frontal son aquellos en los cuales existe interacción directa con los clientes (ej. ventas, servicio al cliente), mientras que los de *backoffice* son aquellos procesos en los cuales no existe un contacto directo con el cliente (ej. tareas administrativas).

En la próxima subsección se presentará una reseña histórica sobre los orígenes del *outsourcing* y su evolución a través del tiempo, hasta llegar a las décadas más recientes.

⁴ El término *backoffice* generalmente no se traduce al español.

1.1.2. Antecedentes históricos.

Los orígenes del *outsourcing* se remontan al siglo XVIII d.C., específicamente al período de la Revolución Industrial en Gran Bretaña (Ghimire, 2005, p.2; Rose India, s.f.). Los avances tecnológicos en el área del transporte y las comunicaciones permitirían el surgimiento de nuevos modelos de negocios, ya que las empresas podían expandir sus fronteras territoriales (González, Dorwin, Gupta, Kalyan, & Schimler, S., 2004). Gran Bretaña “vio un aumento múltiple en la producción de bienes; su mercado se amplió y las ganancias fueron como nunca antes. Muchas compañías empezaron a tercerizar actividades como la contabilidad, los seguros, la ingeniería, las necesidades legales, etc. a empresas especializadas” (Rose India, s.f.). [Traducción Propia].

Del otro lado del océano Atlántico, en los Estados Unidos, en el período posterior a la Guerra Civil, se dieron condiciones que se asemejan a aquellas que propician el *outsourcing*. González et al. (2004) las narran de la siguiente manera:

[...] cuando fábricas textiles del norte se movieron al sur. Los Gobiernos de los Estados, como el de Massachussets, tuvieron que lidiar con este movimiento de empleadores. Al filo del siglo el Gobierno de Massachussets impuso estándares de conducta que eran demasiado altos para las empresas. Las empresas intentaron obtener actas constitutivas con el fin de escapar estas restricciones y “para hacer frente la fuerte competencia de empresas localizadas fuera del estado que habían prosperado con actas constitutivas liberales”. Massachussets tenía muchos más impuestos que otros estados [...]. Esto causó naturalmente la salida de empresas exitosas hacia otros estados. Las empresas que continuaron haciendo negocios en el estado se constituyeron en otros estados; en 1901 eran casi dos tercios. (p. 2) [Traducción propia].

En este contexto histórico se evidencian algunas de las situaciones que impulsan a las empresas a modificar su modelo de negocios con el fin de aumentar sus probabilidades de supervivencia en el tiempo y a tomar decisiones relacionadas con la reestructuración de su negocio, aprovechando las ventajas que existen en otras regiones o países. Igualmente, en

otras latitudes y de forma asincrónica, se dieron situaciones que propiciaron escenarios que se asemejan a lo que hoy conocemos como *outsourcing*:

- Japón, en el período posterior a su revolución, tuvo la necesidad de traer expertos extranjeros (técnicos e ingenieros) a ayudar en el establecimiento de fábricas y a capacitar a los japoneses en el uso de equipos de alta tecnología (González et al., 2004) ⁵.
- Rusia, por su parte, vivió una situación similar durante la parte final del siglo XIX. Al respecto, menciona Kennedy (como se cita en González et al., 2004) que la industrialización de este país fue llevada a cabo por extranjeros.

A mediados del siglo XX, poco después de la Segunda Guerra Mundial, estas tendencias tuvieron un resurgimiento. González et al. (2004) apuntan que “el primer uso de *outsourcing* en la historia reciente fue en los años 1950 con los tiempos compartidos” [Traducción propia] (p.3). Los tiempos compartidos consistían en la utilización de estaciones remotas por parte de clientes para conectarse a una computadora central, que por su alto costo era muy difícil de adquirir (González et al. 2004).

En el período 1950-1960, la tendencia empresarial era la diversificación, la cual buscaba aumentar las bases corporativas. El crecimiento derivado de la esta implicaba un aumento en la complejidad de las estructuras organizacionales de las compañías, la cual causaba que fueran menos ágiles y generaba problemas a la hora de intentar competir globalmente en los años 70 y 80.

Con el objetivo de generar mayor flexibilidad y creatividad, muchas empresas desarrollaron estrategias enfocadas en su *core business*, que requerían identificar procesos críticos y determinar cuáles podían ser tercerizados (Handfield, 2006). González et al. (2004). mencionan que durante la década de los 80s “[...] grandes firmas de consultoría, como Arthur Andersen, inventaron servicios de gestión remota” (p. 3) [Traducción propia]. Al respecto, Factor (como se cita en González et al., 2004) agrega que los sistemas, las redes y las aplicaciones de los clientes eran monitoreadas y gestionadas de forma remota. A los

⁵ Esta situación se asemeja más a una consultoría o asesoría que a un *outsourcing*; no obstante, el autor lo considera como un inicio del último.

clientes se les aseguraba el servicio por medio de contratos de cobertura de servicio (*Service Level Agreements [SLA]*).

Uno de los factores que permitió el desarrollo de nuevos modelos de subcontratación fue la mejora de la tecnología del Internet y el *software* en los últimos años de la década de los ochenta y el inicio de la década de los noventa (González et al. 2004). De hecho:

[...] el *outsourcing* no fue identificado como una estrategia empresarial hasta 1989 [...]. En los años 1990, mientras las organizaciones empezaron a enfocarse más en las medidas de reducción de costos, estas empezaron a tercerizar las funciones necesarias para hacer funcionar las compañías, pero no relacionadas de manera específica a su negocio principal. (Handfield, 2006, p. 3)

En las décadas recientes, el *outsourcing* ha continuado creciendo y expandiéndose a nivel global. Gran parte de esta expansión ha sido impulsada por los avances tecnológicos en materia de telecomunicación y TI, el crecimiento económico, la globalización, la consolidación del Sistema Multilateral de Comercio (GATT-OMC) y el establecimiento de zonas de libre comercio (TLC) y Acuerdos Bilaterales de Inversión (BIT)⁶.

1.1.3. La subcontratación de procesos de negocios en el mundo.

Como hemos constatado anteriormente, el *outsourcing* es un fenómeno global que incluye a empresas de todas las latitudes, ya sea como proveedoras o clientes de servicios de tercerización. Su expansión ha sido constante en las últimas décadas, lo que la convertido en una industria dinámica y competitiva.

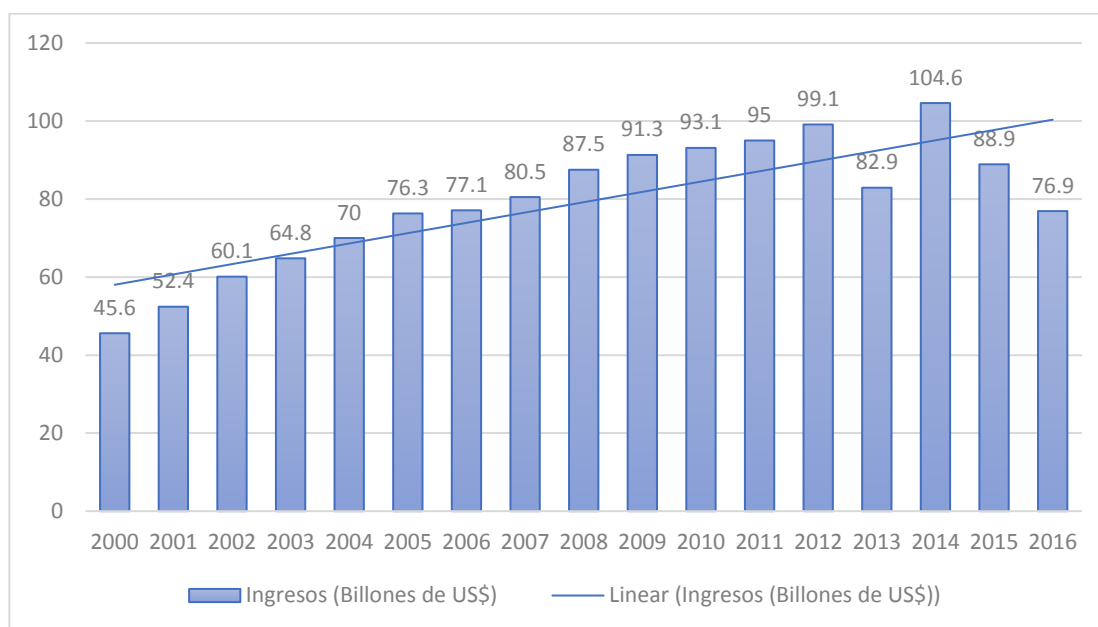
La expansión de la industria se puede constatar en sus ingresos, los cuales, según se ilustra en el Gráfico 1, ascendieron a 76,9 billones de dólares estadounidenses (US\$). Si bien este monto significó una reducción de 12 billones de US\$ en comparación con el año 2015, la industria duplicó sus ingresos entre el año 2000 y 2012, pasando de 45,6 billones a 99,1

⁶ Un Acuerdo Bilateral de Inversión (BIT) es un tratado internacional entre dos o más países, en el cual se establece un marco jurídico previsible para las inversiones entre los países que lo conforman. Estos acuerdos incluyen generalmente disposiciones sobre el establecimiento de las inversiones, trato justo y equitativo, transparencia, solución de controversias, entre otras.

billones (US\$). La tendencia de crecimiento en la industria se mantuvo durante el período mencionado en el párrafo anterior.

Gráfico 1

Ingresos anuales de la industria del *Outsourcing* en el mundo
(Años 2000 - 2016)
Billones de US\$



Fuente: elaboración propia con datos de Statista (2017).

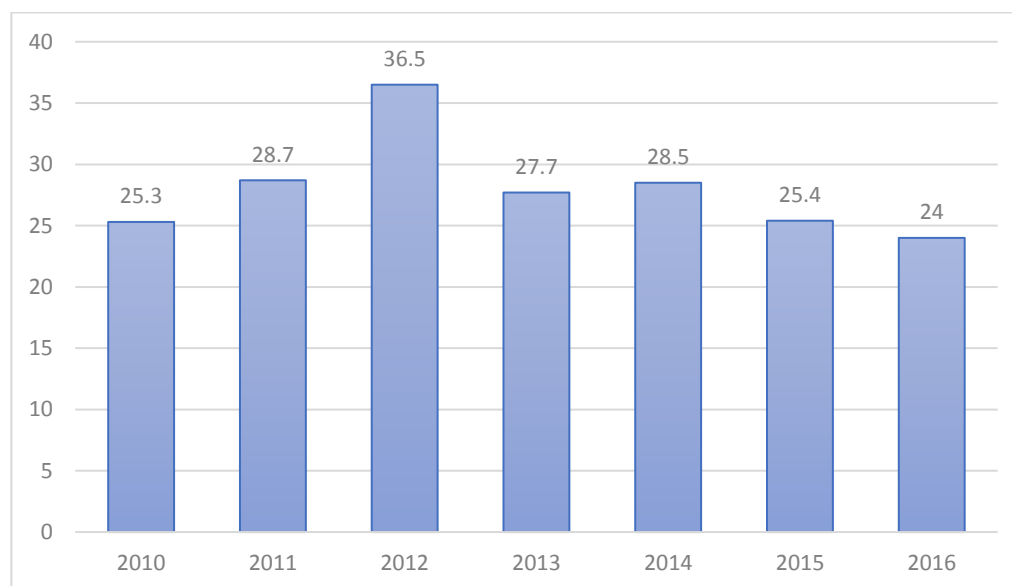
En lo que respecta al segmento específico de los servicios de BPO, los ingresos en el período 2010-2016 se promediaron en 28,01 billones de US\$ (Gráfico 2), con un pico en el año 2012 de 36,5 billones y su punto más bajo en el año 2016, cuando los ingresos fueron de 24 billones (US\$).

Gráfico 2

Ingresos anuales del segmento de BPO en el mundo

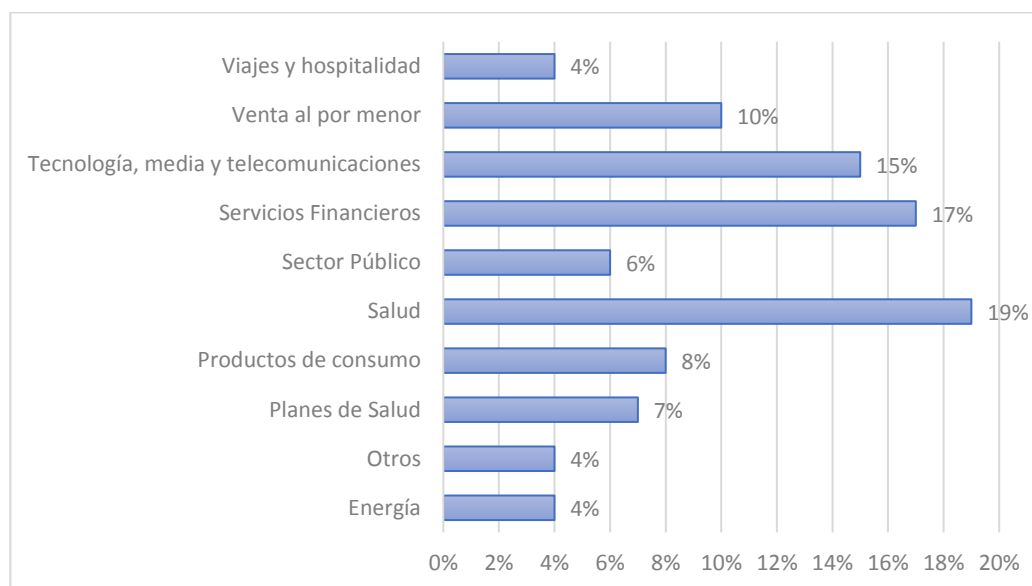
(Años 2010 – 2016)

Billones de US\$

**Fuente:** elaboración propia con datos de Statista (2017b).

En lo que respecta a los servicios de *call centers*, no fue posible encontrar datos estadísticos referentes al tamaño o los ingresos de este tipo de servicios en el mundo. No obstante, sí existen datos referentes a las industrias primarias a las que sirven los *call centers*. Según datos de Deloitte (2015), para el año 2015 un 65% de las empresas tercerizaba parte de sus centros de contactos. El 19% de dichos centros pertenecía a la industria de la salud, mientras que un 17% a servicios financieros y un 15% a las industrias de tecnología, media o telecomunicaciones. En el Gráfico 3 se puede apreciar la distribución completa.

Gráfico 3
Centros de contacto
Sector primario de la industria de la organización
(Año 2015)



Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte.

De los mismos datos se desprende que un 61% de los centros de contacto se encontraba localizado en Estados Unidos, mientras que un 20% en Europa del Oeste, un 12% en Asia-Pacífico (APAC) y un 3% en América Latina (LATAM). El 4% restante se repartía entre Europa del Este y África.

Durante el proceso de revisión bibliográfica no fue posible acceder a ningún reporte o conjunto de datos⁷ con el cual determinar las cuotas de mercado de las empresas que forman parte de la industria de *outsourcing* ni de la modalidad BPO. No obstante, sí fue posible hallar una muestra que incluye a las 15 empresas de BPO y servicios de TI con mayores ingresos en Norteamérica durante el año 2015. Según la información recopilada, las tres empresas con mayores ingresos fueron IBM (24,9 billones de US\$), seguida de Accenture

⁷ Existen páginas web en los que se ofrecen los reportes que contienen la información requerida; sin embargo, tenían un costo muy elevado.

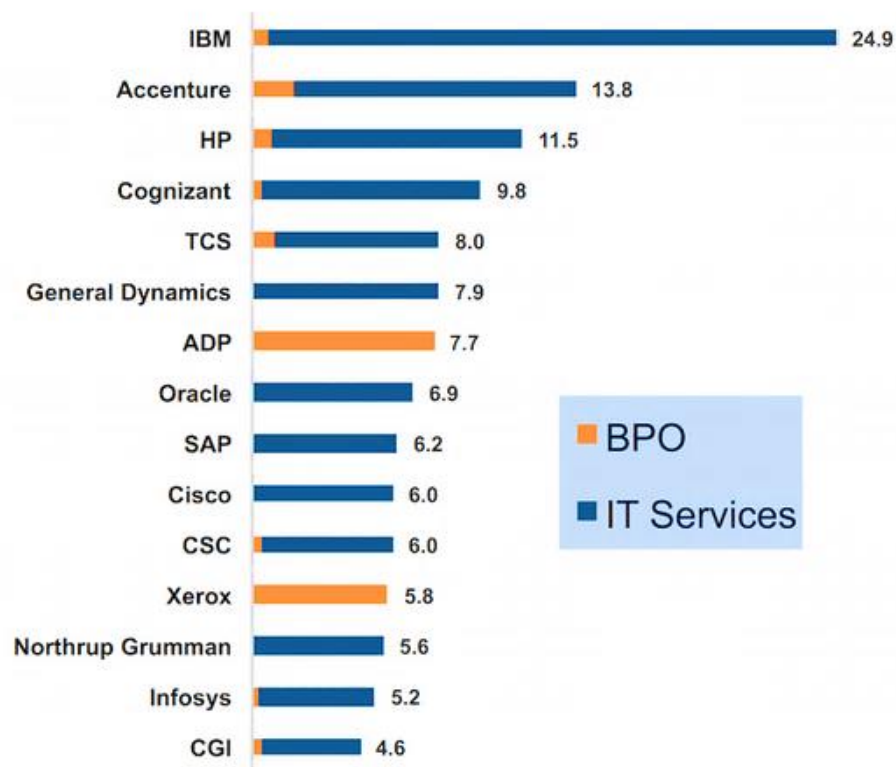
(13,8 billones de US\$) y HP (11,5 billones de US\$). Cabe destacar que gran parte de los ingresos provinieron de los servicios de TI. Esta información se resume en el Gráfico 4.

Gráfico 4

BPO y Servicios de TI en Norteamérica

(Año 2015)

Billones de US\$



Fuente: Hfs Research, citado por Snowdown (2016).

En la Tabla 1 se indican algunas de las empresas más reconocidas a nivel global en lo que respecta a servicios de *outsourcing* de centros de llamadas. Muchas de estas empresas compiten entre sí por los mismos clientes corporativos y algunas de ellas tienen subsidiarias en Costa Rica.

Tabla 1Lista de empresas proveedoras de servicios de *call center*

Nombre	País de origen
24/7 Customer	Estados Unidos
Aegis Limited	India
Alorica	Estados Unidos
Atento	Luxembourg
Concentrix Corporation	Estados Unidos
Convergys Corporation	Estados Unidos
CyberOne.ph, Inc.	Hong Kong
Expert Global Solutions, Inc.	Estados Unidos
Salmat	Australia
Sitel	Estados Unidos
StarTek	Estados Unidos
Sykes Enterprices Inc	Estados Unidos
Teleperformance	Francia
TeleTech Holdings, Inc	Estados Unidos

Fuente: Owler (s.f.).

1.1.4. La industria en Costa Rica.

La industria de *call center* es de particular importancia en Costa Rica, especialmente en lo que respecta a las exportaciones. Para el primer trimestre del año 2017, esta representó un 28,5% del total de exportaciones de servicios de Costa Rica, generando para esa fecha aproximadamente 8.000 mil empleos (Flores, 2017). En perspectiva, tomando en consideración que las exportaciones de servicios fueron de 2.450,4 millones de US\$ en el trimestre de referencia (BCCR, 2017), la industria de *call center* representó aproximadamente 700 millones de US\$.

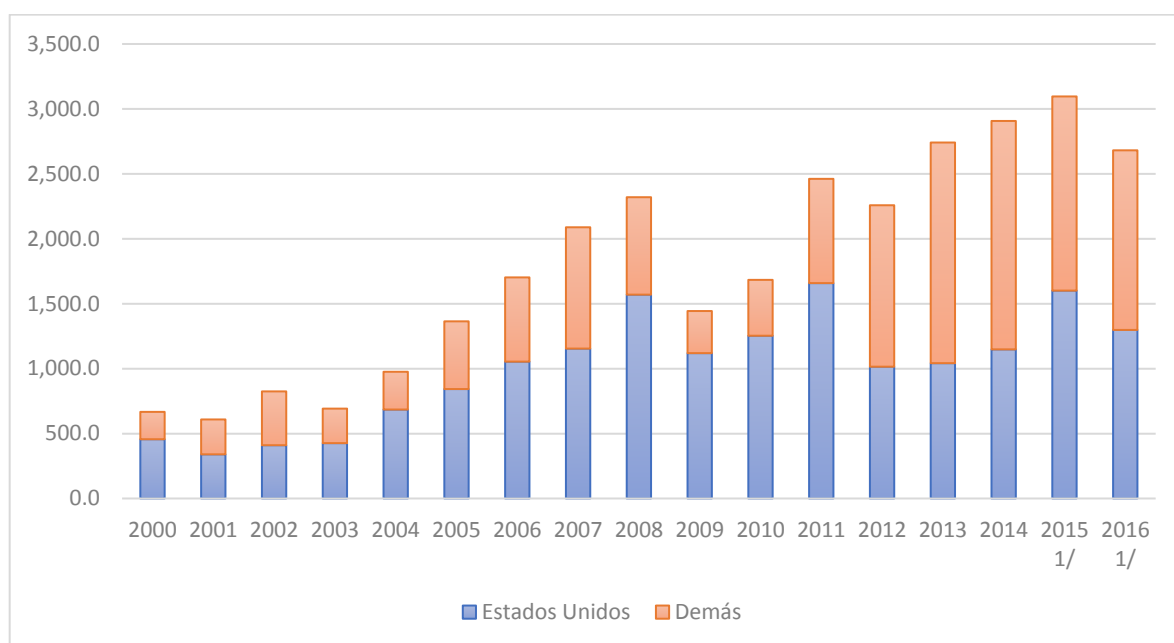
Para entender el origen, la evolución y la consolidación de la industria en el país, es necesario revisar parte del contexto histórico en el que se ha venido desarrollando la misma. Es imperativo destacar que el desarrollo inicial de la industria se derivó primeramente de los cambios estructurales en el modelo económico costarricense que se dieron en los años posteriores a la “Crisis de la Deuda” (también conocida como “Crisis de los 80”).

En el período mencionado “[...] el país emprendió acciones importantes de política económica para propiciar un proceso de estabilización y ajuste, a la vez que propiciar la reactivación económica, fomentando la reorientación de su [sic] actividades productivas hacia las exportaciones a los mercados mundiales” (Alonso, 2012, p. 4). El ajuste buscaba reemplazar el modelo de “sustitución de las importaciones”, que había imperado por varias décadas, por otro enfocado en la inserción del país en la economía internacional y, de esta forma, aprovechar las ventajas del comercio exterior.

Dentro de las acciones tendientes a procurar dicha inserción “[...] el país [...] emprendió negociaciones para adherir [sic] al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), adhesión que se concretó en el año 1990” y también “[...] participó activamente en la Ronda Uruguay de negociaciones comerciales internacionales, que culminó en el año 1994, y con la cual también se creó la Organización Mundial del Comercio (OMC)” (Alonso, 2012, p. 4).

Lo anterior, aunado a la negociación y firma de Tratados de Libre Comercio (TLC), la creación del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER) y la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Ley de Régimen de Zonas Francas, promovió el crecimiento de la inversión extranjera directa (IED) en el país, particularmente la proveniente de los Estados Unidos. Como ejemplo de esto, en el Gráfico 5 se ilustra la participación de la IED proveniente de los Estados Unidos como parte del total de IED para los años 2000-2016. Debe destacarse que en el período 2011-2016 la inversión proveniente de los Estados Unidos representó en promedio un 48,30% del total; es decir, aproximadamente 1293,9 millones de US\$ por año.

Gráfico 5
Inversión Extranjera Directa (IED) proveniente de los Estados Unidos
Costa Rica
(Años 2000-2016)
Millones de US\$



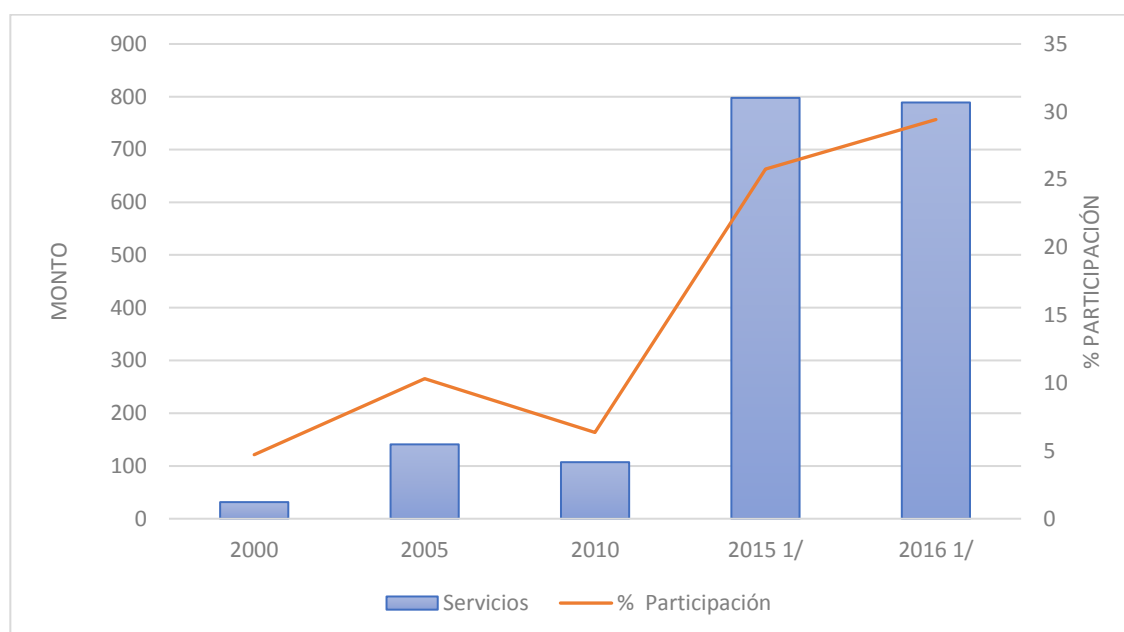
1/ Datos preliminares acumulados al cuarto trimestre.

Fuente: Elaboración propia con datos del Grupo Interinstitucional de Inversión Extranjera Directa⁸
 (COMEX, 2017).

El crecimiento de la IED ha sido generalizado en diferentes sectores, particularmente en lo que respecta al sector servicios, en el cual se incluyen las empresas de *call center*. La IED destinada a este sector representó un 32,9% en promedio del total de IED en el período 2011-2016. El Gráfico 5 se muestra la evolución de dicha participación en el período indicado. Debe destacarse que el crecimiento de la IED destinada al sector de interés se ha acelerado en los años recientes, lo cual coincide con el crecimiento general del sector servicios en Costa Rica (BCCR, 2017).

⁸ BCCR, CINDE, PROCOMER, COMEX e ICT.

Gráfico 6
Monto y participación relativa de la IED en el sector servicios
Costa Rica
(Años 2000-2016)
Millones de US\$



1/ Datos preliminares acumulados al cuarto trimestre.

Fuente: Elaboración propia con datos del Grupo Interinstitucional de Inversión Extranjera Directa (COMEX, 2017).

Como se puede inferir, este crecimiento de la IED implicó la instalación de empresas extranjeras en el país, muchas de capital estadounidense provenientes de diferentes industrias. En el año 1999 inició operaciones en el país la primera empresa extranjera de *call center*. En los años posteriores, continuaron instalándose más centros de llamadas. Para el año 2016 ya se contabilizan 28 (Pérez 2015), algunos en la modalidad de BPO y otros directamente relacionados con sus empresas “madre” (internos).

En el Capítulo II se abordará más profundamente en el análisis del entorno competitivo de los *call centers* en Costa Rica. En la siguiente sección se desarrolla el marco teórico-conceptual que da sustento a la investigación.

1.2. Marco teórico-conceptual

A continuación, se detallan y explican los fundamentos teórico-conceptuales que cimentan y guían el desarrollo del presente trabajo investigativo. Dentro del conjunto de conocimientos de la administración de negocios, la investigación versa sobre estrategia empresarial, por lo cual los elementos que se delinearán en las siguientes páginas se relacionan semánticamente y se ordenan de lo general a lo específico, hasta llegar al Cuadro de Mando Integral.

1.2.1. Administración estratégica.

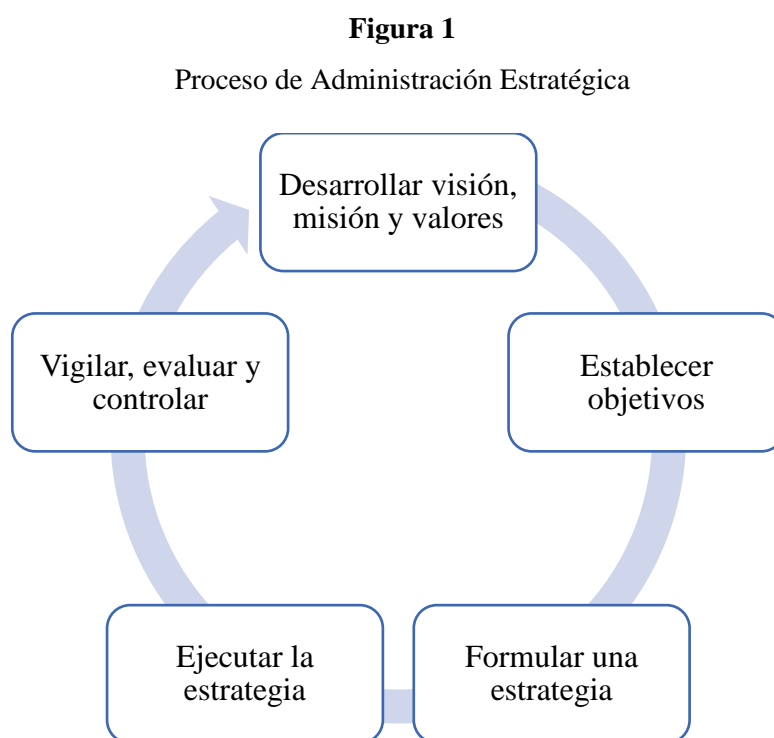
La administración estratégica, también conocida como “planificación estratégica” o “planeación estratégica” es definida como “[...]una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar energía y recursos, fortalecer las operaciones, asegurar que los empleados y demás partes interesadas estén trabajando hacia metas comunes, establecer concordancia en torno a los resultados previstos y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante” (Balance Scorecard Institute, s.f.) [Traducción propia]. David (2013) la define como “[...] el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5).

En otras palabras, la administración estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una empresa persigue sus metas u objetivos; es decir, procura visualizar y alcanzar una situación deseada en el futuro. Como todo proceso, la administración estratégica se compone de distintas fases interconectadas. Thomson, Peteraf, Gamble, & Strickland, (2012, pp. 43-44), proponen el siguiente orden y conceptualización para las mismas:

1. *Desarrollar una visión estratégica* del futuro de la compañía, una *misión* que defina el propósito actual de la compañía y un conjunto de *valores esenciales* que guíe la búsqueda de la visión y la misión.
2. Establecer *objetivos* para convertir la visión y misión en metas de desempeño y usar los resultados de dichas metas como patrones para medir el desempeño de la compañía.

3. *Formular una estrategia* para alcanzar los objetivos y llevar a la compañía a lo largo del curso estratégico que eligió la administración.
4. *Ejecutar la estrategia elegida* y convertir un plan estratégico en acciones.
5. *Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos* a la luz de lo que sucede realmente, cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades.

En la Figura 1 se ilustran el proceso de Administración Estratégica.



Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Misión y visión empresarial.

El proceso de administración estratégica inicia por una fase filosófica, que consiste en instituir la visión y la misión empresarial, las cuales guiarán las acciones de la empresa, le dotarán de personalidad y de razón de ser. Una visión empresarial está compuesta por dos elementos principales: una ideología central y un futuro previsto. La ideología central define aquello que la empresa representa y por qué existe, mientras que el futuro previsto o imaginado es lo que aspira a ser, a lograr, a crear (Collins & Porras, 1996). La visión define:

[...] las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo’ (Thomson et al., 2012, p. 22).

La visión debe ser específica, clara, fácil de entender y de comunicar; debe ser considerada como un reto y tener una perspectiva a largo plazo. La misma:

[...] debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. (Thomson et al., 2012, p. 23).

La misión empresarial, por su parte, habla de lo que la empresa hace. La misión “[...] define el negocio de la compañía, sus objetivos y el abordaje para alcanzar estos objetivos” (Bain & Company, 2015). [Traducción propia]. Esta declaración “[...] apoya la visión y sirve para comunicar el propósito y la dirección a los empleados, clientes, proveedores y demás partes interesadas. La misión puede cambiar para reflejar las prioridades y métodos de una compañía (o departamento) para alcanzar su visión (SHRM, 2012). [Traducción propia].

La misión empresarial se refiere al presente, habla de la esencia de la empresa, lo que hace y porqué lo hace. La misión empresarial, menciona Thomson et al. (2012, p. 27), debe ser descriptiva al punto de:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

1.2.3. Valores organizacionales.

Los valores empresariales están íntimamente relacionados con la misión y la visión empresarial. Los valores “[...] son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía, persigue su visión estratégica y su misión” (Thomson et al., 2012, p. 27).

Generalmente, las empresas establecen una lista de valores empresariales, los cuales procuran incorporar dentro de la cultura y la personalidad de la organización. Estos “[...] son los principios esenciales y duraderos de una organización [...] tienen valor e importancia intrínseca para los que están dentro de la organización (Collins & Porras, 1996) [Traducción propia].

Como se indica más arriba, los valores funcionan como pautas de comportamiento; por lo tanto, guían la toma de decisiones en el día a día de la organización. En general, el número de valores varía de empresa a empresa; no obstante, se recomienda que sean pocos, para que sean fáciles de recordar y que los mismos estén relacionados con la misión y visión de la empresa.

1.2.4. Objetivos estratégicos.

Posterior al establecimiento de la misión, la visión y los valores empresariales, las empresas deben diseñar un conjunto de objetivos de desempeño de alto nivel (estratégicos) que integren a la organización en su totalidad y permitan operativizar los elementos filosóficos de la administración estratégica en acciones concretas. De hecho, para Thomson et al. (2012), “el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos” (p.28).

Estos objetivos son generalmente concebidos con la expectativa de que sean alcanzados en el largo plazo. El establecimiento de dichos objetivos es vital para la ejecución de la estrategia, ya que estos “[...] son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización,

dirección y control” (David, 2013, p. 11). Dada su importancia, “los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros” (David, 2013, p. 11).

Con el fin de operativizar los objetivos, su alcance debe medirse por uno o varios indicadores. Los indicadores pueden ser de dos tipos: a) indicadores históricos o retrasados (*lagging*) y b) indicadores previsionales o adelantados (*leading*). Los indicadores históricos, para Kaplan & Norton (citados por Thomson et al., 2012) “[...] reflejan los resultados de decisiones y actividades organizacionales anteriores), mientras que los previsionales son predictivos y se enfocan en el futuro (p. 30)”.

En la Tabla 2 se muestran algunos ejemplos de objetivos estratégicos y los posibles indicadores operativos que pueden aplicar para una empresa dedicada a las ventas. Además, se incluye el tipo de indicador según la clasificación mencionada en el párrafo anterior.

Tabla 2

Ejemplos de objetivos estratégicos e indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Tipo de indicador
Aumentar los ingresos	Monto ventas anuales	<i>Lagging</i>
	Cantidad de visitas mensuales	<i>Leading</i>
Reducir los costos	Utilidad operativa	<i>Lagging</i>
	% de retrasos en los procesos de compra de insumos	<i>Leading</i>
Mejorar la satisfacción del cliente	NPS. <i>Net Promoter Score</i> ⁹	<i>Lagging</i>
	Porcentaje de devoluciones por problemas de calidad	<i>Leading</i>

Fuente: elaboración propia.

1.2.5. Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* es una herramienta integradora para la administración estratégica introducida por Kaplan y Norton, en 1992, en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*¹⁰. Su diseño se fundamentó en

⁹ El NPS es un indicador que “[...]se utiliza para medir la lealtad que tiene un cliente hacia una marca concreta. Este indicador se basa en un [*sic*] sencilla pregunta: “¿Con qué probabilidad recomendarías esta empresa a un amigo o compañero?”. En cuya respuesta se pide a los clientes que contesten a una encuesta con una escala de 0 a 10. Esta poderosa medida es utilizada en un amplio abanico de sectores para medir la satisfacción de los clientes” (ReviewPro, 2016).

¹⁰ Kaplan & Norton. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. [*El Cuadro de Mando Integral – Métricas que impulsan el rendimiento*]. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

una investigación realizada por el Instituto Nolan Norton, en la cual se analizó a múltiples empresas en las que sus activos intangibles jugaban un rol preponderante en la generación de valor (Kaplan, 2010, p. 2).

La novedad incorporada por el CMI fue la inclusión e integración tanto de métricas financieras como no financieras. En ese sentido, Kaplan y Norton (2002) mencionan que el CMI “[...] traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 14). Dentro de dichas medidas de actuación se incluyen indicadores financieros —generalmente indicadores históricos (*lagging indicators*)— e inductores de actuación futura (indicadores previsionales o *leading indicators*).

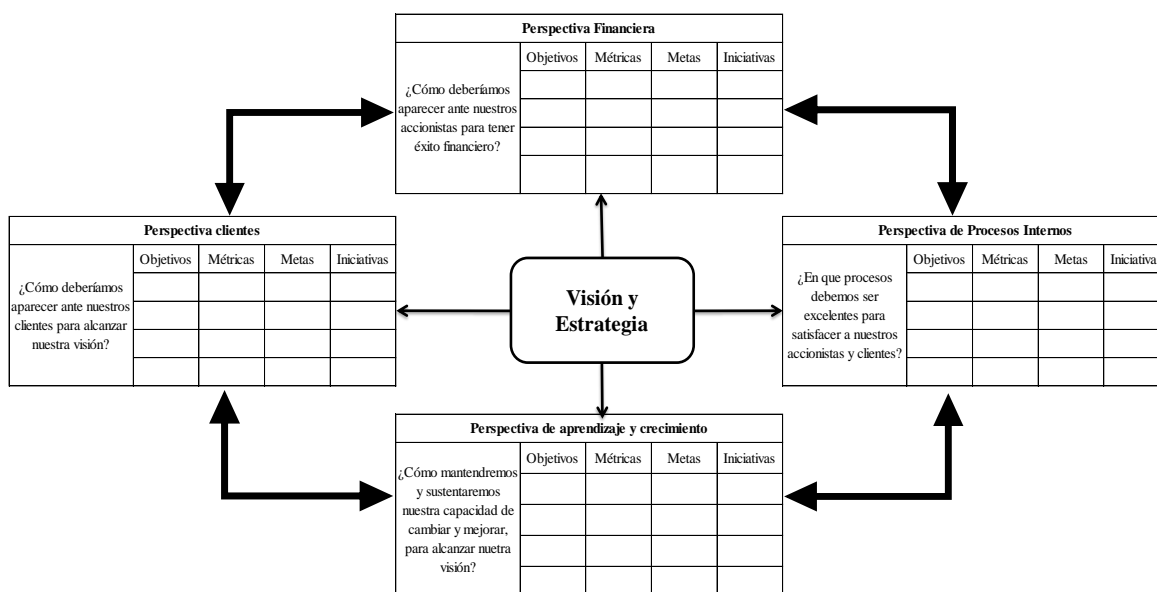
Se puede inducir que el CMI es una herramienta que permite integrar, balancear y relacionar, de forma lógica y causal, los aspectos que son vitales para la administración estratégica, tanto para una empresa como para un departamento o una línea de negocios. El CMI permite relacionar los objetivos financieros de las organizaciones con aquellos relativos a su clientela y estos, a su vez, con los procesos internos que los impulsan, tomando en consideración los aspectos relacionados con las habilidades y el conocimiento organizacional, y con la tecnología necesaria para el desarrollo de dichos procesos. Es decir, el CMI permite alinear cuatro perspectivas estratégicas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La descripción y la definición de estas perspectivas se incluye en el punto 1.2.6. (Perspectivas del CMI). En la Figura 2 se muestra la estructura original de un *balanced scorecard*, en la cual se puede apreciar la relación entre las diferentes perspectivas, la visión empresarial y la estrategia.

Figura 2

Estructura original del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia con base en Kaplan y Norton (2002, p.22).

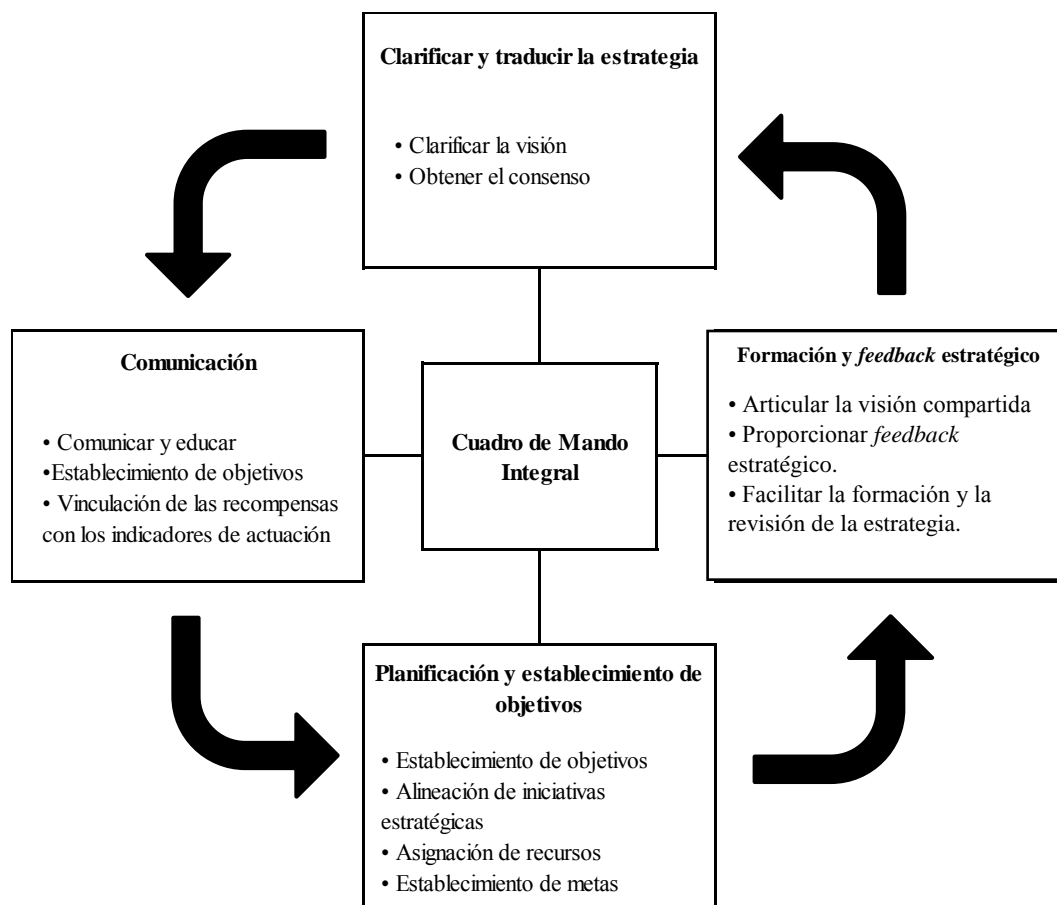
Dada su facilidad de utilización, capacidad integradora, alta adaptabilidad a las diferentes realidades empresariales y el hecho de que contiene cuatro (4) perspectivas estratégicas comunes a las empresas independientemente de su industria, el *balanced scorecard* se puede utilizar como un sistema de administración estratégica. De hecho, el CMI es utilizado por empresas para la ejecución de procesos de gestión decisivos según se listan a continuación:

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 la formación estratégica. (Kaplan & Norton, 2002, p. 23)

En efecto, los creadores del CMI proponen el esquema que se muestra en la Figura 3 para ilustrar al mismo como una estructura o marco estratégico para la acción.

Figura 3

El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción



Fuente: elaboración propia con base en Kaplan & Norton (2002, p. 24).

A continuación, se detalla en qué consisten cada uno de los cuatro (4) procesos de gestión ilustrados, pormenorizando cómo el CMI facilita su desarrollo:

1. **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia:** es el inicio del proceso de CMI. Los miembros del alto mando gerencial se reúnen con el fin de procurar “traducir” la estrategia de su departamento o unidad de negocio en objetivos estratégicos financieros y relacionados con el cliente. El proceso de definición de dichos objetivos permite generar un consenso entre los directivos y genera claridad sobre el significado de cada uno de ellos, permitiendo, a partir del acuerdo, identificar y establecer los objetivos y métricas para los procesos internos, lo cual, en algunos

casos, deriva en el establecimiento de nuevos procesos en los que la empresa debe ser excelente. Asimismo, la vinculación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite determinar cuáles inversiones en activos intangibles deben realizarse para ejecutar dichos procesos. (Kaplan & Norton, 2002, pp. 23-25)

2. **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:** Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización [...]. 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. (Kaplan & Norton, 2002, p. 26).
3. **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:** uno de los principales efectos de la implementación adecuada de un CMI es el cambio organizacional, ya que los objetivos planteados por los altos mandos pueden transformar la organización. El establecimiento de objetivos de alto nivel interrelacionados de la forma que hace el CMI exige –en muchos casos– que la empresa rediseñe su forma de hacer negocios, lo cual implica el desarrollo de proyectos e iniciativas a las cuales se les asignan presupuestos para su ejecución y el establecimiento de objetivos de corto plazo, acorde con la estrategia marcada. (Kaplan & Norton, 2002, pp. 26-28)
4. **Aumentar el *feedback* y la formación estratégica:** el CMI otorga a los directivos la posibilidad de dar seguimiento a la ejecución de la estrategia y comprobar las hipótesis en las que se fundamentó la misma. El *feedback* que se obtiene del seguimiento de las acciones estratégicas faculta la realización de modificaciones y ajustes a la estrategia. Asimismo, la retroalimentación facilita la visualización del alcance de los objetivos a todo nivel jerárquico. La formación estratégica, por su parte, se deriva de los procesos en sí y de cómo estos permiten que los estrategas revisen los supuestos en los que se basa su estrategia de forma constante, generando un aprendizaje continuo. (Kaplan & Norton, 2002, pp. 28-30)

1.2.6. Perspectivas del CMI.

Cómo se detalló anteriormente, el CMI está compuesto por cuatro perspectivas estratégicas interrelacionadas. A continuación, se describen brevemente dichas perspectivas.

1.2.6.1. Perspectiva financiera.

Por medio de la perspectiva financiera se procura contestar la pregunta “¿cómo nos vemos ante nuestros accionistas?” e incluye medidas de desempeño financiero que indican si la implementación y ejecución de la estrategia están contribuyendo a la mejora de los resultados netos. Los objetivos financieros típicos se relacionan con rentabilidad, crecimiento y valor para los accionistas” (Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1992) [Traducción propia].

1.2.6.2. Perspectiva del cliente.

Esta perspectiva busca responder a la pregunta “¿cómo nos vemos ante nuestros clientes?” y se relaciona con los temas de interés de los clientes, tales como tiempo, calidad, rendimiento, servicio y costos (Kaplan & Norton, 1992). Generalmente, en esta perspectiva se incluyen indicadores como “[...] la satisfacción de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado” (Kaplan & Norton, 2002, p. 39).

1.2.6.3. Perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de procesos internos intenta dar respuesta a la interrogante “¿en qué debemos sobresalir?” y se relaciona con acciones que la empresa tiene que realizar internamente para cumplir con las expectativas del cliente (Kaplan & Norton, 1992). Los indicadores de esta perspectiva “[...]se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización” (Kaplan & Norton, 2002, p. 40).

1.2.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta última perspectiva se enfoca en la incógnita “¿podemos continuar mejorando y creando valor?” y se relaciona con las tres fuentes principales de crecimiento y aprendizaje empresarial: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, incluyendo para cada una de ellas indicadores específicos (Kaplan & Norton, 2002, pp. 42-43).

1.2.7. Mapas estratégicos.

Con el fin de relacionar los diferentes objetivos de cada una de las perspectivas se utilizan mapas estratégicos, los cuales “[...] proveen una representación visual de los objetivos críticos de la empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el rendimiento organizacional” (Kaplan & Norton, 2000b) [Traducción propia].

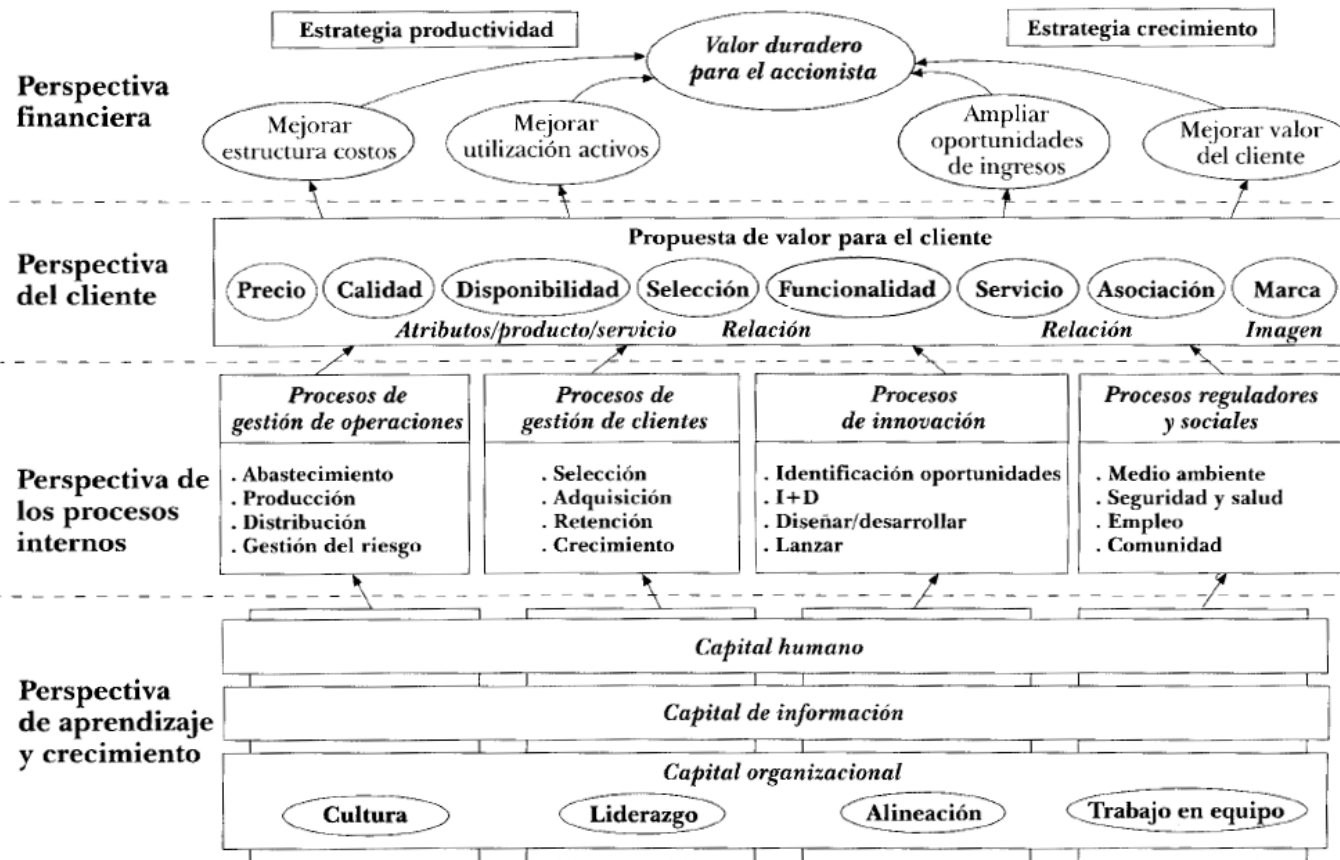
Los mapas estratégicos “[...] muestran las relaciones de causa-efecto, por medio de las cuales mejoras específicas [...], como tiempos de ciclo de proceso más rápidos y habilidades mejoradas en los empleados, aumentarán la retención de clientes y de ese modo aumentar los ingresos de una compañía”. (Kaplan & Norton, 2000b) [Traducción propia]. Asimismo, “el mapa estratégico del Balanced Scorecard [...] proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Kaplan & Norton, 2004, p. 59).

Los mapas estratégicos tienen una función determinante en el desarrollo de un CMI, ya que permiten comprobar las relaciones existentes entre las perspectivas estratégicas y responder de forma adecuada a las preguntas relativas a la implementación y la razón de ser de los diferentes objetivos establecidos. En efecto, un mapa estratégico elaborado de forma adecuada se lee de arriba abajo, preguntando el “cómo”, y de abajo hacia arriba, preguntado el “para qué”.

En la Figura 4 se ilustra la composición de un mapa estratégico, en el cual se observan la interacción que se suscita entre las perspectivas estratégicas y cómo estas se interrelacionan por medio de relaciones causa-efecto.

Figura 4

Mapa estratégico



Fuente: Kaplan & Norton (2004, p. 39)

1.2.8. Elaboración de un CMI.

Para construir un CMI, Kaplan, & Norton (2002) indican que se requiere un “[...] proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia” (p. 305). A grandes rasgos, dicho proceso incluye varias fases, cada una de ellas con sus tareas específicas, a saber:

- 1) Definir la arquitectura de la medición.
- 2) Identificar vinculaciones entre la corporación y las unidades estratégicas de negocio (UEN).
- 3) Construir consenso alrededor de los objetivos estratégicos.
- 4) Seleccionar y diseñar indicadores
- 5) Construir un plan de implantación. (Kaplan & Norton, 2002, pp. 305-321)

La descripción del proceso de elaboración de un CMI se ampliará en el Capítulo III de este documento.

1.2.9. Recapitulación.

En el presente capítulo se describió el contexto de la industria en la cual opera la empresa objeto de estudio y se desarrolló un marco teórico para la investigación. En el próximo capítulo se describe ya propiamente la empresa y la línea de negocio investigada, con énfasis en el sistema de gestión estratégica utilizado.

Capítulo II. Descripción de la empresa, la línea de negocio y su entorno

En este capítulo se abordará de forma descriptiva a la empresa y su línea de negocios, haciendo énfasis en su historia, evolución, estructura y contexto. Asimismo, se describirá el sistema de gestión estratégica utilizado, incluyendo la visión, misión, objetivos estratégicos, variables, indicadores, sistemas de información y demás componentes. Lo anterior con el fin de hacer de conocimiento del lector el pasado y el presente de la organización y sentar las bases del análisis y la propuesta que se realizarán en los capítulos III y IV respectivamente.

La información de este capítulo fue obtenida de las páginas web de la empresa, tanto de su página corporativa como del sitio web de Costa Rica y por medio de una entrevista semiestructurada y solicitudes escritas con la Daniela Rojas, Directora de Operaciones de XXXXX, S.A. (Rojas, comunicaciones personales, 15 de enero de 2018 y 25 de enero de 2018). Se consideró que Rojas era la persona idónea para brindar la información referente al sistema de gestión estratégica de la cuenta de telecomunicaciones debido a que ella ostenta el puesto más alto dentro de la estructura organizacional de esta. Asimismo, es la persona responsable de delinear la estrategia de crecimiento, atender las prioridades estratégicas del cliente corporativo y de liderar toda la operación.

2.1. Presentación de la empresa

2.1.1. Antecedentes e historia.

Según se indica en la página web de la empresa en Costa Rica, XXXXX, S.A. es una sociedad subsidiaria de una compañía estadounidense dedicada a la subcontratación de procesos de negocio (BPO), siendo su principal negocio la tercerización de servicios de centros de llamadas. En la página corporativa de la misma, se indica que la compañía matriz fue fundada en 1977 en Carolina del Norte, dedicándose inicialmente a brindar servicios de ingeniería y diseño a otras compañías.

En el año 1992, la compañía matriz incursionó en el mercado de los centros de contacto con la compra de una empresa dedicada a brindar servicio al cliente. Para el año 1996, la compañía empezó a transarse públicamente en la bolsa de valores de NASDAQ, con lo cual impulsó su crecimiento global.

En el período 1996-1997 se expandió en Europa, por medio de la adquisición de empresas en varios países del continente e incursionó en el mercado canadiense, mediante una alianza estratégica (*joint venture*) con una empresa del sector salud. En los años posteriores, la empresa inició su expansión en Latinoamérica, igualmente por medio de adquisiciones y con la apertura de centros de contacto, siendo 1999 el año en que ingresó a Costa Rica. En el año 2010, la empresa adquirió a uno de sus principales competidores, alcanzando una mayor expansión y presencia global.

En los años posteriores la compañía compró otras tres firmas, una de ellas con experiencia en el área de teletrabajo (2012), otra con conocimiento en el área de autoservicio (2015) y, la más reciente, con experiencia en el mercadeo digital (2016). Con estas adquisiciones la empresa ha buscado diferenciarse y brindar nuevos servicios a sus clientes.

2.1.2. Huella global, clientela y servicios.

En la página web corporativa, se indica que, a nivel global, la empresa está dividida en regiones. En cada región existen subsidiarias de la misma, distribuidas en los países donde opera. Los centros de operaciones en los distintos países están a su vez estructurados en líneas de negocio, por medio de las cuales se brinda el servicio a los clientes corporativos. La empresa a nivel global cuenta con aproximadamente 55.500 empleados¹¹, repartidos en más de 65 centros localizados en los siguientes países:

- i) América del Norte: Canadá y Estados Unidos.
- ii) América Latina: Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador y México.
- iii) Asia Pacífico: Australia, China, India y Filipinas,
- iv) Europa, Medio Oriente y África: Alemania, Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Hungría, Noruega, Reino Unido, Rumania y Suecia.

La compañía provee servicios en más de 30 idiomas, siendo sus clientes firmas que forman parte de la lista *The Global 2000* de la Revista Forbes, la cual está conformada por las 2.000 empresas públicas más grandes del mundo en términos de ingresos, ganancias, activos y valor de mercado (Jurney, 2017). Sus clientes forman parte de distintas industrias,

¹¹ Datos a enero de 2017.

principalmente de telecomunicaciones y medios, servicios financieros, atención médica (*healthcare*), seguros, distribución minorista (*retail*), tecnología y viajes.

La empresa brinda una gama de servicios relacionados con el análisis de la experiencia del cliente, soluciones multicanal, manejo de redes sociales, autoservicio, soporte por chat, ventas por medio del servicio al cliente, selección adquisición y retención de clientes, crecimiento de la clientela, ventas y mercadeo digital, entre otros.

2.1.3. Estructura corporativa global.

En la página web de la casa matriz, se indica que, a nivel corporativo, la empresa se encuentra liderada por una junta directiva, conformada por nueve personas, entre ellas su Director Ejecutivo (CEO) quien preside la misma. Según se indica en dicha página, "la Junta Directiva establece altos estándares para los empleados, oficiales y directores de la compañía [...] El deber de la Junta Directiva servir como un fiduciario prudente para los accionistas y supervisar la administración del negocio de la Compañía".

El CEO ostenta el puesto administrativo más alto de la organización, a él se reportan 16 directivos en los siguientes puestos:

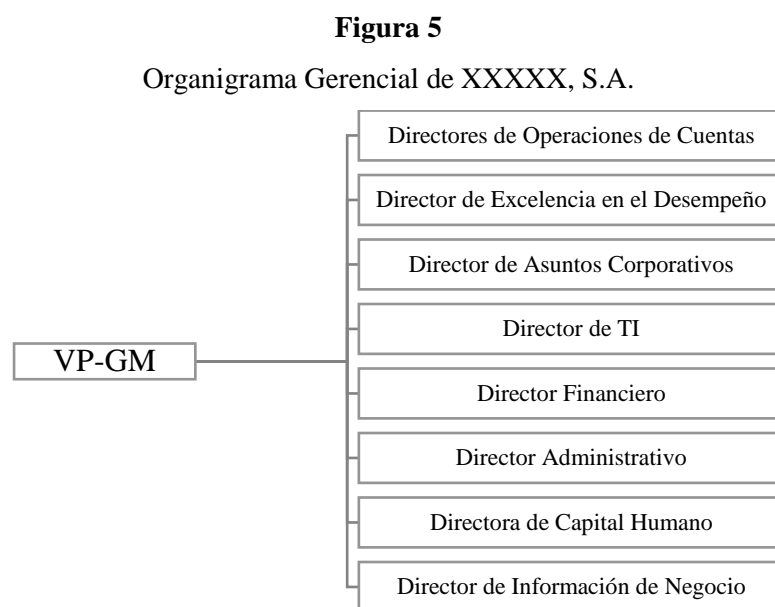
- Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero.
- Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General de Operaciones virtuales, Educación, Viajes y Productos de Consumo.
- Vicepresidente Ejecutivo, Consejero General y Secretario Corporativo.
- Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos.
- Vicepresidente Ejecutivo y Director de Información.
- Vicepresidente Ejecutivo Gerente General de Comunicaciones, Tecnología e Internacional.
- Vicepresidente Global de Mercadeo Estratégico, Comunicaciones y Branding.
- Vicepresidente Sénior de Mercados Mayores y Manejo de Cuentas.
- Vicepresidente Sénior de Región Global Europa, Medio Oriente y África.
- Vicepresidente Sénior de Operaciones Regionales.

- Director de Aprendizaje.
- Vicepresidente Sénior de Operaciones Globales.
- Vicepresidente Sénior de Información, Tecnología y Seguridad.
- Vicepresidente Sénior de la Región Europa Central y Norte.
- Vicepresidente Sénior de Operaciones Latinoamérica.
- Vicepresidente Sénior de Gestión Estratégica de Clientes y Operaciones.

2.1.4. Estructura corporativa local.

En una de las entrevistas realizadas a la Directora de Operaciones, ella indicó que en Costa Rica, la empresa es dirigida por un Vicepresidente de Operaciones y Gerente General (en adelante, VP-GM) que se reporta a la Vicepresidente Sénior de Operaciones Latinoamérica.

El VP-GM ostenta el puesto más alto a nivel país y a él se reportan cinco (5) Directores de Operaciones de Cuentas, un Director de Excelencia en el Desempeño, un Director de Asuntos Corporativos, un Director de Tecnologías de Información, un Director Financiero, un Director Administrativo, una Directora de Capital Humano y un Director de Información de Negocios. En la Figura 5 se ilustra el organigrama gerencial de la empresa en Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia con información de la página web de XXXXX, S.A.

2.1.5. Presencia en el país y servicios brindados.

La Directora de Operaciones indicó que la empresa tiene cuatro (4) instalaciones en Costa Rica, todas estas localizadas en el Gran Área Metropolitana, desde las cuales se realizan sus operaciones, y que actualmente cuentan con un poco más de 5.100 colaboradores.

En Costa Rica, la empresa atiende a nueve clientes corporativos, a quienes provee servicio al cliente, servicio de ventas y soporte técnico dirigido a los usuarios finales de estos, por medio de llamadas salientes y entrantes, correo electrónico, fax, foros, chat o casos. Los servicios se distribuyen en cuatro categorías que, a su vez, se dividen en subcategorías:

- i) Servicios financieros: banca minorista, servicios de tarjetas, seguros, correduría, préstamos al consumidor y servicio de préstamos.
- ii) Tecnología: consumo eléctrico, computadoras y periféricos, software y portales, y tecnología empresarial.
- iii) Comunicaciones: telefonía móvil y redes complejas de banda ancha (Internet).
- iv) Cuidados de la salud: cuidado de la salud, seguro de salud y farmacias.

Los servicios son proveídos mayoritariamente en idioma inglés y español; no obstante, también se brindan servicios en portugués y en francés.

2.2. Descripción de la línea de negocio

2.2.1. Antecedentes e historia.

La Directora de Operaciones mencionó que la cuenta de telecomunicaciones de XXXXX, S.A. brinda servicios a una compañía de telecomunicaciones estadounidense. Dicha compañía provee servicios de telefonía móvil, televisión, Internet y soluciones tecnológicas para personas y empresas.

La cuenta de telecomunicaciones inició sus operaciones en el año 2009 con 150 personas. Al inicio, se brindaba únicamente servicio al cliente en idioma inglés, el cual estaba dirigido a consumidores de telefonía celular, quienes por medio de sus empleadores recibían algún descuento o promoción especial en su servicio telefónico.

Año y medio después, la cuenta empezó a brindar servicios en español, atendiendo a un grupo similar de consumidores y a pequeñas empresas. En los años posteriores, la cuenta continuó creciendo de forma sostenida, teniendo dos momentos de expansión acelerada: el primero, en el año 2014, con el inicio de las operaciones en un nuevo edificio localizado en el sur de San José, lo cual involucró un crecimiento de 200 personas; y en 2016, con la apertura de otro centro de operaciones, que implicó un crecimiento de 275 personas.

Por diversos motivos, la cuenta ha debido cambiar en varias ocasiones su segmento de usuarios finales y su portafolio de servicios, lo que ha implicado transformaciones de escala variable, siendo el cambio más reciente en el año 2016, cuando pasaron de brindar servicio al usuario a una modalidad de servicio que incluye, además, ventas (conocido como “*Sales and Service*”).

2.2.2. Generalidades de la línea de negocio.

Según la Directora de Operaciones, la línea de negocio está dividida en dos secciones, que corresponden con los idiomas en los que se brindan los servicios: inglés y español. Los servicios que brinda la cuenta a los usuarios finales de su cliente corporativo se dividen en tres grandes vertientes:

- Servicio al cliente: incluye la solución de consultas relacionadas con facturación, pagos, arreglos de pago, planes y servicios, entre otros.
- Soporte técnico: servicio técnico básico de resolución de problemas.
- Ventas de servicios de telecomunicaciones.

Los servicios mencionados se proveen en tres segmentos del negocio del cliente corporativo:

- Internet y telefonía móvil.
- Televisión satelital.

- Internet para el hogar.

En la actualidad, la línea de negocios está conformada por 1.107 colaboradores, que cubren la jornada laboral que va de 6:00 a.m. a 11:00 p.m., de lunes a domingo, los 365 días del año. Los horarios de los colaboradores son en aproximadamente un 80% de tiempo completo (40 horas por semana), mientras que el 20% restante son tiempos parciales.

2.2.3. Estructura organizacional.

Igualmente, Rojas (2018) afirmó que, a nivel interno, la línea de negocios está liderada por un equipo gerencial operativo conformado por la Directora de Operaciones, cinco Gerentes de Cuenta, ocho Supervisores de Cuenta y 65 Gerentes de Equipo. Cada uno de los miembros del equipo gerencial tienen roles y funciones definidas:

- i) Directora de operaciones: entre sus funciones destacan realizar planificación financiera, delinear la estrategia de crecimiento de la cuenta, analizar la operación de la línea de negocios, manejar la relación con el cliente corporativo y atender prioridades estratégicas del mismo, así como liderar el equipo de gerentes de cuenta, por medio de procesos de desarrollo y de rendición de cuentas (*accountability*).
- ii) Gerente de Cuenta: sus funciones principales son administrar el desempeño; liderar al equipo de supervisores de cuenta, crear planes de acción (tácticos) para cumplir con los indicadores de desempeño, y gestionar su equipo de trabajo (desarrollo y rendición de cuentas).
- iii) Supervisor de cuenta: sus funciones principales son liderar un equipo de gerentes de equipos (desarrollo y rendición de cuentas) y monitorear y dar seguimiento a la operación en el día.
- iv) Gerente de equipo: se encarga de desarrollar y retener el personal que tiene a cargo (agentes) y de gestionar los procesos de rendición de cuentas con este.

Los equipos de trabajo están compuestos generalmente por 15 agentes de servicio.

El equipo gerencial es apoyado por tres equipos de las áreas de soporte:

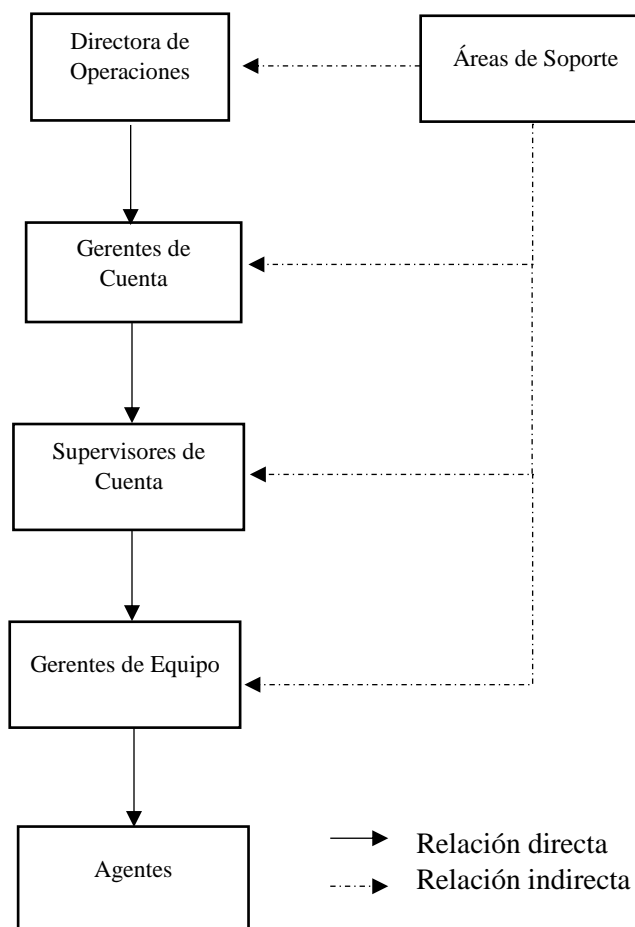
- i) **Aprendizaje y Desarrollo:** se encargada del proceso de entrenamiento y preparación del personal entrante a la cuenta. Además, tienen a su cargo las sesiones de entrenamiento dirigidas al personal.
- ii) **Manejo de Operaciones:** se encargan del manejo de indicadores relacionados con la dotación de personal (cantidad y tiempos de llamadas, tiempos de almuerzo y descansos, horas de entrada y salida, cantidad de agentes en línea, entre otros). Asimismo, colaboran con la planificación a corto plazo para estos indicadores.
- iii) **Calidad:** su función consiste en auditar que los procesos se estén ejecutando de forma correcta; desarrollar planes de acción para personas con bajo desempeño; y unificar y simplificar la información relacionada con las promociones que se ofrecen a los usuarios finales.

Adicionalmente, existe un equipo de agentes de soporte de piso quienes dan asistencia con llamadas escaladas¹²; responden consultas relacionadas con los productos y servicios y dan orientación (*coaching*) a los agentes de servicio al cliente. En la Figura 6 se ilustra de forma simplificada la estructura organizacional de la cuenta de la línea de negocios, según la descripción brindada por la Directora de Operaciones.

¹² Las llamadas escaladas son aquellas en las cuales un cliente solicita hablar con un supervisor en lugar de continuar con un agente. Usualmente se conocen por su nombre en inglés “*escalated calls*”.

Figura 6

Estructura organizacional de la línea de negocios

**Fuente:** elaboración propia.

La Directora de Operaciones agregó que además de la estructura interna local, existe una relación directa con la compañía matriz, específicamente con el Área de Mercados Mayores quienes supervisan la relación con el cliente corporativo y algunos temas de índole contractual. Adicionalmente, el cliente corporativo supervisa el rendimiento por medio de la Gerencia de Socios Estratégicos, con quién se reúnen de forma constante: diariamente para revisar el rendimiento de las ventas, de forma semanal para examinar el rendimiento general y cada tres meses realizan una visita *in situ* y efectúan una revisión trimestral del negocio (*Quarterly Business Review*).

2.3. Entorno empresarial en Costa Rica

2.3.1. Legislación especial aplicable.

Las empresas en Costa Rica están sujetas a regulaciones comerciales, laborales, ambientales, aduaneras, fiscales, sociales, de salud, entre muchas otras, por lo cual deben cumplir con una serie de requerimientos para iniciar y perpetuar sus operaciones en el tiempo. Existen regulaciones generales aplicables a prácticamente todas las empresas y otras que están relacionadas con el giro particular de estas.

En el caso de XXXXX, S.A., la empresa no está sujeta a ninguna regulación especial en Costa Rica, salvo por el régimen aduanero en el que se encuentra. La empresa opera bajo el Régimen de Zona Franca, el cual está regulado por la Ley de Régimen de Zonas Francas, (Ley N° 7210 del 23 de noviembre de 1990 y sus reformas) y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N° 34739-COMEX-H del 29 de agosto de 2008). En la actualidad, opera bajo la categoría de “empresa de servicios” [Artículo 17, c) de la Ley de Zona Francas].

Dicho régimen fue creado con el fin incentivar la Inversión Extranjera Directa (IED) en Costa Rica. Las empresas que ingresan al mismo obtienen una serie de beneficios, principalmente de índole fiscal; entre ellos, destacan la exención de impuestos a la importación de mercancías necesarias para la operación y administración de la empresa, la exención de impuestos a la exportación, la exención de impuestos sobre las compras locales y sobre las utilidades y remesas (PROCOMER, s.f.). No obstante, para formar parte del régimen, se debe cumplir con requisitos relacionados con mínimos de inversión inicial y empleo y con una serie de obligaciones procedimentales (PROCOMER, s.f.).

2.3.2. Contexto competitivo.

Para la Directora de Operaciones, los principales competidores de la empresa en Costa Rica son Convergys, Teleperformance, Teletech y Amazon. Las primeras tres empresas compiten en la misma industria, mientras que, en relación con la última, la competencia se da por el talento humano. Cuando fue consultada, Rojas (2018) indicó que su conocimiento con respecto a la estrategia de la competencia estaba circunscrito al tema de la competencia por talento. En relación con esto mencionó que los competidores ofrecían horarios flexibles y puestos no relacionados con atender llamadas telefónicas.

Asimismo, mencionó que el mayor reto competitivo después de la atracción de talento, no tiene que ver con competidores externos, sino que se da a nivel regional, con los distintos centros localizados en América Latina, especialmente con aquellos localizados en El Salvador, México y Colombia, ya que los precios y el costo de vida en esos países son inferiores a los de Costa Rica, con lo cual pueden ofrecer mejores precios a los clientes corporativos.

2.4. Descripción del sistema de planeamiento y gestión estratégica actual

2.4.1. Propósito, visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.

Según se indica en la página web corporativa y la página web de XXXXX, S.A., la estrategia del negocio se desarrolla en tres niveles: corporativo, regional y local. A nivel corporativo existe un propósito, una misión empresarial, una visión estratégica y tres pilares que le dan sustento, como se detalla a continuación.

Propósito:

“Nosotros ayudamos a las personas, una interacción atenta a la vez”.

La declaración del propósito empresarial se descompone en siete secciones, cada una con su propio significado, las cuales ilustran lo que la empresa “es”, cuáles son sus ideales y como debe actuar en cada interacción. En la Figura 7 se muestra el propósito seccionado y su significado.

Figura 7

Definición de propósito organizacional

NOSOTROS	Actuar como uno
AYUDAMOS	Responder al desafío
A LAS PERSONAS	Asegurarse que cada persona importe
UNA	Hacer que cada momento cuente
INTERACCIÓN	Crear un espíritu de confianza
ATENTA	Servir con el pensamiento y el corazón
A LA VEZ	Ser actual

Fuente: Elaboración propia con información de la página web de XXXXX, S.A.

Visión corporativa:

“La empresa será el modelo mundial para la prestación de soluciones de gestión de contacto con el cliente que se basan en el valor y están hechas a medida de las necesidades específicas de nuestra clientela”.

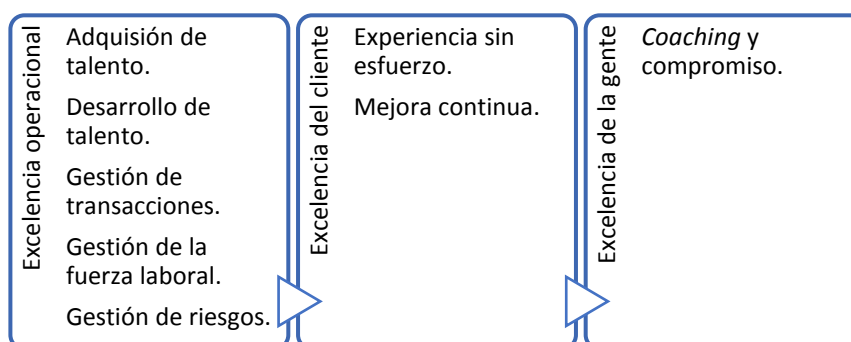
Misión Corporativa:

“Nuestra misión es hacer que nuestros clientes sean más eficientes y más rentables, mientras mejoramos la lealtad hacia sus marcas”.

Los tres (3) pilares se ilustran en la Figura 8 que se muestra a continuación.

Figura 8

Pilares de la estrategia corporativa



Fuente: elaboración propia.

Según ilustra el Reporte de Sostenibilidad 2016 de XXXXX, S.A., a nivel regional existe una misión y un conjunto de objetivos estratégicos que aplican para los centros y las operaciones localizadas en Latinoamérica, los cuales se presentan a continuación.

Misión regional:

“Crecer la rentabilidad del negocio y contribuir significativamente al éxito de nuestros clientes y al bienestar de nuestros colaboradores”.

Objetivos estratégicos:

- i) Aumentar el ingreso para alcanzar el 25% de las operaciones globales.

- ii) Cumplir con los compromisos financieros.
- iii) Ser el mejor referente en el compromiso de los colaboradores y dentro de la empresa y sus competidores.
- iv) Ser el proveedor más valioso dentro de la red de clientes.

Además, indica el reporte supracitado que existe una visión y cinco objetivos estratégicos en los que se fundamenta la estrategia para Costa Rica, la cual envuelve a todas las cuentas en el país.

Visión:

XXXXX Costa Rica será el modelo operacional a seguir en línea con nuestra Misión y Visión Corporativa, alineando nuestros 3 pilares (Excelencia Operacional, Excelencia del Cliente y Excelencia de la Gente) al Triple Resultado (TBL) permitiendo un crecimiento sostenible y rentable.

Los objetivos estratégicos se relacionan con las tres dimensiones de la triple utilidad (*Triple Botton Line*): social, económica, y ambiental¹³:

- i) Alineamiento para la Sostenibilidad bajo el enfoque de Triple Resultado [S, E, A].
- ii) Consolidación del Sistema de Talento (a través de adquisición, retención y compromiso del talento) [S].
- iii) Asegurar el crecimiento rentable alcanzando las metas financieras por medio de la optimización del portafolio de clientes [E].
- iv) Estructura organizacional y alineamiento de la gobernanza a procesos sostenibles y rentables [S, E].
- v) Promover excelencia operacional vía experiencias sin esfuerzos (internas y externas) y la ciencia de la consolidación de las bases de la cultura, habilitando plataformas de nuevas tecnologías y la adopción de procesos de automatización [E, A].

¹³ Junto a cada objetivo estratégico se indica la dimensión o dimensiones de la triple utilidad con las que cada objetivo se relaciona: [A] Ambiental, [E] Económica y [S] Social.

La Directora de Operaciones mencionó que el establecimiento de los lineamientos estratégicos a nivel local se realiza una vez al año y que se da seguimiento, mes a mes, al avance en la consecución de los objetivos estratégicos.

2.4.2. Valores organizacionales.

En la página web corporativa se incluye la declaración de valores, la cual es única para toda la organización. Dichos valores son cinco y se describen de la siguiente manera:

- i) Profesionalismo: profesionales en todo lo que hacemos.
- ii) Respeto: respetuosos de la diversidad, cultura e ideas de otros.
- iii) Integridad: la integridad es la base de nuestro carácter.
- iv) Confianza: dignos de confianza para los demás.
- v) Excelencia: excelencia como marca distintiva de nuestro trabajo.

2.4.3. Gestión estratégica de la línea de negocios.

En este apartado se describe el núcleo del presente trabajo, el cual es el sistema de planeamiento y gestión estratégica específico de la cuenta de Telecomunicaciones de XXXXX, S.A. Dicha descripción se hace desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, ya que, como se ha mencionado, el objetivo último de la presente investigación aplicada es proponer un CMI adaptado a las necesidades únicas de la línea de negocios.

2.4.3.1. Visión y misión.

Al llegar a este punto, conviene recapitular algunos elementos conceptuales relacionados con la planificación estratégica. Primeramente, conviene reiterar que la administración estratégica es una actividad administrativa cuyos fines son determinar aspectos prioritarios, encauzar la energía y los recursos empresariales, robustecer los aspectos operativos, garantizar que las actividades de los miembros de la organización estén dirigidas hacia objetivos compartidos, así como alcanzar consenso en relación con el futuro esperado y adaptarse al contexto variable (Balance Scorecard Institute, s.f.).

El proceso de gestión estratégica está compuesto por varias etapas que se integran de forma cíclica, empezando con una fase filosófica, que consiste en el desarrollo de una visión estratégica (Thomson et al, 2012, pp. 43-44). En relación con lo anterior, la Directora de

Operaciones indicó que, al interior de la cuenta, no se había establecido una declaración de visión, ni tampoco una misión empresarial específica para la misma; que sí bien, la empresa como tal tenía una planificación estratégica muy robusta a nivel de centro que cobija a todas las cuentas que operan en Costa Rica, en la línea de negocios no existían dichas declaraciones.

Adicionalmente, resaltó que, debido a la estructura organizacional de la empresa, una parte de los objetivos e iniciativas estratégicas no operativas era administrada por las áreas de soporte (*Business Partners*), y añadió que, dentro de la cuenta como tal, la mayor parte de la planificación se realizaba a nivel táctico, pero que con el cliente corporativo se trabajaba mucho a nivel estratégico.

2.4.3.2. Objetivos estratégicos.

La existencia de objetivos estratégicos u objetivos de largo plazo dentro de la gestión estratégica de una organización es indispensable para tener claridad con respecto a los resultados esperados. Para David (2013), “los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. (p. 132).

Relativo a los objetivos estratégicos de la cuenta, Rojas (2018) indicó que existe una lista de objetivos que guían las acciones a nivel macro, existiendo para cada uno de ellos indicadores históricos (*lagging*) e indicadores previsionales (*leading*). Los objetivos estratégicos se alinean dentro de las cuatro perspectivas estratégicas del CMI, por lo que se incluyen objetivos relacionados con finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. En la Tabla 3 se listan dichos objetivos, mientras que los indicadores que permiten su operativización se incluyen en el apartado 2.2.4.

Tabla 3
Objetivos estratégicos de la cuenta de telecomunicaciones

1	Aumentar los ingresos
2	Reducir los costos de capacitación (<i>training</i>)
3	Mejorar la utilidad bruta
4	Mejorar la puntuación en la encuesta de satisfacción del cliente corporativo
5	Cumplir / exceder las expectativas de dotación de personal (<i>Staffing</i>)
6	Mejorar la satisfacción del cliente
7	Reducir las llamadas repetidas
8	Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas
9	Mejorar la productividad
10	Reforzar el desarrollo de los colaboradores
11	Mejorar la retención del personal
12	Facultar el crecimiento
13	Aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social

Fuente: elaboración propia.

2.4.4. Descripción de las perspectivas según el CMI.

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, el CMI permite integrar métricas financieras y no financieras por medio de cuatro perspectivas estratégicas que se complementan entre sí y que permiten traducir la estrategia organizacional en acciones concretas tendientes al alcance de los objetivos y de la visión estratégica preestablecida.

Como se mencionó en el apartado anterior, los objetivos estratégicos incluidos en la tabla precedente son categorizados partiendo de las perspectivas del CMI. En las siguientes páginas se muestra la categorización de dichos objetivos con sus respectivos indicadores, tal como fue presentada por la Directora de Operaciones, así como una explicación de los mismos.

2.4.4.1. Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera del CMI incorpora las medidas de desempeño que muestran si la estrategia está aportando al bienestar financiero de la organización (Kaplan, & Norton, 1992), ya que al final, la supervivencia y el éxito de una empresa estarán intrínsecamente relacionados con el valor generado para los accionistas o propietarios de la misma.

Para el caso específico de la línea de negocios, dentro de dicha perspectiva incluyen tres objetivos estratégicos y seis (6) indicadores. Los objetivos establecidos están relacionados con ingresos y costos. En la Tabla 4 se organizan los objetivos de esta perspectiva, así como sus indicadores.

Tabla 4
Perspectiva financiera
Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivo estratégico	Indicadores		Significado
Aumentar los ingresos	<i>Leading</i>	Tasa de oferta	Porcentaje de las llamadas en las que se hace una oferta de venta
	<i>Lagging</i>	Precisión en el pronóstico de ingresos	Porcentaje en el que los ingresos proyectados coinciden con los ingresos efectivos en un período de tiempo
Reducir los costos de capacitación (<i>training</i>)	<i>Leading</i>	Satisfacción de los colaboradores	Es el nivel de satisfacción de los colaboradores según una encuesta realizada mensualmente.
	<i>Lagging</i>	Precisión en el pronóstico de costos	Porcentaje en el que los costos proyectados coinciden con los costos efectivos en un período de tiempo
		Deserción	Cantidad de renunciaciones y despidos en relación con el promedio de colaboradores en un período de tiempo
Mejorar la utilidad bruta	<i>Leading</i>	Utilización cobrable	Porcentaje de los costos de mano de obra son cobrables al cliente corporativo (sin incluir vacaciones ni permisos con goce de salario)
		Utilización pagada	Porcentaje de los costos de mano de obra que son cobrables al cliente corporativo (incluyendo vacaciones y permisos con goce de salario)
	<i>Lagging</i>	Utilidad bruta	Porcentaje de la utilidad bruta [(Ingresos - costos) / Ingresos]

Fuente: elaboración propia

2.4.4.2. *Perspectiva de clientes.*

La perspectiva de clientes del CMI está relacionada con aquellos elementos que afectan la percepción del cliente sobre la organización y los servicios que esta brinda. Esta perspectiva se enfoca en responder a la pregunta “¿cómo nos ven nuestros clientes?” (Kaplan & Norton, 1992). Para el caso particular de la Cuenta de Telecomunicaciones, esta perspectiva incluye dos objetivos estratégicos, cinco indicadores previsionales y tres indicadores históricos, los cuales están relacionados con la satisfacción del cliente corporativo y se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5

Perspectiva de clientes

Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivo estratégico	Indicadores		Significado
Mejorar la puntuación en la encuesta de satisfacción del cliente corporativo	<i>Leading</i>	Número de escalaciones reportadas	Cantidad de veces en las que el cliente corporativo va más allá de la estructura interna de la cuenta porque está inconforme con el rendimiento.
	<i>Lagging</i>	Resultados de la encuesta "Voz del Cliente"	Es el puntaje obtenido en una encuesta que se le realiza al cliente corporativo.
Cumplir / exceder las expectativas de dotación de personal (<i>Staffing</i>)	<i>Leading</i>	Tasa de relleno (<i>Fill Rate</i>)	Es el porcentaje del número de personas que deben contratarse para contestar las llamadas requeridas en relación con las que se lograron contratar.
		Dotación de personal óptima (<i>Staffing over/under</i>)	Mide de forma porcentual la diferencia entre la dotación de personal requerida y la dotación de personal efectiva (positiva o negativa).
		Tasa de graduación	Mide el porcentaje de personas que finalizan el período de capacitación en relación con el total que ingresan.

Objetivo estratégico	Indicadores		Significado
		Ausentismo	Mide el porcentaje de ausencias de agentes en relación con la cantidad programada de agentes.
	Lagging	Accesibilidad	Es el porcentaje de llamadas contestadas del total de llamadas recibidas en un período de tiempo.
		Ausentismo	Mide el porcentaje de ausencias de agentes en relación con la cantidad programada de agentes.

Fuente: elaboración propia.

2.4.4.3. Perspectiva de procesos internos

Los procesos internos están relacionados directamente con las expectativas del cliente; por tanto, para que una organización alcance aquellos objetivos estratégicos establecidos en la perspectiva estratégica homónima, deberá tener claridad con respecto a cuáles son los procesos que le generan mayor valor a sus clientes y procurar sobresalir en los mismos (Kaplan & Norton, 1992). Dentro del marco estratégico de la cuenta, para la perspectiva *supra* mencionada, se incluyen cuatro objetivos de índole estratégico que se relacionan con siete indicadores, ligados a la satisfacción del usuario final y la productividad. En la Tabla 6 se presenta un resumen de los mismos.

Tabla 6

Perspectiva de procesos internos
Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivo estratégico	Indicadores		Significado
Mejorar la satisfacción del usuario final	<i>Leading</i>	Puntuación de calidad	Es el resultado de las evaluaciones de calidad
	<i>Lagging</i>	Satisfacción del usuario final con respecto al agente	Nivel de satisfacción del cliente final reportado en las encuestas de servicio
Reducir las llamadas repetidas	<i>Leading</i>	Puntuación de calidad	Es el resultado de las evaluaciones de calidad.
	<i>Lagging</i>	Llamadas repetidas en siete días	Es el porcentaje de clientes que llaman nuevamente en un plazo de siete días

Objetivo estratégico	Indicadores		Significado
Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas	<i>Leading</i>	Porcentaje de ofertas	Es el porcentaje de llamadas en las que se hacen ofertas de ventas a los clientes del total de llamadas evaluadas
	<i>Lagging</i>	Porcentaje de unidades vendidas	Es la cantidad de unidades vendidas en relación con las unidades meta establecidas
Mejorar la productividad	<i>Leading</i>	Tiempo medio de gestión (<i>Average handle time</i>)	Es el total del tiempo que los agentes están en llamada (incluye el tiempo de trabajo posterior a la llamada) dividido entre la cantidad de llamadas.
	<i>Lagging</i>	Llamadas por hora	Es la cantidad de llamadas que se toman por hora.

Fuente: elaboración propia

2.4.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene que ver con los activos intangibles de las organizaciones, con sus colaboradores, sistemas y procedimientos (Kaplan & Norton, 2002, pp.m42-43). Por medio de esta perspectiva, las organizaciones generan los elementos que sustentan al resto de las perspectivas. En esta perspectiva se incluyen métricas e indicadores relativos a dichos elementos.

En el caso de la cuenta en estudio, en esta perspectiva agrupa cuatro objetivos estratégicos que se conciernen con el desarrollo y retención del talento, el crecimiento de la organización como un todo y la responsabilidad social corporativa (RSE). Los objetivos están vinculados a cuatro indicadores históricos y a cuatro indicadores previsionales (Tabla 7).

Tabla 7

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivo estratégico	Indicadores		Significado
Reforzar el desarrollo de los colaboradores	<i>Leading</i>	Matrícula de cursos	Cantidad de colaboradores que se matriculan en los cursos ofrecidos por la empresa

Objetivo estratégico	Indicadores		Significado
	<i>Lagging</i>	Deserción	Ver Tabla 4
Mejorar la retención del personal	<i>Leading</i>	Satisfacción de colaboradores	Ver Tabla 4
	<i>Leading</i>	Casos llevados a las oficinas de Servicios al Colaborador	Son situaciones que los colaboradores elevan al área de Servicios al Colaborador
	<i>Lagging</i>	Deserción	Ver Tabla 4
Facultar el crecimiento	<i>Leading</i>	Matricula en las academias de tecnología e inglés	Es la cantidad personas que se matriculan en las academias especializadas de la empresa.
	<i>Lagging</i>	Deserción	Ver Tabla 4
Aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social	<i>Leading</i>	Cantidad de actividades programadas	Cantidad de actividades de RSE que son programadas por la cuenta.
	<i>Lagging</i>	Tasa de participación	Es el porcentaje de participación de los colaboradores en la cuenta.

Fuente: elaboración propia

2.5. Recapitulación

En este capítulo se describió de forma general la empresa y la línea de negocio objeto de estudio de la investigación, haciendo especial énfasis en el su proceso de gestión estratégica y de los elementos que componen todo el andamiaje organizacional que le sustenta. En el Capítulo III subsiguiente se procederá a realizar un análisis profundo de dicho sistema, el cual fundamenta la propuesta de Cuadro de Mando Integral que se incluye en el Capítulo IV.

Capítulo III. Análisis del sistema de planeamiento y gestión estratégica actual

En el capítulo que antecede se describió de forma extensa el sistema de planeamiento y gestión estratégica que existe en la línea de negocios sobre la cual versa la investigación. Asimismo, se presentaron algunos elementos de los cuales deriva dicho sistema que se encuentran a niveles superiores en la estructura organizacional de la corporación a la que pertenece.

En este capítulo se incluye un análisis del sistema *supra* citado con el cual se fundamenta la propuesta de CMI expuesta en el Capítulo IV.

3.1. Justificación

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que le ha permitido a muchísimas empresas alrededor del mundo desarrollar y traducir su estrategia en acciones concretas y medibles, con el fin de obtener una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo y transformar sus organizaciones. Esta herramienta, además, permite que las organizaciones comuniquen y vinculen los objetivos e indicadores estratégicos, planifiquen, establezcan objetivos y alineen las iniciativas estratégicas y aumenten la retroalimentación y la formación estratégica (Kaplan & Norton, 2002, p. 24).

En la misma línea, el CMI tiene la particularidad de integrar estructuralmente elementos fundamentales para las organizaciones: las finanzas, los clientes, los procesos y los activos intangibles por medio de relaciones lógicas de causa y efecto, lo cual lo hace muy versátil y aplicable a prácticamente cualquier organización sin importar su naturaleza. El desarrollo de un *Balanced Scorecard* requiere de un trabajo investigativo previo que conlleva un análisis de la estrategia organizacional y de sus elementos constitutivos. Dicho análisis permite comprender el horizonte estratégico y cimentar las bases del CMI.

3.2. Consideraciones metodológicas

El análisis contenido en el presente capítulo se realizó con base en datos e información recabada por medio de encuestas dirigidas a miembros de los diferentes niveles de autoridad del equipo gerencial y a supervisores de las áreas de soporte de la cuenta. La escogencia de los individuos a encuestar se basó en muestreo no probabilístico discrecional, ya que se

considera que el equipo gerencial y los supervisores de las áreas de soporte son quienes mayor información poseen sobre la gestión y planificación estratégica y son los encargados de dirigir a la organización al alcance de los objetivos estratégicos.

Además, por limitaciones de presupuesto para la investigación, tiempo y disponibilidad del equipo gerencial, no fue posible aplicar las encuestas (incluidas en los anexos I, II y III del presente documento) a todos los miembros de este, por lo que se decidió aplicar los instrumentos a los siguientes miembros:

- Directora de operaciones
- 1 gerente de cuenta
- 2 supervisores de cuenta
- 6 gerentes de equipo
- 3 supervisores de las áreas de soporte (1 por área)

Es necesario reiterar que por el enfoque del presente trabajo de investigación y la información disponible, no se examinarán todos los niveles de la estrategia corporativa, sino únicamente aquellos que atañen a la cuenta. No obstante, se verificará de forma general el grado de coherencia que existe entre la gestión estratégica de la cuenta y el resto de la organización. Dicha verificación se incluye en el Apartado 1.3.5. (Alineación de la estrategia).

3.3. Análisis del sistema de planeamiento y gestión estratégica actual

Dentro de la teoría administrativa existe un consenso relacionado con la importancia de la gestión estratégica para las organizaciones. La estrategia se considera trascendental para el éxito y la supervivencia de las organizaciones y es de vital importancia para que una empresa desarrolle una ventaja competitiva y garantice su sostenibilidad en el largo plazo.

En este sentido Kaplan & Norton (2004) enfatizan que “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes” (p. 31), por lo que debe estar claramente delineada e institucionalizada por medio de declaraciones, políticas, procedimientos y sistemas de información.

En los siguientes apartados se analiza de forma crítica el conjunto de elementos que conforman el sistema de planificación estratégica de la cuenta de telecomunicaciones, partiendo desde la visión y la misión hasta llegar a los indicadores que acompañan a los objetivos estratégicos.

3.3.1. Visión estratégica.

La visión estratégica es un elemento fundamental en el desarrollo de la gestión estratégica. La visión hace las veces de una “brújula” que permite identificar el “norte” organizacional y, como se mencionó en el Capítulo I, expresa los motivos por los cuales es razonable y lógico llegar ahí.

El desarrollo de una visión es parte de la primera etapa del proceso de administración estratégica, sin este paso la construcción de un andamiaje estratégico es difícilmente realizable. Al respecto, debe resaltarse que para la cuenta de telecomunicaciones no existe una declaración de visión específica, ya que, hasta la fecha, la gestión estratégica se ha fundamentado en la visión del centro en Costa Rica. Es ineludible considerar las particularidades de la línea de negocios, ya que, por la forma en la que está estructurada la empresa a nivel local, la cuenta está enfocada principalmente en lo táctico-operativo.

Lo anterior podría explicar la inexistencia de una declaración de visión articulada de forma específica para la cuenta; sin embargo, no lo excusa ni lo justifica. El tamaño de la línea de negocios, la cantidad de personas que la conforman, la cantidad de procesos que ejecuta, su lógica competitiva, el entorno en el cual se desenvuelve y su complejidad demandan de una estrategia robusta y de un sistema de gestión estratégica moderno, estructurado e integrador el cual se fundamenta en una visión propia.

La declaración de visión de la cuenta debe estar alineada con la visión que existe a nivel del centro en Costa Rica, la cual hace referencia a la visión y a la misión corporativa e incluye, además, el concepto de triple utilidad o triple resultado.

3.3.2. Misión empresarial.

La declaración de misión no existe a nivel de cuenta; sin embargo, esto también sucede a nivel local, ya que tampoco el centro en Costa Rica posee una declaración de misión. A nivel regional sí existe una declaración de misión, la cual, como se mencionó en el Capítulo II, cobija a todas las operaciones localizadas en Latinoamérica.

En línea con lo indicado en el párrafo precedente, debe destacarse que la declaración de visión a nivel país hace referencia a la visión y misión corporativa, con lo cual procura alinearse con estas, ampliándolas y agregándole elementos que generan valor más allá de lo económico (perspectiva social y ambiental). Por otro lado, la declaración de misión empresarial regional se asemeja a un híbrido entre una visión y un objetivo de largo plazo: habla de un futuro previsto, está redactada en infinitivo y parece contener una ideología central; empero, no posee las características generales de una misión (identificar los servicios de la compañía y de los clientes, precisar su enfoque, etc.), por lo que no podría considerarse como una declaración de misión en *stricto sensu*.

Si bien no es menester de este análisis la revisión del marco estratégico más allá de la cuenta, se consideró posible que la declaración de misión efectiva fuese la corporativa, lo anterior debido a la ausencia de una misión articulada de forma precisa en los demás niveles; no obstante, todo parece indicar que no ha sido la intención mantener la misión corporativa y más bien se ha procurado desarrollar una misión más próxima, al menos a nivel regional, pero dicha práctica no ha sido replicada ni a nivel país, ni tampoco a nivel de cuenta.

El hecho de que no existe una misión empresarial a nivel de cuenta está intrínsecamente relacionado a la concomitante carencia de una visión estratégica en ese nivel; en ambos casos, parece responder a la lógica estructural ya mencionada en el punto anterior.

3.3.3. Objetivos estratégicos.

En este apartado se incluyen los resultados del análisis de los objetivos estratégicos. La revisión de los mismos se realizó en dos fases. En la primera fase se examinaron los objetivos incluidos en el Capítulo II, principalmente en lo que respecta a la redacción y

claridad de los mismos, contrastando sus características con las recomendaciones teóricas de David (2013). quien expone que los mismos “[...] deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales” (p. 133).

La segunda fase se fundamentó en los datos y la información recopilada durante el trabajo de campo. El objetivo de esta fase fue conocer las prioridades del equipo gerencial y de las áreas de soporte, comparando si sus prioridades estaban alineadas a los objetivos estratégicos. Asimismo, se procuró verificar si los objetivos eran conocidos y entendidos y si los programas de incentivos estaban en línea con estos.

3.3.3.1. Calidad de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos establecidos para la cuenta de telecomunicaciones son 13, distribuidos dentro de las cuatro perspectivas estratégicas del CMI. En la Tabla 8 se incluye una evaluación realizada a cada uno de los objetivos, tomando en cuenta seis de las características que recomienda David (2013). En dicha evaluación no se incluyeron dos características porque no fueron consideradas aplicables al caso particular de la cuenta (jerarquía y congruencia con las diferentes unidades de negocio).

En las filas de la tabla mencionada se listan los 13 objetivos estratégicos, mientras que en las columnas se incluyen las seis características que son recomendables que cada objetivo posea. En las celdas de intersección se asigna un número binario (0 o 1), según la existencia o no de la característica indicada en la columna; posteriormente, por medio de una operación aritmética, se calcula una nota que refleja el porcentaje en el que el objetivo cumple con las características deseadas (cada atributo tiene el mismo peso).

Además, en la última fila se incluye el porcentaje en el que cada característica se encuentra presente en todos los objetivos, con lo cual se obtiene una nota por objetivo y una nota por característica. Las notas resultantes permiten evaluar tanto la calidad del objetivo como el grado en el que todos los objetivos incluyen un atributo determinado.

Tabla 8

Evaluación de los objetivos estratégicos de la cuenta¹⁴

N°.	Objetivos estratégicos ¹⁵	Características recomendadas						Nota del objetivo
		Cuantitativo	Medible	Realista	Comprensible	Desafiante	Alcanzable	
1	Aumentar los ingresos [5% por encima del presupuesto operativo].	1	1	1	1	0	1	83,3
2	Reducir los costos de capacitación [25%].	1	1	1	1	1	1	100,0
3	Mejorar la utilidad bruta [5% por encima del presupuesto operativo].	1	1	1	1	0	1	83,3
4	Mejorar la puntuación en la encuesta de satisfacción del cliente corporativo [85% a 90%].	1	1	1	1	1	1	100,0
5	Cumplir / exceder las expectativas de dotación de personal (<i>Staffing</i>).	1	1	1	1	1	1	100,0
6	Mejorar la satisfacción del cliente [por encima de 67%].	1	1	1	1	1	1	100,0
7	Reducir las llamadas repetidas [debajo de 15%].	1	1	1	1	0	1	83,3
8	Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas.	1	1	1	1	1	1	100,0
9	Mejorar la productividad.	0	1	1	1	0	1	66,7
10	Reforzar el desarrollo de los colaboradores.	0	0	1	0	0	1	33,3
11	Mejorar la retención del personal [2,5%].	1	1	1	1	1	1	100,0
12	Facultar el crecimiento.	0	0	1	0	0	1	33,3
13	Aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social [75% participación].	1	1	1	1	1	1	100,0
Nota para cada característica		76,9	84,6	100	84,6	53,8	100	83,3

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que únicamente los objetivos 2, 4, 5, 6, 8, 11 y 13 obtienen una nota perfecta; es decir, en su redacción están presentes todas las características deseables. Por otro lado, los objetivos 10 y 12 obtienen la menor nota entre todos los objetivos (33,3), siendo los que menos contienen los atributos recomendados. Los atributos en los cuales hay más carencias son “desafiante” (53,8) y “cuantitativo” (76,6).

La determinación de la presencia de los atributos “realista”, “desafiante” y “alcanzable” es subjetiva, debido a que David (2013) no establece una lista de definiciones

¹⁴ El número “1” significa que el atributo o característica está presente en el objetivo indicado en cada fila, mientras que el número “0” significa que está ausente.

¹⁵ Durante la investigación se pudo constatar que la redacción de algunos objetivos estratégicos estaba incompleta, ya que no se incluía el elemento cuantitativo, el cual fue agregado entre paréntesis cuadrados.

que permita operativizar, de forma objetiva los atributos, y no siempre la interpretación de estos es intuitiva.

Además, debe considerarse que para varios de los objetivos no se indica la cifra exacta a alcanzar y que, al no existir un elemento cuantitativo, es difícil determinar si los mismos se pueden considerar como “realistas”, “desafiantes” o “alcanzables”. Igualmente, sería necesario conocer el marco de referencia en el cual se establece cada objetivo estratégico para determinar si, efectivamente, contiene los atributos antedichos.

La verificación de la presencia de los atributos recomendados por David (2013) en la redacción de los objetivos estratégicos es útil al momento del establecimiento de los mismos, no obstante, en una revisión a *posterior* la determinación de los elementos subjetivos se vuelve dificultosa. En general, la mayoría de los objetivos están planteados y redactados de forma adecuada de acuerdo con las recomendaciones de dicho autor; no obstante, existen algunos que podrían replantearse y aclararse para facilitar su comprensión y operativización.

3.3.3.2. Gestión de los objetivos estratégicos.

Las prioridades de una organización deben estar en línea con sus objetivos estratégicos. De lo contrario, la organización no estaría ejecutando una estrategia. David (2013) habla de un fenómeno similar a este, denominado “administración sin objetivos”, en la cual las organizaciones no tienen un norte definido. El autor menciona las siguientes cuatro modalidades de la administración sin objetivos, los cuales recomienda evitar:

- i. *Administración por extrapolación.* Parte del principio según el cual “Si no está descompuesto, no lo arregles”. La idea es seguir haciendo lo mismo y de la misma forma, puesto que las cosas marchan bien.
- ii. *Administración por crisis.* Se basa en la creencia de que la principal característica de un buen estratega es su capacidad para resolver problemas. Como los problemas y las crisis abundan tanto en la vida de las personas como de las organizaciones, los estrategas se ven obligados a invertir su tiempo y su energía creativa en solucionar los problemas más apremiantes de cada día. En realidad, la administración por crisis no es una forma de actuar, sino de

reaccionar dejando y de dejar que los acontecimientos dicten el qué y el cuándo de las decisiones que toma la dirección.

- iii. *Administración por factores subjetivos.* Parte del hecho de que no existe un plan general que indique hacia dónde ir o qué acción tomar; en ese caso, el directivo se concreta a hacer su mejor esfuerzo para lograr lo que, desde su punto de vista, se debe llevar a cabo. Es la filosofía de “que cada quien se ocupe de lo suyo como pueda” (conocida también como toma de decisiones basada en el misterio, pues se deja que los subordinados interpreten qué está sucediendo y por qué).
- iv. *Administración por esperanzas.* Asume que el futuro es incierto y que el éxito se logrará eventualmente, sin importar cuántos fracasos lo precedan. En este caso las decisiones son tomadas con la esperanza de que funcionarán y de que los buenos tiempos están por llegar, en especial si la buena fortuna está de nuestra parte. (David, 2013, p.134)

Si bien para el caso particular de la línea de negocios analizada existe una lista de objetivos estratégicos, es imperioso determinar si los mismos son conocidos y claros para el equipo gerencial; asimismo, conviene conocer quiénes son los encargados de dar seguimiento y de controlar el alcance de dichos objetivos. Además de lo mencionado en el párrafo anterior, es necesario:

- i. constatar si las prioridades del equipo administrativo de la organización y de las áreas de soporte están alineadas con los objetivos estratégicos de la cuenta;
- ii. determinar si los indicadores que miden el éxito en las áreas prioritarias se relacionan con dichos objetivos; y
- iii. revisar si los incentivos propuestos por la organización fomentan su alcance.

En los siguientes apartados se muestran y analizan los resultados de las encuestas realizadas al equipo gerencial y se da respuesta a las interrogantes ya mencionadas, con lo cual se busca determinar si existe una efectiva administración de los objetivos estratégicos.

3.3.3.2.1. *Objetivos estratégicos, prioridades e indicadores*

Con el fin de determinar si los objetivos estratégicos eran conocidos por los miembros del equipo gerencial (sin incluir a la Directora de Operaciones¹⁶) y los supervisores de las áreas de soporte, se les consultó de forma abierta y directa cuáles eran dichos objetivos. Además, tomando en consideración que dichos objetivos podrían no ser conocidos formalmente de esa manera (como “objetivos estratégicos”), se les solicitó indicar tres prioridades de la cuenta y los indicadores relacionados con dichas prioridades; todo esto con el fin de reducir posibles confusiones conceptuales y así obtener mayor fiabilidad en las respuestas.

Codificando las respuestas a las preguntas referenciadas en el párrafo anterior y cuantificando la cantidad de menciones relacionadas con la lista de objetivos estratégicos de la cuenta, se pudo determinar que, en primera instancia, ninguno de los mismos fue aludido de forma directa y concreta; gran parte de las menciones se hicieron de forma indirecta o general.

En la Tabla 9 se resume la cantidad de menciones realizada por los encuestados. Además, se observa que los objetivos más aludidos fueron “*Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas*”, con 24 menciones (32% del total de menciones); “*Mejorar la satisfacción del cliente*”, con 21 menciones (28% del total de menciones); y “*Mejorar la productividad*”, con 13 (17,3% del total de menciones).

Los demás objetivos fueron aludidos en mucho menos cantidad de ocasiones; uno de ellos fue referenciado una sola vez (objetivo estratégico 5) y cuatro no fueron mencionados del todo (objetivos estratégicos 2, 4, 7, 11 y 13). Debe destacarse que en algunas respuestas se incluyeron menciones generales que pudieron haber cubierto a muchos objetivos, pero se asignaron a aquellos con los cuales tenían mayor relación.

Los objetivos con mayores menciones son aquellos que la cuenta incluye dentro de la perspectiva de procesos internos (58 menciones en total), mientras que los que tuvieron

¹⁶ Las respuestas de la Directora de Operaciones no se incluyeron dentro de las menciones debido a que fue ella quién remitió la lista de objetivos estratégicos cuando fue solicitada.

menos menciones fueron los que se incluyen dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (5 menciones).

Tabla 9

Cantidad de menciones indirectas de objetivos estratégicos.

Nº.	Objetivos estratégicos	Menciones		
		Como objetivo estratégico	Como prioridad o métrica prioritaria	Total (%)
1	Aumentar los ingresos.	3	3	8,0%
2	Reducir los costos de capacitación (<i>training</i>).	0	0	0,0%
3	Mejorar la utilidad bruta.	2	3	6,7%
4	Mejorar la puntuación en la encuesta de satisfacción del cliente corporativo.	0	0	0,0%
5	Cumplir / exceder las expectativas de dotación de personal (<i>staffing</i>).	0	1	1,3%
6	Mejorar la satisfacción del cliente.	7	14	28,0%
7	Reducir las llamadas repetidas.	0	0	0,0%
8	Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas.	7	17	32,0%
9	Mejorar la productividad.	1	12	17,3%
10	Reforzar el desarrollo de los colaboradores.	0	1	1,3%
11	Mejorar la retención del personal.	0	0	0,0%
12	Facultar el crecimiento.	2	2	5,3%
13	Aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social.	0	0	0,0%
Total		22	53	100%

Fuente: elaboración propia.

Otro hallazgo importante fue que, al consultarle a los supervisores de las áreas de soporte sobre las prioridades de sus departamentos, estos respondieron haciendo referencia principalmente a los procesos internos de sus áreas, lo cual pareciera reflejar un enfoque en los procesos, más no relacionado de forma directa con los objetivos estratégicos delineados.

Se puede inferir que hay claridad en cuanto a lo que se puede considerar como tres áreas prioritarias: ventas, satisfacción del cliente y productividad. No obstante, los objetivos estratégicos no son totalmente claros y que las muchas de las prioridades no están alineadas con dichos objetivos.

Esta falta de claridad puede responder a diversas razones, entre ellas oportunidades de mejora potenciales en el proceso de comunicación de la estrategia. Conviene recordar que el CMI puede utilizarse para la ejecución del proceso de comunicación para hacer saber a todos los colaboradores que conforman la organización los objetivos de alto nivel de la organización para que la estrategia sea exitosa (Kaplan & Norton, 2002, p.26), por lo cual su implementación puede ser altamente beneficiosa para mejorar la comunicación estratégica.

3.3.3.2.2. *Incentivos y bonos.*

En la línea de negocios existe una serie de incentivos monetarios relacionados con parte de las áreas prioritarias para la cuenta, particularmente aquellas relacionadas con ventas, satisfacción del cliente y productividad. Dichos incentivos existen tanto para el equipo gerencial como para los agentes de servicio y son adicionales al salario devengado. Los bonos de venta se obtienen por cada venta neta¹⁷. Tanto el agente como el jefe del equipo al cual pertenece dicho agente reciben un monto en colones. Los Supervisores de la Cuenta reciben también un porcentaje de comisión, calculado según el alcance de los objetivos de venta. Los bonos relacionados con servicio al cliente y productividad se obtienen según el alcance de las métricas; son flexibles y se adaptan de forma regular según sean las necesidades de la cuenta.

Adicionalmente, existen bonos relacionados con ausentismo, cumplimiento de horarios de trabajo y por trabajar los fines de semana. Al respecto, debe destacarse que los incentivos están parcial e indirectamente relacionados con el alcance de los objetivos estratégicos, pero que no responden de forma integral a los mismos. Debe tomarse en consideración que la Directora de Operaciones comentó que en el pasado se han utilizado incentivos que integraban varias métricas, pero que no siempre fueron efectivos.

Kaplan & Norton (2002) mencionan que “lo ideal sería que los directivos fueran compensados por sus capacidades, habilidades y esfuerzos, y por la calidad de sus decisiones y acciones” (p. 234) y, dada la dificultad de generar medidas con respecto a dichos conceptos, que la compensación esté ligada a los resultados obtenidos. En la misma línea, los autores

¹⁷ Una venta neta es aquella que no fue cancelada; es decir, la venta se concretó de forma efectiva por medio de la instalación del servicio acordado durante la interacción con el usuario final.

mencionados argumentan que el Cuadro de Mando Integral permite que los individuos puedan reconocer y discernir la relación entre la actuación diaria y los objetivos de largo plazo, lo cual induce la motivación de forma connatural, sin que medien necesariamente incentivos externos y desencadena la innovación y la resolución de problemas.

Así pues, la cuenta puede utilizar el CMI para establecer su sistema de incentivos monetarios de forma balanceada para el equipo gerencial, impulsando así el alcance los objetivos estratégicos sin descuidar el alcance de las metas de corto plazo. En el Capítulo IV se presenta una propuesta relacionada con este tema.

3.3.4. Plan estratégico.

El plan estratégico de una organización está compuesto por la visión estratégica, la misión empresarial, los objetivos estratégicos y la estrategia. En otras palabras, este plan consolida todos los elementos que componen el sistema de planificación y gestión estratégica. Generalmente el plan existe en forma de un documento al que tienen acceso los administradores (Thomson et al., 2012).

Actualmente la cuenta no posee un plan estratégico propio, ya que se utiliza el que existe a nivel de centro. Esto es consistente con la ausencia de declaraciones de misión y visión propias y con el enfoque táctico de la línea de negocios, puesto que sí se generan de forma constante y reiterada planes de acción enfocados en cambios a corto plazo sobre las métricas más relevantes.

Los planes de acción son en esencia operativos: incluyen acciones específicas a ejecutar dentro de un período de tiempo generalmente menor a un mes (incluso semanas). Se establecen metas sobre las cuales se realizan seguimientos constantes y son responsabilidad del equipo gerencial.

3.3.5. Alineación de la estrategia.

Para el abordaje de este tópico es importante resaltar que, por las particularidades estructurales de la compañía, la gestión y planificación estratégica empresarial se desarrolla en cuatro niveles:

- i. Nivel corporativo: engloba a toda la corporación.
- ii. Nivel regional: incluye únicamente a la región latinoamericana.
- iii. Nivel país (local): cubre a toda la operación en Costa Rica, incluyendo a todas las cuentas y las áreas de soporte.
- iv. Nivel cuenta: específica y adaptada a la realidad única de la cuenta.

Con el fin de generar sinergias y cumplir con la estrategia global de la empresa, es recomendable que todos los niveles estén alineados; es decir, que los elementos que constituyen la estrategia en cada tracto jerárquico estén relacionados de forma lógica con aquellos que se encuentran en el nivel inmediato superior y viceversa. Al momento de desarrollar una estrategia en los niveles inferiores de la organización, es necesario tener claridad y certeza del rumbo estratégico establecido en los niveles superiores, para que la estrategia desarrollada sea coherente con todo el marco estratégico.

En relación con lo anterior, y para el caso específico de la cuenta de telecomunicaciones, fue imperativo analizar el grado de alineación y coherencia de la estrategia de la línea de negocios en relación con el resto de la corporación. Para determinarlo, se consultó a la Directora de Operaciones por medio de una entrevista en la cual se le hicieron preguntas sobre el proceso seguido por la empresa para alinearse con la estrategia corporativa (Rojas, comunicación personal, 17 de febrero de 2018), y posteriormente, se compararon los objetivos estratégicos de la cuenta con los elementos estratégicos de los demás niveles de la organización.

La Directora de Operaciones indicó que el proceso de alineación de la estrategia se realiza en varias fases y de forma vertical, empezando a nivel corporativo. El proceso está fundamentado en la comunicación de la estrategia por parte de los niveles superiores. Dicho proceso se realiza de la siguiente manera:

- i. La casa matriz da a conocer sus prioridades anuales o trimestrales en una reunión con el CEO.
- ii. A nivel regional se realiza un proceso de ajuste a las prioridades estratégicas de la organización, el cual incluye la creación o adaptación de indicadores relacionados con dichas prioridades. Los indicadores son comunicados al equipo gerencial del centro en Costa Rica, con lo cual se crea un *scorecard* para el centro al cual se le da seguimiento mensualmente (reuniones con el Vicepresidente Regional).
- iii. Los directores locales establecen estrategias específicas adaptadas a cada una de las cuentas. De estas estrategias se derivan indicadores de éxito específicos.
- iv. Los indicadores se comunican a los diferentes miembros del equipo gerencial de la cuenta.

Por medio de un mapeo conceptual se revisaron las relaciones existentes entre los elementos estratégicos de los diferentes niveles de la organización, esto con el fin de observar cómo se entrelazaban entre sí y derivaban los unos de los otros. Asimismo, se pudo concluir que los pilares estratégicos de la organización son los principales catalizadores de la estrategia. Esto se fundamenta en la estrecha relación que se observa entre estos y los objetivos estratégicos regionales, locales y de la cuenta. En la Tabla 9 se puede observar cómo los todos los objetivos estratégicos se relacionan con alguno de los tres pilares.

Tabla 10

Relación entre los pilares estratégicos y los objetivos estratégicos

Pilares estratégicos	Objetivos estratégicos región	Objetivos estratégicos locales (Costa Rica)	Objetivos estratégicos de la cuenta
Excelencia operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el ingreso para alcanzar el 25% de las operaciones globales • Cumplir con los compromisos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento para la sostenibilidad bajo el enfoque de Triple Resultado • Estructura organizacional y alineamiento de la gobernanza a procesos sostenibles y rentables • Promover excelencia operacional vía experiencias sin esfuerzos (internas y externas) y la ciencia de la consolidación de las bases de la cultura, habilitando plataformas de nuevas tecnologías y la adopción de procesos de automatización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los ingresos Reducir los costos de capacitación (<i>training</i>) • Mejorar la utilidad bruta • Reducir las llamadas repetidas • Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas • Aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social
Excelencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el proveedor más valioso dentro de la red de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el crecimiento rentable alcanzando las metas financieras por medio de la optimización del portafolio de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la puntuación en la encuesta de satisfacción del cliente corporativo • Cumplir / exceder las expectativas de dotación de personal (<i>staffing</i>) • Mejorar la satisfacción del cliente
Excelencia de la gente	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el mejor referente en el compromiso de los colaboradores y dentro de la empresa y sus competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del Sistema de Talento (a través de adquisición, retención y compromiso del talento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el desarrollo de los colaboradores • Mejorar la retención del personal • Facultar el crecimiento

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, al analizar el texto de la misión regional se pueden distinguir tres elementos conceptuales distintos: i) rentabilidad, ii) éxito de los clientes y iii) bienestar de los colaboradores, los cuales se pueden contener igualmente dentro de los pilares estratégicos. Por otro lado, en la visión estratégica del centro se pueden diferenciar nuevamente tres elementos conceptuales: i) triple resultado, ii) crecimiento rentable y iii) modelo operacional a seguir. Estos elementos son más complejos que los que se incluyen en

la misión regional, ya que van incluso más allá que de los pilares estratégicos, como es el caso del Triple Resultado, el cual incluye también aspectos ambientales, pero igualmente se articulan dentro de los objetivos operacionales.

No obstante, sí se puede observar que existen áreas de mejora en lo que respecta a la alineación entre los objetivos de la cuenta y los objetivos del centro, particularmente en los siguientes puntos:

- No se establecen objetivos estratégicos en la cuenta relacionados de forma específica con la dimensión ambiental del Triple Resultado.
- Tampoco existen objetivos relacionados con la adquisición de personal, ya que si bien la cuenta en sí no es la encargada de realizar las contrataciones de los colaboradores, podría tener como objetivo el crear condiciones internas que la vuelvan más atractiva para los eventuales miembros.

En general, el proceso de alineación y los resultados de este reflejan que existe claridad y consistencia en su ejecución; no obstante, hay puntos que pueden ser ampliados y mejorados para aprovechar aún más las sinergias derivadas de todo el trabajo estratégico de la organización.

En el siguiente apartado se profundizará en los objetivos estratégicos, partiendo de las perspectivas del CMI para complementar el análisis realizado hasta este momento.

3.4. Análisis según las perspectivas del CMI

Cómo se mencionó en el capítulo anterior, los objetivos estratégicos de la cuenta se encuadran dentro de las cuatro perspectivas estratégicas del CMI. En esta sección se procederá a revisar esos objetivos y sus indicadores para determinar, entre otros aspectos, si están incorporados de forma adecuada dentro de dichas perspectivas, si los indicadores se corresponden adecuadamente con estos y si, en conjunto, están vinculados por relaciones de causa y efecto.

Igualmente, se procede a incluir parte de los resultados del análisis de las encuestas realizadas al equipo gerencial y a los supervisores de las áreas de soporte. En particular, sobre la forma y la periodicidad en la que se revisan los indicadores de cada objetivo estratégico,

así como los procesos considerados prioritarios, los obstáculos que impiden el alcance de los objetivos estratégicos y las implicaciones de dichos obstáculos.

3.4.1. Perspectiva financiera.

El objetivo último de las organizaciones es prevalecer en el tiempo, esto es, sobrevivir en el largo plazo. Para que esto suceda, deben ser capaces de generar flujos de efectivo que cubran sus costos, gastos e inversiones, generando ganancias para sus accionistas o dueños; es decir, deben ser rentables. La rentabilidad es sencilla de calcular, no obstante, su existencia depende de múltiples variables exógenas y endógenas.

La importancia relativa de la rentabilidad para los administradores y accionistas explica por qué muchas organizaciones se enfocan mayoritariamente en esta área, muchas veces en detrimento de las demás. La rentabilidad es un indicador que debe entenderse como un resultado macro, a saber, como un efecto derivado de la interacción de muchísimas acciones en un período de tiempo. Generalmente, las organizaciones se enfocan en alcanzarla a toda costa y en ciclos cortos de tiempo, perdiendo de vista parte del amplio horizonte temporal, lo cual produce una especie de “miopía administrativa”.

Al respecto, Kaplan & Norton (2004) mencionan que “los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro” (p. 37), por lo cual es necesario que el enfoque estratégico y táctico de la organización se amplíe para incluir medidas e indicadores de actuación vinculados a los clientes, los procesos internos y los activos intangibles (sistemas, personas, conocimiento, etc.).

No obstante, dichos autores no restan importancia a la perspectiva financiera; por el contrario, para ellos los objetivos financieros y sus métricas “[...] han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando” (p. 60). Para el caso particular que concierne a esta investigación, los tres objetivos estratégicos de la cuenta para esta perspectiva son:

- Aumentar los ingresos
- Reducir los costos de capacitación (*training*)
- Mejorar la utilidad bruta

Los tres objetivos son, en esencia, financieros, por lo tanto, están incluidos de forma adecuada dentro de la perspectiva financiera. Adicionalmente, son objetivos propios de la fase de “consolidación” del ciclo de vida del negocio, en la cual se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, sobre las cuales se esperan rendimientos superiores y los objetivos se relacionan con los ingresos y los márgenes brutos (Kaplan & Norton, 2004, p. 61).

En lo que respecta a los indicadores, cada uno de ellos fue evaluado para determinar si está incluido adecuadamente dentro de la perspectiva financiera y si se relaciona de forma directa con los objetivos estratégicos. En la Tabla 11 se presenta la evaluación de los indicadores.

Tabla 11

Revisión de indicadores de la perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Indicadores		Evaluación
Aumentar los ingresos	<i>Leading</i>	Tasa de oferta	Este indicador está relacionado de forma directa con los ingresos, entre más veces se ofrezcan los productos a los usuarios finales, mayores serán las eventuales ventas y mayores serán las comisiones para la cuenta.
	<i>Lagging</i>	Precisión en el pronóstico de ingresos	Este indicador se vincula con la proyección de los ingresos, mas no directamente a los ingresos <i>per se</i> . Es más un indicador de diagnóstico que uno estratégico.
Reducir los costos de capacitación (<i>training</i>)	<i>Leading</i>	Satisfacción de los colaboradores	Este indicador tiene una vinculación con muchos de los objetivos estratégicos de la organización, por lo que no se puede relacionar de forma directa únicamente a la reducción de los costos de capacitación.

Objetivo estratégico	Indicadores		Evaluación
	<i>Lagging</i>	Precisión en el pronóstico de costos	Este indicador se relaciona con la proyección de los gastos, pero no directamente a estos (indicador de diagnóstico).
		Deserción	La deserción se puede igualmente vincular con distintos objetivos estratégicos. Al igual que la "satisfacción de los colaboradores".
Mejorar la utilidad bruta	<i>Leading</i>	Utilización cobrable	Se relaciona directamente con la utilidad bruta y con la perspectiva financiera. Está correctamente vinculado. El principal impulsor de los ingresos de la cuenta son los minutos en llamada, por lo cual este indicador está íntimamente relacionado con la utilidad.
		Utilización pagada	Se relaciona directamente con la utilidad bruta y con la perspectiva financiera. Está correctamente vinculado.
	<i>Lagging</i>	Utilidad bruta	Se relaciona directamente con la utilidad bruta y con la perspectiva financiera. Está correctamente vinculado.

Fuente: elaboración propia.

Los objetivos de la perspectiva financiera están bajo la responsabilidad de la Directora de Operaciones y de los Gerentes de Cuenta y son revisados de la siguiente manera:

- Revisión cada dos días de los minutos productivos proyectados vs. acumulados del mes.
- Revisión diaria de indicadores de dotación de personal.
- Revisión semanal en llamada de dotación de personal.
- Revisión semanal con Equipo de Mercados Mayores.
- Revisión semanal con el VP-MG y la Directora de Operaciones.
- Revisión mensual sobre corte del mes.

Se puede observar que es un proceso de revisión continuo y constante, el cual permite percibir oportunamente el estado de los indicadores, generando así una mayor capacidad de reacción ante los cambios en las tendencias y así tomar decisiones informadas a tiempo.

En síntesis, los objetivos estratégicos se encuadran de forma correcta en la perspectiva financiera; sin embargo, algunos de los indicadores no se encuentran alineados

adecuadamente con los objetivos estratégicos y otros, aunque están relacionados, no son los más aptos para medir la actuación financiera. Por otro lado, en lo que respecta al proceso de revisión y seguimiento de los objetivos e indicadores es ágil y robusto; no obstante, el mismo es más táctico que estratégico. Además, ya que la empresa en Costa Rica está enfocada en un esquema de Triple Utilidad, la cuenta debería alinearse con este esquema y establecer objetivos estratégicos relacionados con el ambiente y la parte social.

3.4.2. Perspectiva de cliente.

Los administradores deben comprender con claridad e interiorizar que la rentabilidad surge de la forma en la que la empresa genera valor para sus clientes; en otras palabras, los clientes son el corazón de cualquier organización, ya que sin clientes, no hay ingresos. Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de sus clientes, quienes libremente escogen entre las diferentes ofertas del mercado aquella que más se adapte a sus preferencias.

Dentro de la perspectiva del cliente del CMI se incluyen generalmente objetivos relacionados con segmentos de mercado, cuota de mercado, adquisición de clientes, satisfacción de clientes, retención de clientes, propuestas de valor, entre otros. La cuenta de telecomunicaciones posee la particularidad de tener únicamente un cliente, al cual se le brindan una serie de servicios diseñados a la medida, quien establece de forma concisa cuáles son las características que debe poseer dicho servicio.

De la particular relación con el cliente corporativo se deriva una serie de ventajas, entre ellas que el cliente comunica de forma directa, concreta, constante y en tiempo *cuasi* real sus objetivos y necesidades según estas evolucionan. Al respecto, en una de las encuestas se indicó que uno de los principales obstáculos para el alcance de los objetivos estratégicos eran los cambios no anticipados en las prioridades del cliente; no obstante, dicha realidad podría perfilarse como una ventaja, ya que no es necesario monitorear constantemente al cliente y procurar deducir cuáles son sus necesidades, pues estas son expresas. No obstante, debe considerarse que para enfrentar esta realidad se requiere de alta adaptabilidad para poder acoplarse a las demandas del cliente, quién espera que los cambios se realicen de forma expedita.

Asimismo, conviene evocar el hecho que la cuenta brinda servicio de *call center*, por lo cual, los usuarios finales son primordiales y son estos los que en el fondo determinan las prioridades del cliente corporativo, quien luego las traduce en nuevos requerimientos de rendimiento para la cuenta (nuevos objetivos, nuevas métricas, nuevos procesos, etc.). En esa línea, los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente de la cuenta son los siguientes:

- Mejorar la puntuación en la encuesta de satisfacción del cliente corporativo.
- Cumplir/exceder las expectativas de dotación de personal (*staffing*).

El primer objetivo es naturalmente de esta perspectiva, está relacionado de forma ínfima con la percepción del cliente corporativo con respecto al servicio brindado. Al cliente corporativo se le consulta periódicamente por el servicio brindado y este responde con lo que la cuenta está haciendo bien y aquello que podría hacer mejor.

El segundo, aunque a simple vista pareciera más bien que podría alinearse dentro de la perspectiva de procesos internos, es de vital importancia para la cuenta, ya que el cliente direcciona llamadas a los diversos centros internos y externos con el fin que estas sean contestadas dentro de ciertos parámetros de tiempo, por lo cual es indispensable que la cuenta alcance o exceda las expectativas de dotación de personal y tenga la cantidad adecuada de personas en los momentos correctos. En lo que concierne a los indicadores relacionados con dichos objetivos, en la Tabla 12 se incluye la evaluación de los mismos.

Tabla 12

Revisión de indicadores de la perspectiva de clientes

Objetivo estratégico	Indicadores		Evaluación
Mejorar la puntuación en la encuesta de satisfacción del cliente corporativo	<i>Leading</i>	Número de escalaciones reportadas	El cliente corporativo es particularmente sensible a este tipo de situaciones, por lo cual es probable que entre menos de estos escenarios existan, el cliente corporativo esté más satisfecho. Por lo anterior, se considera que está correctamente vinculado.

Objetivo estratégico	Indicadores		Evaluación
	<i>Lagging</i>	Resultados de la encuesta "Voz del Cliente"	Es un el indicador que muestra qué tan satisfecho está el cliente corporativo con el desempeño general de la cuenta. Está alineado de forma adecuada.
Cumplir / exceder las expectativas de dotación de personal (<i>staffing</i>)	<i>Leading</i>	Tasa de relleno (% de contrataciones alcanzadas / requeridas)	Todos estos indicadores están relacionados de forma adecuada al objetivo estratégico. Todos influyen en la forma en la que se cumplen o exceden las expectativas de dotación de personal.
		Dotación de personal óptima	
		Tasa de graduación	
	<i>Lagging</i>	Ausentismo	
		Accesibilidad	
		Ausentismo	

Fuente: elaboración propia.

La Directora de Operaciones indicó que todo el equipo gerencial es responsable, en menor o mayor medida, de los objetivos y los indicadores de esta perspectiva y que el seguimiento de los indicadores y del alcance de los objetivos se revisa de la siguiente manera¹⁸:

- Revisión a nivel de intervalo por medio de reportes en tiempo real y por medio de dos reuniones de 30 minutos entre los supervisores y los jefes de equipo dos veces al día.
- Revisión diaria por medio de reportes accesibles con los datos del día anterior a nivel de agente, jefe de equipo, supervisor de cuenta, gerente de cuenta, centro y por línea de negocios (español o inglés). Todos los líderes tienen una pequeña reunión diaria con cada empleado directo.
- Revisión semanal: reunión donde todos los supervisores de cuenta y los gerentes de cuenta revisan los resultados, los impulsores y las acciones correctivas.
- Revisión semanal con cada uno de los empleados directos (más larga que la revisión diaria).

¹⁸ En este proceso de revisión se incluyen también objetivos e indicadores de todas las perspectivas; sin embargo, el enfoque principal son las métricas y los indicadores de la perspectiva de cliente y la de procesos internos.

En la lista de objetivos estratégicos de esta perspectiva es necesario incluir un elemento vital, que es la satisfacción del usuario final, misma que se incluye en la lista de objetivos de la perspectiva de procesos internos, por lo cual debe trasladarse a la perspectiva del cliente; esto porque en la perspectiva de procesos internos se incluyen elementos que impulsan la satisfacción de usuario final, mas no su satisfacción como tal. En general, los objetivos de la perspectiva del cliente pueden ampliarse y mejorarse, incluyendo el establecimiento de indicadores compuestos que permitan dar seguimiento y fomentar tanto la satisfacción del usuario final como la del cliente corporativo.

3.4.3. Perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de procesos internos es aquella en la que deben incluirse todos los elementos operacionales que generan los resultados esperados en la perspectiva del cliente, estos son aquellos que componen toda la cadena de valor de la organización.

Por las características propias de la línea de negocios y como se ha mencionado anteriormente en reiteradas ocasiones, el enfoque central de la línea de negocios es la parte operativa, por lo que la innovación no es un impulsor de la satisfacción del cliente corporativo, más sí lo es el rendimiento. Dentro de esta perspectiva se incluyen los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar la satisfacción del usuario final.
- Reducir las llamadas repetidas.
- Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas.
- Mejorar la productividad.

Cómo se menciona en el apartado anterior, el objetivo “mejorar la satisfacción del usuario final” debe trasladarse a la perspectiva de clientes. Lo mismo sucede con el objetivo “estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas”; ambos objetivos están relacionados con el cliente, no específicamente con procesos internos. Los otros dos objetivos se relacionan con la cadena de valor de la organización, por lo cual están incluidos de forma adecuada dentro de la perspectiva de procesos. En la Tabla 13 se muestra la revisión de los indicadores incluidos dentro de la perspectiva que atañe a este apartado.

Tabla 13

Revisión de indicadores de la perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico	Indicadores		Evaluación
Mejorar la satisfacción del usuario final	<i>Leading</i>	Puntuación de calidad	Si bien el objetivo no pertenece a la perspectiva de procesos internos, el indicador sí.
	<i>Lagging</i>	Satisfacción del usuario final con respecto al agente	Este indicador está estrechamente relacionado con el objetivo estratégico, a pesar que este último no pertenece a la perspectiva de procesos internos.
Reducir las llamadas repetidas	<i>Leading</i>	Puntuación de Calidad	El objetivo y el indicador están relacionados y están incluidos de forma adecuada dentro de la perspectiva de proceso internos.
	<i>Lagging</i>	Llamadas repetidas en siete días	El indicador está correctamente alineado con el objetivo y con la perspectiva.
Estar en el mejor 25% de rendimiento de ventas	<i>Leading</i>	Porcentaje de ofertas	Ambos indicadores se vinculan adecuadamente con el objetivo estratégico. Sin embargo, el objetivo está en la perspectiva incorrecta.
	<i>Lagging</i>	Porcentaje de unidades vendidas	

Objetivo estratégico	Indicadores		Evaluación
Mejorar la productividad	<i>Leading</i>	Tiempo medio de gestión	En este caso tanto el objetivo estratégico como sus indicadores están en la perspectiva correcta y los segundos corresponden con el primero. No obstante, el tiempo medio de gestión es un indicador histórico.
	<i>Lagging</i>	Llamadas por hora	

Fuente: elaboración propia

La perspectiva de procesos internos debe incluir todos aquellos procesos que componen la cadena de valor, razón por la cual deberían incluirse todos aquellos que son responsabilidad de las áreas de soporte, pues su actuación influye de forma directa en el servicio que se brinda al cliente corporativo y al usuario final.

Durante el proceso de análisis de las encuestas, se pudo constatar que gran parte del enfoque de las áreas de soporte es hacia lo interno de estas y que parte de los obstáculos que encontraban los supervisores tenía que ver con la comunicación con el área operacional. Alinear a las áreas de soporte por medio de objetivos integrados podría mejorar el proceso de interacción entre dichas áreas y el resto de la cuenta. En lo que respecta a la revisión y el seguimiento de los objetivos e indicadores, se sigue un patrón muy similar al que se sigue en la perspectiva de clientes, siendo responsables de estos los supervisores de cuenta y supervisores de áreas de soporte.

En resumen, en esta perspectiva existen diversas áreas de oportunidad, debe corregirse conceptualmente y debería ampliarse para incluir de forma integral a toda la cadena de valor de la cuenta.

3.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva es la base de todo el andamiaje estratégico del CMI, de hecho “los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las primeras tres perspectivas del cuadro de mando” (Kaplan & Norton, 2004, p. 140), lo que refuerza su importancia para toda la gestión estratégica. La ejecución adecuada de una estrategia con un enfoque futurista y retador depende del desarrollo de las habilidades de los empleados, de los sistemas de información, de la motivación, la delegación del poder (*empowerment*) y la coherencia de los objetivos. (Kaplan & Norton, 2004, p. 140),

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento incluye los elementos intangibles de la estrategia, por lo que la escogencia de los objetivos estratégicos y sus indicadores es transcendental para la ejecución exitosa de la estrategia de la organización y para llevar a la misma al estado futuro deseado. En la cuenta de telecomunicaciones se le da particular importancia a esta perspectiva, al punto de que es una de las que incluye más objetivos estratégicos y a la cual se le asignan más indicadores de actuación. Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Reforzar el desarrollo de los colaboradores.
- Mejorar la retención del personal.
- Facultar el crecimiento.
- Aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social.

Los primeros tres objetivos de la lista son naturales a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el último (aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social), es más bien un indicador de la actuación, que se puede relacionar más con la dimensión social de la Triple Utilidad e incluirse en la perspectiva financiera, ampliando esta última para incorporar tanto la dimensión social como ambiental y así alinearse con la visión del centro en Costa Rica.

En lo que respecta a los indicadores, tal como se realizó en los análisis de las otras tres perspectivas, se procederá a revisar cómo estos se relacionan con las mismas. Dicha revisión se incluye en la Tabla 14.

Tabla 14

Revisión de indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicadores		Revisión
Reforzar el desarrollo de los colaboradores	<i>Leading</i>	Matrícula de cursos	Este indicador se relaciona adecuadamente con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, al igual que con el objetivo estratégico.
	<i>Lagging</i>	Deserción	La deserción está íntimamente relacionada con la perspectiva y con el objetivo estratégico.
Mejorar la retención del personal	<i>Leading</i>	Satisfacción de colaboradores	Los tres indicadores están relacionados correctamente con el objetivo estratégico. No obstante, el indicador “Casos llevados a las oficinas de Servicios al Colaborador” es más bien un indicador histórico (<i>lagging</i>).
	<i>Leading</i>	Casos llevados a las oficinas de Servicios al Colaborador	
	<i>Lagging</i>	Deserción	
Facultar el crecimiento	<i>Leading</i>	Matrícula en las academias de tecnología e inglés	Ambos indicadores de la actuación están vinculados al objetivo indicado.
	<i>Lagging</i>	Deserción	
Aumentar la participación en las actividades de responsabilidad social	<i>Leading</i>	Cantidad de actividades programadas	Igualmente, los indicadores están relacionados de forma correcta con el objetivo.
	<i>Lagging</i>	Tasa de participación	

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, los indicadores de actuación están integrados de forma adecuada con los objetivos estratégicos con los que se emparejan. No obstante, es necesario incluir objetivos estratégicos relacionados con los sistemas de información, el *empowerment* y la motivación. También es necesario que los objetivos sean coherentes entre sí y que exista una relación directa o indirecta entre estos y los objetivos de las demás perspectivas.

Según Rojas (2018), esta perspectiva es responsabilidad de todos los miembros del equipo gerencial. La revisión y el seguimiento de los objetivos e indicadores se realiza de forma constante, con apoyo de áreas externas a la cuenta.

Es importante resaltar que la deserción y la rotación del personal fueron considerados por gran parte del equipo gerencial como obstáculos para el alcance de los objetivos estratégicos de la cuenta. Al respecto, la cuenta tiene un proceso de revisión constante de los indicadores relacionados con este objetivo e iniciativas tendientes a la reducción de la deserción. Dentro de este proceso se incluye:

- Una entrevista con el supervisor de cuenta asignado o el gerente de cuenta al momento de que una persona renuncia.
- Revisión semanal de la deserción durante la llamada de “Dotación de personal” con el área de Manejo de Operaciones.
- Revisión bisemanal de la Directora de Operaciones con el VP-MG.
- Revisión bimensual entre el VP-MG y los jefes de equipo.
- Revisión mensual entre Recursos Humanos y los Gerentes de Cuenta.

En síntesis, en esta perspectiva existen oportunidades de mejora en lo que respecta al establecimiento de objetivos estratégicos e indicadores, y aunque –en general– los objetivos estratégicos están articulados de forma lógica, debe profundizarse más en áreas como la deserción, que afectan grandemente a todo el desempeño organizacional.

3.5. Relaciones causa-efecto

Existen áreas de oportunidad estructurales en el sistema de gestión estratégica, que empiezan con la ausencia de una declaración de visión *ad hoc* y que se extienden a otros de sus elementos constitutivos. Al momento realizar el análisis de las cuatro perspectivas estratégicas se pudo constatar que varios de los indicadores no se vinculan de forma efectiva con sus objetivos estratégicos y que algunos de estos no están incorporados de forma adecuada a las perspectivas. Además, no siempre existe coherencia entre las distintas perspectivas y en algunos casos los objetivos estratégicos no se derivan de forma lógica.

Esta realidad limita el aprovechamiento de sinergias y ralentiza el alcance de los objetivos últimos de la cuenta. El desarrollo de un CMI permitirá mejorar la ejecución de la estrategia y podrá ayudar al equipo gerencial a dirigir la organización a un mejor futuro.

3.6. Recapitulación

En el presente capítulo se analizó el sistema de gestión y planificación estratégica de la organización desde la perspectiva del CMI, evaluando cada uno de los elementos que componen la estrategia organizacional.

En dicho análisis, se pudo constatar la existencia de áreas de oportunidad en varios de los elementos constitutivos del sistema de gestión y planificación estratégica. Las áreas de oportunidad se encuentran distribuidas tanto en las bases del sistema como en los factores que intervienen en su operativización.

En el Capítulo IV subsiguiente se presentará la propuesta de Cuadro de Mando Integral adaptado a la realidad de la línea de negocios, el cual puede mejorar profundamente la gestión estratégica actual y potenciar el desarrollo de un sistema robusto dentro de la cuenta, que logre integrarse de forma exitosa al resto de la organización y que, del mismo modo, dote al equipo gerencial de una herramienta estratégica poderosa para el alcance de los objetivos.

Capítulo IV. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

En las páginas sucesivas se presenta la Propuesta de Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) para la cuenta de telecomunicaciones de XXXXX, S.A. Dicha propuesta ha sido desarrollada con base en la información recopilada y el análisis realizado en los capítulos precedentes y se fundamenta teóricamente en su mayoría en lo planteado por David Norton y Robert Kaplan en sus distintos trabajos bibliográficos.

La propuesta procura solventar las áreas de oportunidad de la línea de negocios, por medio de un enfoque integral que circunscriba el proceso de planificación y gestión estratégica, en concordancia con parte de las pautas establecidas en el Proceso de Ejecución Superior (*Execution Premium Process – XPP*), tomando en consideración las condiciones particulares del contexto organizacional de la cuenta.

Se espera que la propuesta sea de utilidad tanto para la línea de negocios como para la empresa y que coadyuve en el alcance de los objetivos últimos de la organización en una eventual implementación.

4.1. Justificación de la propuesta

Por medio del análisis del sistema de planificación y gestión estratégica de la línea de negocios, fue posible determinar la existencia de oportunidades de mejora en diversos elementos del mismo.

Dichas áreas de oportunidad limitan el alcance de los objetivos estratégicos establecidos por la organización; no obstante, muchas de ellas podrían eliminarse o reducirse ampliamente por medio de la implementación de un CMI que permita mejorar todo el sistema de gestión estratégica, haciéndolo más robusto, completo, integrador y efectivo.

Cómo se mencionó en el Capítulo III, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para la gestión estratégica de efectividad comprobada que facilita el desarrollo de la estrategia empresarial, su difusión y cognición, así como la operativización y alineación de la misma por medio del establecimiento de objetivos, indicadores, métricas e iniciativas estratégicas.

El CMI le permite a los directivos y a los gerentes evaluar si la estrategia está dando los resultados esperados y así mejorar de forma concomitante su formación estratégica. Al

respecto, Kaplan & Norton (2002) mencionan que “las organizaciones necesitan la capacidad de formación de doble bucle, la que se da cuando los directivos cuestionan sus supuestos y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia” (p. 263).

La capacidad de formación o aprendizaje de doble bucle, por su parte, es un “proceso que integra la gestión táctica (control gerencial) con la gestión estratégica (aprendizaje estratégico)” y que “[...] introduce dos bucles de retroalimentación que permiten a las organizaciones monitorear y probar la estrategia, actualizar las métricas de su *scorecard* según sea necesario y, a su vez, adaptar sus estrategias a los ambientes cambiantes”. (Kaplan & Norton, 2000a, p.1).

Por su parte, el Proceso de Ejecución Superior está conformado por una serie de etapas interconectadas, por medio de las cuales se impulsa la implementación efectiva y exhaustiva de la estrategia en toda la organización. Dichas etapas cubren desde el desarrollo de la estrategia hasta su prueba y adaptación, incluyendo la creación de los CMI y mapas estratégicos.

Debido a lo anterior, se considera que un Cuadro de Mando Integral enmarcado dentro del XPP puede generar beneficios a corto y largo plazo para la organización, tomando en consideración que dichos beneficios superarían por demás a sus posibles costos de implementación.

4.2. Factores críticos del éxito

Para poder desarrollar e implementar la propuesta contenida en estas páginas de forma exitosa, será necesario que converjan varios elementos. A continuación, se enumeran los elementos aludidos:

- i. Compromiso de la alta gerencia: este es quizá el elemento más trascendental de todos, ya que el tamaño y el alcance de la propuesta requiere del apoyo de quienes se encuentran en los puestos más altos de la línea de negocios (Director de Operaciones y gerentes de cuenta), ya que su implementación

demanda la movilización de recursos clave que son administrados por dichas personas.

- ii. Priorización de la propuesta: debe destacarse que la propuesta se enmarca dentro de la estructura estratégica del negocio, en la cual se fundamentan todas las acciones ejecutadas por la organización. Por lo tanto, es imperioso que la misma se priorice para que no pase a ser un proyecto más, sino que sea un proyecto central para la organización, del cual se derivaran las demás iniciativas y proyectos.
- iii. Asignación de recursos materiales y financieros: si bien la propuesta en sí no tiene un costo muy elevado, es necesario que se asigne un presupuesto de recursos para su desarrollo e implementación.
- iv. Asignación de responsables (*owners*): deben asignarse responsabilidades sobre la ejecución e implementación de las iniciativas derivadas de la propuesta, dar seguimiento y asegurar la rendición de cuentas (*accountability*).
- v. Incentivación de los comportamientos y las actitudes provechosas para la estrategia: deben generarse incentivos que fomenten y premien aquellos comportamientos y actitudes que coadyuven al alcance los objetivos últimos de la estrategia.
- vi. Gestión efectiva del cambio: la propuesta implica cambios trascendentales en la forma en la que la línea de negocios desarrolla la gestión y planificación estratégica, por lo que es necesario que aquellos encargados de la dirección y ejecución de la misma conozcan y ejecuten de forma adecuada las etapas de gestión del cambio (visualización del cambio, análisis del contexto de la organización, definición del proyecto de cambio, mapeo de las poblaciones impactadas, definición impactos y riesgos [y su abordaje], diseño del plan de movilización, gestión del aprendizaje, diseño del plan de comunicación y diseño del plan de sostenibilidad).
- vii. Aprendizaje profundo y continuo sobre la metodología del CMI, la gestión estratégica y el Proceso de Ejecución Superior (XPP): por último, es imprescindible que quienes se encuentren en los puestos más altos de la línea

de negocios conozcan a profundidad la teoría que fundamenta al CMI, todo el Proceso de Ejecución Superior y, en general, la gestión estratégica para que puedan en el futuro realizar los ajustes necesarios a la propuesta, según evolucionen y surjan las necesidades de la organización, y así ejecutar exitosamente la estrategia organizacional.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general de la propuesta.

Proponer un CMI adaptado a la realidad de la línea de negocios analizada, que permita mejorar de forma integral la gestión de los objetivos organizacionales.

4.3.2. Objetivos específicos de la propuesta.

Los objetivos específicos de la propuesta son los siguientes:

- i) Proponer una visión para la línea de negocios que sirva de base para todo el andamiaje estratégico y que se alinee de forma sistemática con toda la estrategia de la organización.
- ii) Replantear los objetivos estratégicos actuales y proponer una serie de objetivos estratégicos nuevos que permitan interrelacionar las cuatro perspectivas estratégicas del CMI, que se alineen con la visión propuesta y permitan operativizar y comunicar la estrategia.
- iii) Proponer una lista de indicadores para operativizar y dar seguimiento de forma efectiva a los objetivos estratégicos.
- iv) Formular un mapa estratégico que funcione como un marco visual para los objetivos estratégicos dentro de las perspectivas estratégicas.
- v) Plantear un sistema de seguimiento y revisión de la estrategia que permita evaluar el éxito de la misma y realizar los ajustes respectivos.
- vi) Presentar la justificación económica de la propuesta.

4.4. Propuesta de sistema de planeamiento y gestión estratégica

Cómo se indicó al inicio del presente capítulo, la propuesta está enmarcada dentro del Proceso de Ejecución Superior (XPP), el cual está compuesto por una serie de etapas que cubren de forma integral todo el proceso de planeamiento y gestión de la estrategia. Dichas etapas se enumeran a continuación:

- I. Desarrollo de la estrategia
- II. Planeamiento de la estrategia
- III. Alineamiento de la organización
- IV. Planeamiento de operaciones
- V. Monitoreo y aprendizaje
- VI. Examen y adaptación de la estrategia

Debe tomarse en cuenta que el XPP fue diseñado para facilitar el diseño y la ejecución de la estrategia. Para el caso particular del presente trabajo, por la naturaleza del mismo, los objetivos que este persigue y sus limitaciones, no se desarrollarán todas las etapas, sino únicamente aquellas que están relacionadas con el desarrollo y la traducción de la estrategia; no obstante, se incluirán recomendaciones con respecto a las demás etapas vinculadas con la ejecución de la estrategia.

4.5. Desarrollo de la estrategia

Para Kaplan & (2008), el proceso de formulación de la estrategia inicia por establecer una misión, unos valores y una visión, los cuales serán el propósito, la brújula y la aspiración para los resultados futuros de la organización. Cómo se pudo determinar en los capítulos anteriores, en la cuenta de telecomunicaciones no se han desarrollado dichos elementos, sino que se han utilizado los ya existentes en los niveles superiores de la organización (especialmente a nivel de centro), lo cual, en primera instancia, está bien, ya que permite que la gestión estratégica de la cuenta esté alineada con el resto de la organización, no obstante, por las razones mencionadas en el apartado 3.3.1 (Capítulo III) es recomendable que la cuenta desarrolle una visión *ad hoc*; pudiendo mantener el propósito, la misión y los valores que existen a nivel corporativo.

4.5.1. Visión estratégica.

La visión empresarial debe ser específica, clara, comprensible y fácil de comunicar. Además, debe verse como un desafío y poseer un horizonte de largo plazo (3 a 5 años). Al tratarse de una visión para una línea de negocios y no para una organización completa, dicha visión debería alinearse con todo el andamiaje estratégico existente y así aprovechar las sinergias derivadas de la ejecución de la estrategia global de la organización.

Para Kaplan & Norton (2008), la visión debe estar enfocada en el mercado, expresarse en términos visionarios y contener tres componentes vitales: un objetivo ambicioso, la definición de un nicho y un horizonte temporal. Siguiendo dichas recomendaciones y con base en el contexto de la línea de negocios, los objetivos estratégicos preestablecidos y el resto de los componentes filosóficos de la estrategia corporativa, se desarrolló la siguiente propuesta de visión estratégica:

Visualizamos estar posicionados entre los tres mejores (*top 3*) centros de nuestro cliente corporativo¹⁹ para el año 2021 y ser el referente regional a nivel financiero, operacional, ambiental y social.

Esta declaración contiene los tres elementos recomendados por Norton y Kaplan: procura alinearse tanto con la visión local como con la regional y la corporativa, incluye las tres dimensiones del Triple Resultado (TBL) y se enfoca en el futuro (el lugar hacia donde se dirige la organización).

Debe tomarse en consideración que las dimensiones del TBL no se incluyen ni se aluden, en declaraciones de visión corporativa ni tampoco en la declaración de misión regional, por lo cual, en concordancia con la visión del centro en Costa Rica, se procura que dicho concepto se impulse de abajo hacia arriba (*bottom-up*).

4.5.2. Agenda de cambio.

Con el fin de comunicar de forma más efectiva la visión estratégica, se diseñó la siguiente agenda de cambio (Tabla 15), que permite comprender más fácilmente las transformaciones

¹⁹ En la actualidad, el cliente corporativo tiene 40 centros de contacto, los cuales se clasifican en un ranking según el alcance de las métricas establecidas por este.

esperadas para el año 2021. En la primera columna se incluye el estado actual de la organización y, en la tercera, el estado aspiracional para cada una de las áreas que se indican en la columna del medio.

El diseño de la agenda se fundamentó en las respuestas dadas por los miembros del equipo gerencial en las encuestas, específicamente a aquellas preguntas referentes a los obstáculos que impedían el alcance de los objetivos estratégicos y a las áreas que podían mejorarse en la cuenta. Adicionalmente, se tomaron en cuenta las conclusiones derivadas del análisis de los elementos del sistema de planeamiento y gestión estratégica.

Tabla 15

Agenda de cambio

De	Elemento	A
Mayoritariamente financiero.	Enfoque de resultados	Triple Resultado (3BL)
<i>Top 10</i>	Posicionamiento en el ranking de centros	<i>Top 3</i>
Táctico-operativo, de corto plazo.	Enfoque del equipo gerencial	Estratégico, de largo plazo
Enfocadas en el alcance de los objetivos que su responsabilidad.	Áreas de soporte	Integradas con operaciones y enfocadas en el alcance de la visión.
No estructurado.	Seguimiento	Integral y estructurado. Enfocado en la rendición de cuentas y la mejora continua.
Falta de motivación y reconocimiento. Niveles elevados de estrés. Dificultades en el manejo del cambio.	Ambiente organizacional	Alta motivación. Estrés organizacional reducido. Manejo de cambio estratégico.
Alta rotación de personal.	Gente	Personal comprometido con el éxito de la organización. Bajos niveles de deserción.

Fuente: elaboración propia.

Kaplan & Norton (2008) afirman que, si una empresa está por realizar un cambio mayor en su estrategia, sus líderes deben ser capaces de comunicar la agenda de cambio para, de ese modo, describir las transiciones operativas requeridas para moverse del pasado al futuro, por lo que una agenda de este tipo puede facilitar dicho proceso de comunicación.

4.6. Planeamiento de la estrategia

La segunda etapa del XPP es el planeamiento de la estrategia, el cual consiste en el desarrollo de objetivos estratégicos, métricas, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos (Kaplan & Norton, 2008). Esta etapa incluye también el diseño del Cuadro de Mando Integral y del mapa estratégico respectivo.

4.6.1. Rediseño de objetivos estratégicos.

En el Capítulo IV se analizaron los objetivos estratégicos de la cuenta y se determinó que se podía mejorar varios factores relacionados con la gestión de estos. Este apartado contiene una propuesta de rediseño de dichos objetivos.

Como parte del rediseño de los objetivos estratégicos, se establecieron unos objetos de cambio que funcionan como clústeres en los que se incluyen uno o varios de dichos objetivos. Los objetos de cambio están vinculados con la visión propuesta y con la agenda de cambio, mientras que los objetivos estratégicos se basan, en parte, de los objetivos estratégicos actuales y se asocian a indicadores de desempeño. En la Tabla 16 se listan los objetos de cambio según las cuatro perspectivas del CMI.

Tabla 16

Propuesta de objetos de cambio

Perspectiva estratégica	Objetos de cambio
Financiera (3BL)	Crecimiento de ingresos
	Optimización de costos
	Compromiso con la RSE
Cliente	Relación con el cliente corporativo
	Crecimiento de las ventas netas
	Servicio superior (<i>premium</i>)
Procesos internos	Productividad operacional
	Procesos de innovación
	Sostenibilidad de la operación
	Seguimiento integral del rendimiento
Aprendizaje y crecimiento	Clima organizacional
	Proyección externa
	Sistemas de información
	Capital humano

Fuente: elaboración propia.

En los apartados subsecuentes se detallarán los objetos de cambio, los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores dentro de las perspectivas estratégicas del CMI. Las metas (*targets*) para cada indicador no se incluyen en la propuesta, ya que deben establecerse de forma tal que sean realistas, alcanzables y retadoras desde la perspectiva del equipo gerencial de la cuenta.

Adicionalmente, en el Apartado 4.6.6 se presenta el Cuadro de Mando Integral propuesto, junto con su respectivo mapa estratégico, mientras que en el Apartado 4.6.7 se proporcionan las guías y las recomendaciones necesarias para la evaluación, selección, financiamiento y ejecución de las iniciativas estratégicas necesarias para implementar la estrategia.

4.6.2. Perspectiva financiera (TBL).

Antes de presentar la propuesta para esta perspectiva, debe tomarse en consideración que, como se puede intuir según lo indicado en el apartado precedente, fue ampliada para incluir todas las dimensiones del Triple Resultado. Esto implica que la perspectiva financiera deja de ser únicamente financiera.

La propuesta diseñada para esta perspectiva incluye, además de los objetos de cambio, cuatro objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores. Dicha propuesta se alinea con la TBL incluyendo un objetivo estratégico relacionado con las dimensiones social y ambiental. En la Tabla 17 se detalla la propuesta para la perspectiva mencionada.

Tabla 17

Propuesta para la perspectiva financiera (3BL)

Objetos de cambio	Objetivos estratégicos	Indicadores
Crecimiento de los ingresos	Aumentar los ingresos provenientes de las comisiones de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de comisiones • Monto de las comisiones
	Aumentar los ingresos provenientes de los minutos de llamada	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización cobrable • Utilización pagada • Ingresos por minuto
Optimización de costos	Reducir los costos de forma generalizada	<ul style="list-style-type: none"> • % costos en relación con los ingresos totales. • % utilidad bruta.
Compromiso con la RSE	Cumplir con las metas de sostenibilidad establecidas por la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de horas voluntariado (actividades de índole social y ambiental)

		• Porcentaje de cumplimiento de las metas de sostenibilidad
--	--	-------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Los ingresos de la cuenta provienen directamente del cliente corporativo, a quien se le cobra por minuto de llamada recibida y quien paga comisiones según las ventas netas generadas por período. Dado lo anterior, el enfoque financiero de la cuenta debería estar línea con esas dos formas de ingreso, por lo que se incluyen como prioridades en la perspectiva financiera.

Los costos que más afectan a la cuenta en la actualidad son los de capacitación, generados por los altos niveles de deserción que obligan a contratar y entrenar a nuevo personal de forma constante, lo que encarece el costo total de la mano de obra de la cuenta. Además, dicha situación representa un costo de oportunidad, derivado de la curva de aprendizaje del personal contratado, el cual no es posible contabilizar, pero existe. Con el fin de no limitar la reducción de costos a únicamente aquellos derivados de la capacitación, el objetivo estratégico se amplió para incluir todos los posibles costos que están bajo control de la cuenta, los cuales pueden reducirse con mejoras en la productividad, parte de los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial es una prioridad del centro, lo cual se ve reflejado en la visión y los objetivos estratégicos establecidos, por lo que se incluye en la perspectiva financiera, tal y como se indicó al inicio de este apartado. Debe tomarse en consideración que el centro en Costa Rica gestiona su impacto ambiental por medio de un plan anual, el cual se fundamenta en el uso de materiales y los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI)²⁰, pero que gran parte de dicha gestión es desarrollada por otros departamentos externos dentro de la organización, que no se encuentran bajo la tutela ni la dirección del equipo gerencial de la cuenta de telecomunicaciones, por lo que el rango de acción en esta materia es limitado. No obstante, dos de los aspectos por medio de los cuales se afecta el alcance de los objetivos sociales y ambientales del centro es la participación de los colaboradores en las actividades programadas por la organización y el cumplimiento de las metas ambientales establecidas para la cuenta.

²⁰ El GRI es una organización internacional independiente que establece un conjunto de estándares internacionales para informar los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización.

4.6.3. Perspectiva de clientes.

Para el desarrollo de los objetos de cambio de esta perspectiva se tomó en consideración que la cuenta tiene dos tipos de clientes: el cliente corporativo, que contrata el servicio de centro de contacto, y los usuarios finales de los productos y servicios que ofrece el cliente corporativo. No obstante, se infiere que el objetivo del cliente corporativo es que los usuarios finales estén satisfechos con el servicio brindado. En la Tabla 18 se presenta la propuesta de objetos de cambio, objetivos estratégicos e indicadores de rendimiento para esta perspectiva.

Tabla 18

Propuesta para la perspectiva de clientes

Objetos de cambio	Objetivos estratégicos	Indicadores
Relación con el cliente corporativo	Mejorar la satisfacción del cliente corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de escalaciones reportadas. • Porcentaje de consecución de las métricas del cliente. • Resultados de la encuesta "Voz del cliente".
	Innovar en los procesos del cliente corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de propuestas de innovación presentadas. • Cantidad de propuestas de innovación ejecutadas.
Crecimiento de las ventas netas	Aumentar la tasa de oferta.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de oferta. • Ventas netas.
Servicio superior (<i>premium</i>)	Cumplir o exceder las expectativas del cliente sobre ventas, productividad y satisfacción de usuarios finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ofertas. • Porcentaje de unidades vendidas. • Tiempo medio de gestión. • Llamadas por hora. • Satisfacción del usuario final con respecto al agente.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la propuesta se incluyen tres objetos de cambio y cuatro objetivos estratégicos. Los objetos de cambio se relacionan con tres factores principales para garantizar el alcance de los resultados estratégicos: la relación con el cliente corporativo, la satisfacción del cliente corporativo y las ventas netas.

Para que la cuenta se posicione como un socio estratégico del cliente corporativo, se requiere que la generación de valor sobrepase las expectativas de este, por lo que se propone, además de los objetivos estratégicos ya existentes, establecer uno relacionado con el desarrollo de

procesos innovadores. Las innovaciones no mejorarían únicamente el desempeño de la cuenta, sino que podrían eventualmente mejorar la gestión del cliente corporativo.

Adicionalmente, se han identificado tres áreas prioritarias para el cliente corporativo: las ventas, la satisfacción del usuario final y la productividad, por lo que la perspectiva del cliente debe estar alineada con dichas prioridades.

4.6.4. Perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de procesos internos es el núcleo de la estrategia, ya que es en esta donde se ejecuta. Se puede asegurar que el alcance de la perspectiva del cliente depende de la calidad de los procesos internos de la organización. Por lo anterior, es fundamental para la cuenta mantener procesos eficientes y eficaces, procurando mejorarlos de forma oportuna según sea necesario. Además, los procesos deben permitir un cierto nivel de flexibilidad y derivarse de los temas y los resultados estratégicos, particularmente aquellos afines a la perspectiva del cliente.

Asimismo, dentro de la perspectiva de procesos internos deben incluirse objetivos estratégicos tendientes a alcanzar las metas de sostenibilidad de la organización. Sin una operación sostenible, es imposible crear y mantener una organización responsable con el medio ambiente. En Tabla 19 se detallan los objetos de cambio para esta perspectiva, así como los objetivos estratégicos y los indicadores de rendimiento para cada uno de ellos.

Tabla 19

Propuesta para la perspectiva de procesos internos

Objetos de cambio	Objetivos estratégicos	Indicadores
Productividad operacional	Mejorar la ejecución de los procesos operativos (calidad, dotación de personal y llamadas repetidas).	<ul style="list-style-type: none"> •Tasa de relleno (<i>fill rate</i>) •Dotación de personal óptima (<i>Staffing over/under</i>). •Tasa de graduación. •Ausentismo. •Accesibilidad. •Llamadas repetidas en siete (7) días. •Puntuación de calidad.
Procesos de innovación	Implementar un sistema eficiente que permita el desarrollo y la ejecución de innovaciones.	<ul style="list-style-type: none"> •Tiempo promedio de evaluación de propuestas de innovación.

		<ul style="list-style-type: none"> •Tiempo promedio de implementación de propuestas de innovación.
Sostenibilidad de la operación	Desarrollar y mantener procesos internos sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> •Cantidad de materiales reciclados. •Utilización de energía eléctrica per cápita. •Consumo de agua.
Seguimiento integral del rendimiento	Mejorar el sistema de seguimiento y rendición de cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reportes independientes. • Tiempo promedio de mejora por indicador (mide el tiempo promedio desde que se realiza una acción tendiente a mejorar el rendimiento y la mejora).

Fuente: elaboración propia.

Al momento de desarrollar la propuesta para esta perspectiva, se procuró agrupar varios de los objetivos estratégicos previamente establecidos, tomando en consideración su grado de afinidad, especialmente aquellos vinculados con la productividad. La productividad operacional es impactada principalmente por los procesos de servicio al cliente, dotación de recursos y evaluación de la conformidad (calidad), los cuales son vitales para el desarrollo adecuado de las actividades de la cuenta.

Adicionalmente, en los temas y objetivos propuestos para esta perspectiva se introduce un objeto de cambio que concierne al sistema de seguimiento del rendimiento, el cual no se había incorporado en los objetivos estratégicos de la cuenta, pero que forma parte de los pilares estratégicos de la corporación (excelencia operacional).

Finalmente, se agregaron los procesos de innovación en esta perspectiva, ya que estos servirán para consolidar la relación con el cliente corporativo, proponer mejoras a los procesos internos, analizar la viabilidad de las propuestas y ejecutar aquellas que sean viables y con una relación costo/beneficio positiva.

4.6.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Como se ha reiterado en múltiples ocasiones en la literatura, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base del CMI. Al respecto, Kaplan & Norton (2002) mencionan que “los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcance los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos [...] son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas” (p. 139).

Tal como se mencionó con anterioridad, el futuro de la organización y el éxito de su estrategia dependen de las capacidades de las personas, la delegación del poder (*empowerment*), de la calidad de los sistemas de información y de la efectividad de los procedimientos existentes; factores que se vinculan con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tomando en consideración las recomendaciones prácticas y metodológicas que se encuentran en la literatura en relación con los resultados del análisis de la estructura de objetivos estratégicos e indicadores presentado en el Capítulo IV, así como las prioridades de la organización, se procuró ampliar el alcance de la perspectiva *supra* mencionada para consolidar varios de sus elementos y adicionar otros que hacían falta. En la Tabla 20 se detallan los objetos de cambio junto con sus respectivos objetivos estratégicos y los indicadores de medición.

Tabla 20

Propuesta para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetos de cambio	Objetivos estratégicos	Indicadores
Clima organizacional	Desarrollar un clima organizacional que atraiga, motive y retenga al mejor talento del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la encuesta sobre clima organizacional. • Cantidad de casos llevados a las oficinas de servicios al colaborador. • Deserción. • Cantidad de renunciadas relacionadas con el clima organizacional.
Proyección externa	Fomentar el crecimiento del resto de la organización por medio del desarrollo de nuevas habilidades y la adquisición de nuevos conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula de cursos. • Matrícula en las academias de tecnología e inglés. • Cantidad de personal trasladado a las cuentas tecnológicas.
Sistemas de información	Crear y mantener un sistema de información para la gestión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del sistema. • Grado de ejecución de las iniciativas estratégicas.
	Simplificar y unificar los reportes de rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reportes de rendimiento. • Satisfacción del equipo gerencial con respecto a los reportes de rendimiento.
Capital humano	Asegurar que el equipo operativo tenga un conocimiento pleno del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación de calidad. • Resultados de los exámenes sobre el conocimiento del producto.

	Desarrollar liderazgo y habilidades estratégicas en el equipo gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de los exámenes de competencia de liderazgo. • Resultados de las encuestas sobre liderazgo. • Cantidad de horas dedicadas a capacitaciones. • Conocimiento de la estrategia.
--	--------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los cuatro objetos de cambio se escogieron con base en las prioridades estratégicas de la organización y del centro en Costa Rica, complementando aquellos objetivos estratégicos que ya son considerados dentro de la estrategia de la cuenta. Como se puede observar, de los cuatro objetos de cambio, tres están enfocados en lo interno de la cuenta (clima organizacional, sistemas de información y capital humano); mientras que los demás buscan articular la perspectiva con el crecimiento del resto de la organización, con el fin de alinearse con los objetivos estratégicos del centro en Costa Rica.

Los objetos de cambio internos están dirigidos a áreas fundamentales de la organización, empezando por el clima organizacional, al cual se aludió aludido de forma negativa en múltiples ocasiones en las respuestas a las encuestas realizadas. Debe tomarse en consideración que el clima organizacional influye en la productividad de las organizacionales, particularmente en el largo plazo. Si se desea mejorar la productividad, deben tomarse acciones tendientes a mejorar el clima organizacional (como se cita en García, 2009, p. 57).

Por su parte, el objeto de cambio relacionado con la proyección externa está dirigido al desarrollo de habilidades y conocimientos que trascienden a los requeridos por la cuenta. Dichos conocimientos son críticos para el crecimiento de otras cuentas que generan un alto valor agregado, pero que demandan de conocimientos técnicos avanzados, los cuales la empresa busca generar por medio de las academias de tecnología e idiomas.

Además, se incluyen los sistemas de información dentro de los objetos de cambio, los cuales no se habían tomado en consideración dentro de los objetivos estratégicos de la cuenta. Los sistemas de información son fundamentales para el desarrollo adecuado de las actividades de la organización. La información es poder, por lo tanto, debe ser prioridad generarla, analizarla y presentarla de forma óptima y oportuna.

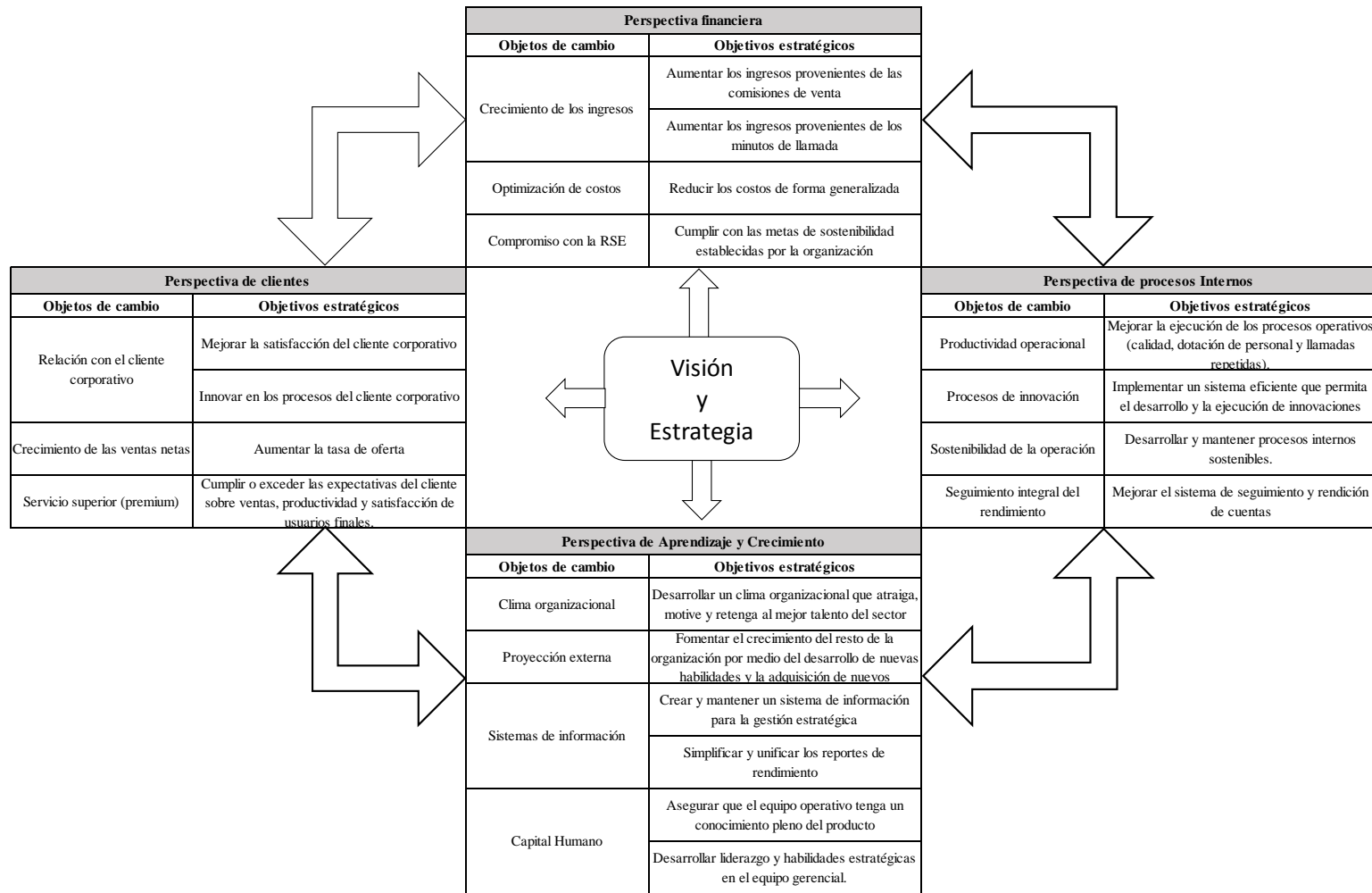
Por último, se incluye un objeto de cambio vinculado al capital humano; este último se encadena dentro de la propuesta para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento a dos principales vertientes: el conocimiento del producto y el desarrollo de habilidades estratégicas y de liderazgo. La primera vertiente se relaciona directamente con las operaciones y el día a día, está enfocada en el corto plazo y atañe a todos los colaboradores de la cuenta. La segunda vertiente, por su parte, se proyecta al mediano y al largo plazo y se está dirigida al equipo gerencial. La exitosa ejecución de las iniciativas estratégicas y de procesos organizacionales depende en gran parte del conocimiento de todo el equipo de trabajo, por lo cual es imperativo que la organización se dedica a desarrollarlo de forma integral.

Por último, debe tomarse en consideración que para medir el alcance de los objetivos estratégicos se establecieron varios indicadores que no existían con anterioridad. La medición para esta perspectiva es compleja y multidimensional, por lo cual se crearon indicadores que para su medición requerirán del desarrollo de instrumentos de medición. En el siguiente apartado, se presenta la propuesta consolidada del Cuadro de Mando Integral, con su respectivo mapa estratégico.

4.6.6. Cuadro de Mando Integral y mapa estratégico.

Una vez definidos los objetos de cambio y los objetivos estratégicos, junto con sus respectivos indicadores, consolidándolos dentro de las cuatro perspectivas estratégicas, se puede estructurar en forma completa el *Balanced Scorecard* y, por ende, también esquematizar el mapa estratégico correspondiente. Ambos modelos se incluyen en las dos páginas siguientes, en la Figura 9 y la Figura 10, respectivamente.

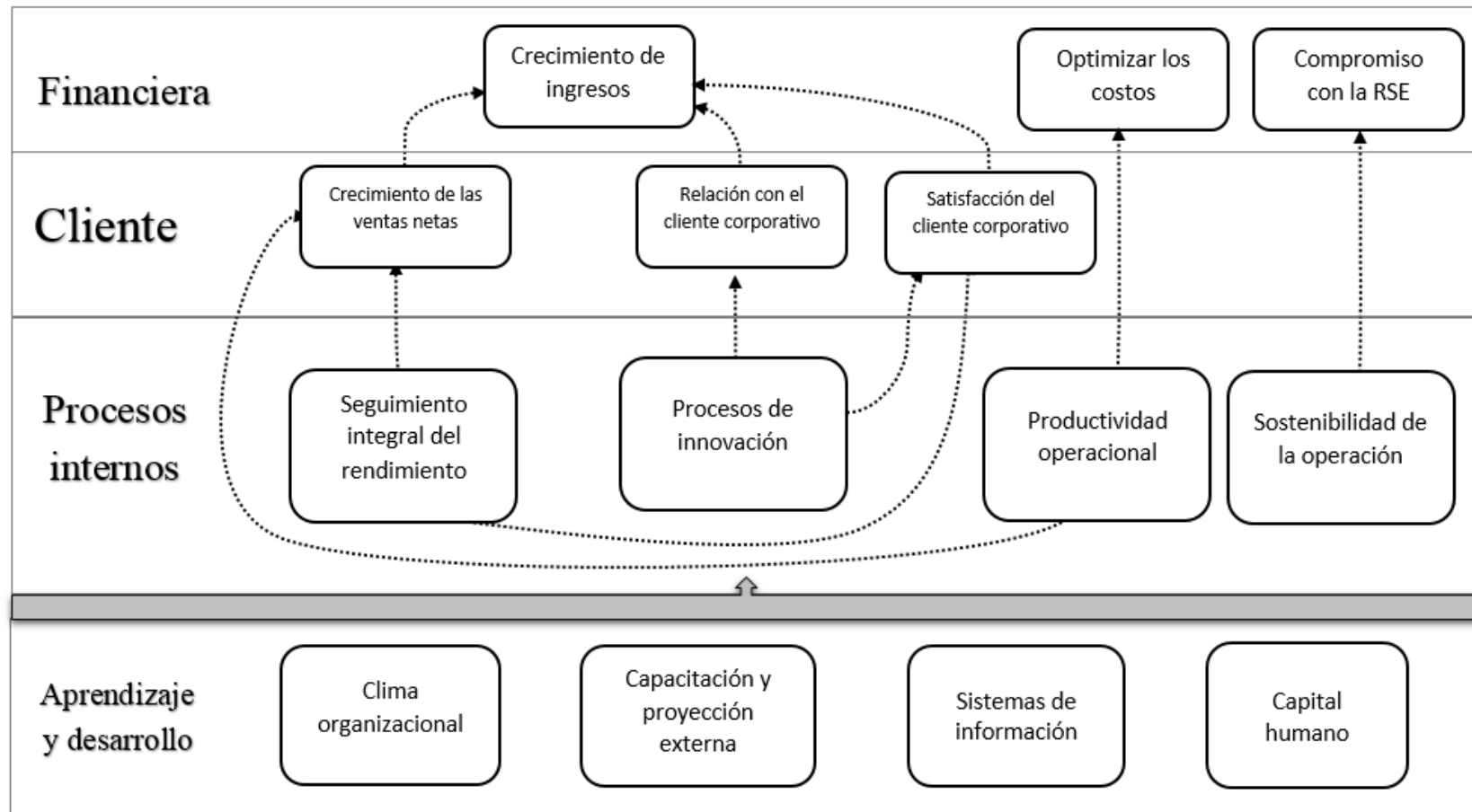
Figura 9
Cuadro de Mando Integral para la cuenta de telecomunicaciones.



Fuente: elaboración propia.

Figura 10

Mapa estratégico propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Es importante señalar que el diseño del CMI debe incluir los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos; no obstante, con el fin de ilustrarlo de forma comprensible, no se incluyeron en la Figura 9. El CMI completo se encuentra en el Anexo VI del presente documento. Por el mismo motivo, en el modelo del mapa estratégico se omitieron los objetivos estratégicos, ya que por su cuantía es dificultoso incluirlos en una sola imagen y al hacerlo no se puede apreciar adecuadamente el mismo.

4.6.7. Establecimiento de iniciativas estratégicas.

Una vez establecido el “qué” de la estrategia, el siguiente paso es determinar el “cómo”, el cual se está contenido en una serie de iniciativas estratégicas. Las iniciativas estratégicas son un conjunto de programas y proyectos de tiempo determinado que no forman parte de las actividades rutinarias de la empresa, pero que permiten que la organización alcance sus objetivos últimos (Kaplan & Norton, 2008, p. 103). Los autores mencionados recomiendan que las iniciativas se escojan de forma tal que se complementen e integren entre sí, en la medida de lo posible, para de este modo aprovechar las sinergias (Ibíd.).

Además, aconsejan evaluar primeramente las iniciativas estratégicas existentes, con el fin de determinar si están alineadas con la estrategia; es decir, si tienen un impacto positivo en la misma; en caso de que el impacto no exista o sea limitado, se sugiere que se eliminen o consoliden con otras que sí estén alineadas (Kaplan & Norton, 2008). En relación con el establecimiento de nuevas iniciativas, la recomendación es consultarles a los colaboradores de primera línea. Posteriormente, un equipo debe evaluar las propuestas recopiladas y priorizarlas según su alineación con la estrategia, beneficio esperado, demanda de recursos y riesgo (Ibíd.).

Por último, Kaplan & Norton (2008) proponen que a cada conjunto de iniciativas estratégicas se le otorgue un presupuesto de gastos estratégicos (STRATEX), el cual sea independiente del presupuesto operativo, y que dichas iniciativas sean asignadas a y supervisadas por miembros del equipo directivo y gerencial, quienes deben rendir cuentas por las mismas.

4.7. Alineamiento de la organización

La tercera fase del Proceso de Ejecución Superior consiste en alinear la organización a la estrategia. En esta fase los directores procuran vincular la estrategia corporativa con la estrategia de cada una de las líneas de negocios. Se puede intuir que, dado que la cuenta de telecomunicaciones es, en sí, una línea de negocios, no es viable ni necesario desarrollarla a profundidad.

No obstante, una de las recomendaciones de Kaplan & Norton (2008) para dicha fase es alinear los objetivos e incentivos personales de los colaboradores con los de la línea de negocios. Además, los autores sugieren que los programas de capacitación y desarrollo pueden asistir a los empleados en el desarrollo de las habilidades necesarias para ejecutar la estrategia. Por lo anterior, se debe garantizar que los incentivos implementados estén alineados con su estrategia y que los miembros del equipo gerencial posean o desarrollen las capacidades necesarias para implementarla.

4.8. Planeamiento de operaciones

La etapa de planeamiento de las operaciones del XPP está relacionada directamente con la alineación de los procesos de mejora, existentes en las organizaciones, con la estrategia establecida. En esta etapa se procura enfocar los esfuerzos de mejora de procesos (TQM²¹, Six Sigma, Reingeniería, etc.) en aquellos que son críticos para la estrategia, particularmente para el alcance de los objetivos de la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2008). En la etapa de planeamiento de las operaciones, se deben responder dos preguntas particulares:

- i) ¿Cuáles mejoras en los procesos de negocio son más críticos para ejecutar la estrategia?
- ii) ¿Cómo se vincula la estrategia con los planes operacionales y los presupuestos? (pp. 13-14).

Los procesos más críticos fueron identificados en el CMI y en el mapa estratégico, sobre esos procesos deberán enfocarse los programas de mejora existentes. Además, se deberán

²¹ Gestión de la Calidad Total.

establecer nuevos programas que desde su concepción deberán diseñarse de forma tal que sean eficientes y eficaces.

Asimismo, deben crearse tableros de control (*dashboards*) operativos con variables e indicadores que permitan medir el rendimiento de los procesos locales. Los *dashboards* pueden crearse utilizando programas informáticos como Microsoft Excel o *software ad hoc*.

Por otro lado, en lo que respecta a la segunda interrogante, los objetivos estratégicos y los planes de mejora de procesos deben convertirse en un plan operacional cada año. Este plan debe estar compuesto por un pronóstico de ingresos, un plan de capacidad de recursos (*Resource Capacity Plan*) y por los presupuestos de capital y de operaciones (Kaplan & Norton, 2008).

4.9. Monitoreo y aprendizaje

La penúltima fase del XPP concierne al monitoreo del rendimiento de la estrategia y su mejora, con base en los datos y la información generada. En esta etapa deben realizarse reuniones de revisión operativa y estratégica.

Las reuniones de revisión operativa están enfocadas en verificar si las operaciones están bajo control. En estas reuniones se revisa el rendimiento funcional (operativo) y se abordan aquellos inconvenientes que se hayan presentado. Por su parte, las reuniones de revisión estratégica se enfocan más bien en el examen de las métricas y las iniciativas estratégicas derivadas del CMI. En esas reuniones la evaluación apunta hacia el progreso y los obstáculos a los que se enfrenta la organización durante la ejecución de la estrategia (Kaplan & Norton, 2008).

Las revisiones operativas generalmente son más frecuentes que las estratégicas, su periodicidad depende del ciclo operacional y a la prontitud en la que el equipo gerencial desea reaccionar a los datos operativos y a los problemas tácticos que surjan. Estas revisiones son habitualmente de corta duración, con un enfoque mayormente táctico-operativo. Se recomienda que duren únicamente el tiempo necesario, se discutan los problemas, se desarrollen los planes de mejora, asignando a sus respectivos encargados (*owners*), y que se realicen en salas donde no haya sillas, sino únicamente pizarras o rotafolios, ya que esto

fomenta la acción. Además, se sugiere que los datos a revisar se envíen por adelantado para que el tiempo dedicado a las reuniones se utilice para analizar, resolver problemas y tomar decisiones (Kaplan & Norton, 2008).

Por otro lado, durante las reuniones de revisión estratégica no deben discutirse problemas operativos, salvo que sean de alta envergadura o interfuncionales. Estas deben estar enfocadas en determinar si la estrategia se está ejecutando de forma adecuada y en establecer los riesgos existentes, así como en detectar y diagnosticar los problemas vinculados a la ejecución de la misma y proponer planes de mejora, los cuales son asignados a personas que serán responsables de alcanzar los resultados esperados. La frecuencia recomendada para este tipo de encuentros es una vez al mes y son los miembros del equipo gerencial con poder de decisión quienes deben concurrirlos (Kaplan & Norton, 2008).

4.10. Examen y adaptación de la estrategia

Para la última fase del XPP, Kaplan & Norton (2008) sugieren establecer un tipo de adicional de reunión de revisión, en la cual se evalúa si la estrategia diseñada está funcionando. Además, los autores indican que en estas reuniones se objeta el éxito de la estrategia y, en caso de ser necesario, se realizan las adaptaciones oportunas. Estos encuentros deben realizarse al menos una vez al año²². El equipo gerencial debe evaluar el rendimiento de la estrategia a la luz de los cambios recientes en el entorno exógeno de la organización (condiciones externas) y la competencia.

Uno de los principales objetivos de esta fase es determinar si las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto sobre las cuales se fundamentó el desarrollo de la estrategia siguen teniendo validez, para lo cual se examina el rendimiento por medio de modelos estadísticos y económicos (Kaplan & Norton, 2008). Dependiendo de los resultados de la evaluación realizada en estas reuniones, se proponen cambios específicos o generales en la estrategia, ya sea relacionados con el desarrollo de la misma o con su implementación. Dichos cambios se verían reflejados en el CMI y en el mapa estratégico, los cuales deberán actualizarse según corresponda.

²² Dependiendo de la competitividad de la industria en la que se encuentre la empresa, la frecuencia de las reuniones puede llegar a ser cuatrimestral.

4.11. Agenda de implementación

Si bien la implementación de la propuesta de Cuadro de Mando Integral dependerá de la voluntad de la empresa, con el fin de facilitar el eventual proceso de implementación, en la Tabla 21 se presenta una agenda de implementación, con 10 fases dispuestas de forma cronológica, cada una incluyendo una serie de acciones específicas que deben realizarse para que la misma pueda ejecutarse de forma adecuada.

Tabla 21

Agenda de implementación del CMI

Fase		Acciones a realizar
1	Presentación de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la propuesta del sistema de planificación y gestión estratégica al equipo gerencial (CMI, mapa estratégico, agenda de cambio, objetos de cambio, objetivos estratégicos e indicadores).
2	Escogencia de las metas para los indicadores de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un consenso por parte del equipo gerencial con relación a las metas para cada uno de los indicadores y los plazos para alcanzarlas.
3	Diseño de las iniciativas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las iniciativas estratégicas actuales y determinar su grado de alineación con la estrategia propuesta. • Establecer las iniciativas estratégicas nuevas que sean requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. • Asignar los responsables de cada una de las iniciativas.
5	Diseño del sistema de incentivos y bonos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados del sistema de incentivos y bonos actual y determinar si el mismo está en línea con los objetivos estratégicos de la organización, adaptándolo según sea requerido.
6	Planeamiento de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Crear los nuevos procesos planteados en el CMI, para la ejecución de la estrategia. • Diseñar los tableros de control (<i>dashboards</i>) para dar seguimiento al rendimiento de los procesos.
7	Monitoreo y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Programar las reuniones de revisión operativa. • Programar las reuniones de revisión estratégica.
8	Examen y adaptación de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Programar las reuniones de evaluación estratégica.

Fuente: elaboración propia.

4.12. Costo de la propuesta

En principio, la implementación de la propuesta de Cuadro de Mando Integral presentada en este capítulo no tiene un costo financiero, pues los recursos humanos y materiales necesarios para su implementación ya existen en la cuenta, únicamente deben re-enfocarse según la estrategia ya definida.

No obstante, al momento de determinar las iniciativas estratégicas, será necesario establecer el presupuesto de gastos estratégicos (STRATEX) requerido para el desarrollo de cada una de ellas, por lo que es posible que se requieran recursos financieros adicionales. No obstante, debe considerarse que el proceso de racionalización de las iniciativas estratégicas existentes por sí solo genera ahorros financieros que generalmente cubren los costos asociados a la implementación del CMI (Kaplan & Norton, 2008).

Además, debido a que, tal como se indicó en el apartado 4.6., el diseño de las iniciativas estratégicas debe realizarse con participación de los empleados de línea frontal, no es posible conocer aún las iniciativas estratégicas a ejecutar y, por ende, su eventual costo. Por último, al existir en la empresa un equipo de desarrolladores de *software*, es posible que los mismos se encarguen de desarrollar el sistema de información para la gestión estratégica que se requiere para dar seguimiento a todo el programa estratégico propuesto, lo cual no acarrearía costos adicionales.

4.13. Recapitulación

En este Capítulo se presentó de forma detallada la propuesta para el sistema de planeamiento y gestión estratégica para la cuenta de telecomunicaciones, con lo cual se cumplió el cuarto objetivo de la investigación.

En el quinto y último capítulo se listan las conclusiones de dicha investigación. Asimismo, se presenta una serie de recomendaciones específicas para la cuenta, las cuales dimanaron del análisis realizado durante todo el estudio y su propuesta resultante.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

En este último capítulo se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

5.1. Conclusiones

- i) La subcontratación, tercerización u *outsourcing* es una práctica empresarial que le permite a las organizaciones, entre otras cosas, reducir costos y enfocarse en el núcleo de su negocio, por medio de la delegación de tareas o procesos completos a otras compañías u organizaciones que no forman parte de estas. Alrededor de esta práctica se ha establecido una industria compleja y altamente competitiva, la cual se desarrolla en todas las latitudes del globo y genera una alta demanda de talento humano. En Costa Rica, una parte importante de los ingresos derivados de la exportación de servicios proviene de la tercerización, en particular de la subcontratación de procesos de negocio (BPO), los cuales han crecido constantemente en las últimas décadas gracias al aumento de la IED en el país. El alto nivel de competencia en la industria, tanto a nivel global como local, vuelve indispensable la gestión estratégica para la supervivencia de las empresas del sector, por lo cual dicha disciplina de la administración adquiere un grado de importancia crítica. Dentro de la teoría administrativa se ha desarrollado un cuerpo conceptual amplio sobre la planificación y la gestión estratégica, del cual se ha derivado una serie de herramientas que facultan y facilitan el desarrollo, la ejecución y la evaluación de la estrategia. La utilización efectiva de estas herramientas les permite a las empresas crear continuamente valor para sus accionistas, clientes y demás partes interesadas. Dentro de estas herramientas se encuentra el Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo éxito ha sido comprobado por muchas organizaciones alrededor del mundo y que tiene como finalidad traducir, comunicar, operativizar, planificar y evaluar la visión y la estrategia, con lo cual se faculta el alcance de los objetivos últimos de las organizaciones.

- ii) La empresa XXXXX, S.A. es una subsidiaria de una compañía estadounidense que desarrolla sus actividades en la industria del *outsourcing*, específicamente en el sector de subcontratación de procesos de negocio (BPO). La compañía matriz ha venido desarrollando y ampliando su negocio desde el año 1977, con una estrategia de expansión global que le ha permitido establecerse en los cinco continentes. En el año 1999, la empresa inició sus operaciones en Costa Rica, fecha desde la cual ha venido creciendo y consolidando su negocio en el país en un contexto en el cual la competencia por el talento humano es recia. La cuenta de telecomunicaciones, por su parte, inició operaciones en el año 2009 con 150 colaboradores, brindando servicio al cliente en idioma inglés; sin embargo, gracias a su crecimiento sostenido, al día de hoy está compuesta por un poco más de 1.100 personas y provee servicios en tres segmentos de negocio y dos idiomas diferentes. La planificación y la gestión estratégica de la compañía se desarrolla en varias capas (*layers*), que van desde lo general (nivel corporativo) hasta lo específico (nivel de cuenta); esta última incluye un propósito, una visión y una misión corporativa, tres pilares estratégicos; un conjunto de valores organizacionales, una misión regional, una visión local (para las operaciones en Costa Rica), que incluye las tres dimensiones del 3BLy un grupo de objetivos estratégicos (a nivel regional, local y de cuenta), y un conjunto de indicadores de desempeño.
- iii) Analizando la información recopilada por medio de entrevistas, encuestas y documentos corporativos fue posible diagnosticar el estado de los elementos constitutivos del sistema de gestión y planificación estratégica de la cuenta de telecomunicaciones. En dicho análisis se comprobó que la cuenta fundamenta su gestión estratégica en la que existe a nivel local (centro en Costa Rica), la cual es robusta, completa e integral. Asimismo, se determinó que hay elementos de dicho sistema que, en general, están siendo gestionados de forma adecuada (objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, incentivos, entre otros) y que la administración estratégica interna de la cuenta se alinea con la del resto de la organización. Sin embargo, se constató, además, la existencia áreas de mejora

relacionadas con la ausencia de una declaración de una visión y un plan estratégico específico para la cuenta, la no existencia de objetivos estratégicos relacionados con la dimensión ambiental del 3BL, la articulación de los objetivos estratégicos dentro de perspectivas estratégicas, la comunicación de la estrategia, entre otras.

- iv) Dadas las áreas de oportunidad encontradas y las características de la línea de negocios (tamaño, complejidad, cantidad de colaboradores y procesos ejecutados), se considera necesario desarrollar un sistema de gestión estratégica *ad hoc*, que no se separe del ya existente en las capas superiores de la organización, sino más bien que lo complemente, para aprovechar las sinergias e impulsar el alcance de la visión y los objetivos corporativos, y que para dicho fin el uso de la metodología del CMI enmarcada en el Proceso de Ejecución Superior (XPP) puede ser gran utilidad. La propuesta de sistema de planificación y gestión estratégica contenida en el Capítulo IV se estructura siguiendo la lógica del XPP; describe los factores críticos para su éxito; incluye una visión *ad hoc* para la cuenta, la cual incorpora las tres dimensiones del Triple Resultado; y sigue las recomendaciones delineadas por la teoría. Además, la propuesta reformula, consolida y reestructura los objetivos estratégicos, agregando un grupo de objetivos adicionales, relacionados con la dimensión ambiental del 3BL, la innovación, el clima organizacional, el seguimiento del rendimiento y los sistemas de información; agrupando todos en objetos de cambio que se vinculan a la visión propuesta y a una agenda de cambio. Los objetos de cambio y los objetivos estratégicos se estructuran dentro de las cuatro perspectivas estratégicas del CMI y se vinculan entre sí por medio de relaciones causa-efecto, mientras que para cada objetivo estratégico se establecen indicadores de rendimiento. Asimismo, se incluye el Cuadro de Mando Integral (CMI) consolidado y el mapa estratégico respectivo, con lo cual se ilustra el alcance del objetivo último de esta investigación aplicada. Además, se incorpora una serie de recomendaciones relacionadas con el sistema de incentivos al rendimiento, el planeamiento de las operaciones, el monitoreo de la estrategia, el proceso de aprendizaje y examen y

adaptación de la estrategia. Por último, se incluye una agenda de implementación para la propuesta y unas apreciaciones relativas al costo de la misma.

5.2. Recomendaciones

- i) La empresa debe asegurarse de ejecutar eficazmente una estrategia robusta, integral y completa para que pueda alcanzar sus objetivos y sobrevivir al largo plazo.
- ii) Al desarrollar la estrategia para la cuenta, es crítico que esté plenamente alineada con la del resto de la corporación, para así aprovechar sinergias y contribuir al alcance los objetivos últimos de la organización.
- iii) Al momento de implementar iniciativas estratégicas debe darse prioridad al clima organizacional, ya que el mismo influye directamente en el alcance de los objetivos de largo plazo de la cuenta.
- iv) Con el fin de implementar adecuadamente la propuesta contenida en este documento, es deseable que los gerentes de los puestos más altos de la cuenta utilicen o desarrollen las habilidades estratégicas necesarias y que dominen la metodología del Proceso de Ejecución Superior (XPP).
- v) Es recomendable que al establecer los planes operacionales de la cuenta, se priorice todo lo relativo a la estrategia y que de esta se deriven las demás iniciativas a ejecutar.
- vi) La estrategia debe comunicarse de forma clara y debe ser entendible y conocida por todos los miembros de la cuenta. Al menos, todos los colaboradores deben entender como sus acciones aportan al alcance de la visión establecida.
- vii) La cuenta debe dedicar recursos humanos, materiales y financieros a la investigación administrativa para efectuar planes de acción eficaces basados en modelos estadísticos y económicos, para evaluar de forma efectiva las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto.

- viii) La cuenta debe asegurarse de seguir las recomendaciones incluidas en el Proceso de Ejecución Superior (XPP) para ejecutar todas las fases de implementación de la propuesta presentada.

Anexo I. Entrevista a Directora de Operaciones
Análisis del Sistema de Planeamiento y Gestión Estratégica
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica

Preguntas

1. ¿Cómo se alinean las prioridades estratégicas de la cuenta con las prioridades estratégicas de XXXXX, S.A. a nivel global, regional y local (*site* de Costa Rica)?

2. ¿Quiénes son los responsables (*owners*) de los objetivos estratégicos?

3. ¿Qué obstáculos afectan el alcance de los objetivos estratégicos?

4. ¿Cuáles son las áreas prioritarias de la cuenta? Indique tres.

Área prioritaria 1	
Área prioritaria 2	
Área prioritaria 3	

5. ¿Cuáles son las métricas más importantes? Indique tres.

Métrica más importante	
Segunda métrica más importante	
Tercera métrica más importante	

6. Favor indique y explique los incentivos o bonos que existen a nivel de cuenta.

7. ¿Cuáles son los procesos más importantes para la cuenta?

8. ¿Cómo pueden mejorarse los procesos más importantes de la cuenta?

9. ¿Cómo se desarrolla el proceso de revisión y seguimiento de los objetivos relacionados con las áreas prioritarias de la cuenta?

10. ¿Se dan capacitaciones al equipo gerencial para que sus miembros desarrollen habilidades estratégicas? En caso de que sí, favor indique la periodicidad de dichas capacitaciones.

Anexo II. Entrevista a Supervisores de Áreas de Soporte
Análisis del Sistema de Planeamiento y Gestión Estratégica
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica

1. Área de Soporte
 - Aprendizaje y Desarrollo
 - Manejo de Operaciones
 - Calidad

2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la cuenta?

3. ¿Cuáles de los objetivos indicados en el punto anterior son responsabilidad de su departamento?

4. ¿Qué obstáculos impiden el alcance de los objetivos?

5. ¿Cuáles son las prioridades de su departamento? Indique tres

6. ¿Cuáles son las métricas más importantes para su departamento?

Métrica más importante	
Segunda métrica más importante	
Tercera métrica más importante	

7. ¿Cada cuánto se revisa el alcance de las métricas indicadas en la pregunta anterior?

¿Cómo se realiza dicha revisión?

8. ¿Cuáles son los procesos más importantes para su departamento?

Anexo III. Entrevista a Gerentes de Cuenta, Supervisores y Gerentes de Equipo
Análisis del Sistema de Planeamiento y Gestión Estratégica
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
Universidad de Costa Rica

1. Puesto

- Gerente de Cuenta
- Supervisor de Cuenta
- Gerente de Equipo

2. LOB

- Español
- Inglés

3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la cuenta?

4. ¿Qué obstáculos impiden el alcance de los objetivos de la empresa?

5. ¿Cuáles son las prioridades de la cuenta? Indique tres

Área prioritaria 1	
Área prioritaria 2	
Área prioritaria 3	

6. ¿Cuáles son las métricas más importantes? Indique tres.

7. ¿Qué áreas pueden mejorarse en la cuenta?

8. ¿Cuáles son los incentivos (bonos) de la cuenta?

Anexo IV. CMI para la cuenta de telecomunicaciones completo

Perspectiva	Objetos de cambio	Objetivos estratégicos	Indicadores
3BL (Financiera)	Crecimiento de los ingresos	Aumentar los ingresos provenientes de las comisiones de venta.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de comisiones • Monto de las comisiones
		Aumentar los ingresos provenientes de los minutos de llamada.	<ul style="list-style-type: none"> • utilización cobrable • % utilización pagada • Ingresos por minuto
	Optimización de costos	Reducir los costos de forma generalizada.	<ul style="list-style-type: none"> • % Costos en relación con los ingresos totales • % utilidad bruta.
	Compromiso con la RSE	Cumplir con las metas de sostenibilidad establecidas por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de horas voluntariado (actividades de índole social y ambiental). • Porcentaje de cumplimiento de las metas de sostenibilidad.
Clientes	Relación con el cliente corporativo	Mejorar la satisfacción del cliente corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de escalaciones reportadas. • Porcentaje de consecución de las métricas del cliente • Resultados de la encuesta "Voz del cliente"
		Innovar en los procesos del cliente corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de propuestas de innovación presentadas • Cantidad de propuestas de innovación ejecutadas
	Crecimiento de las ventas netas	Aumentar la tasa de oferta.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de oferta • Ventas netas
	Servicio superior (premium)	Cumplir o exceder las expectativas del cliente sobre ventas, productividad y satisfacción de usuarios finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ofertas • Porcentaje de unidades vendidas
			<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación de calidad • Tiempo medio de gestión
			<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas por hora • Puntuación de calidad
			<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del usuario final con respecto al agente.

Perspectiva	Objetos de cambio	Objetivos estratégicos	Indicadores
Procesos internos	Productividad operacional	Mejorar la ejecución de los procesos operativos. (calidad, dotación de personal y llamadas repetidas).	•Puntuación de calidad
			•Tasa de relleno (<i>Fill Rate</i>)
			•Dotación de personal óptima (<i>Staffing over/under</i>)
			•Tasa de graduación
			•Ausentismo
			•Accesibilidad
			•Llamadas repetidas en siete (7) días
Procesos de innovación	Implementar un sistema eficiente que permita el desarrollo y la ejecución de innovaciones.	•Puntuación de calidad	
		•Tiempo promedio de evaluación de propuestas de innovación	
		•Tiempo promedio de implementación de propuestas de innovación	
		•Cantidad de materiales reciclados	
Sostenibilidad de la operación	Desarrollar y mantener procesos internos sostenibles.	•Utilización de energía eléctrica per cápita.	
		•Consumo de agua.	
Seguimiento integral del rendimiento	Mejorar el sistema de seguimiento y rendición de cuentas.	• Cantidad de reportes independientes.	
		• Tiempo promedio de mejora por indicador (mide el tiempo promedio desde que se realiza una acción tendiente a mejorar el rendimiento y la mejora).	
Aprendizaje y crecimiento	Clima Organizacional	Desarrollar un clima organizacional que atraiga, motive y retenga al mejor talento del sector	•Resultados de la encuesta sobre clima organizacional.
			•Cantidad de casos llevados a las oficinas de Servicios al Colaborador.
			•Deserción.
			• Cantidad de renuncias relacionadas con el clima organizacional.
Proyección externa			• Matrícula de cursos.

Perspectiva	Objetos de cambio	Objetivos estratégicos	Indicadores
		Fomentar el crecimiento del resto de la organización por medio del desarrollo de nuevas habilidades y la adquisición de nuevos conocimientos	• Matricula en las academias de tecnología e inglés.
			• Cantidad de personal trasladado a las cuentas tecnológicas.
	Sistemas de información	Crear y mantener un sistema de información para la gestión estratégica.	• Rendimiento del sistema.
			• Grado de ejecución de las iniciativas estratégicas.
		Simplificar y unificar los reportes de rendimiento.	• Cantidad de reportes de rendimiento. • Satisfacción del equipo gerencial con respecto a los reportes de rendimiento.
	Capital humano	Asegurar que el equipo operativo tenga un conocimiento pleno del producto.	• Puntuación de calidad.
			• Resultados de los exámenes sobre el conocimiento del producto.
		Desarrollar liderazgo y habilidades estratégicas en el equipo gerencial.	• Resultados de los exámenes de competencia de liderazgo.
			• Resultados de las encuestas sobre liderazgo. • Cantidad de horas dedicadas a capacitaciones. • Conocimiento de la estrategia.

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- Alonso, E. (2012). *Tendencias de la Inversión Extranjera en Costa Rica: Efectos de la reforma de la ley de zonas francas*. Recuperado de https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/018/alonsozonasfra.pdf
- Bain & Company. (2015). *Mission and Vision Statements*. [Declaraciones de visión y misión]. Recuperado de <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-mission-and-vision-statements.aspx>
- Balanced Scorecard Institute (s.f.). *Strategic Planning Basics*. [Fundamentos de la planificación estratégica]. Recuperado de <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>
- Banco Central de Costa Rica. (2017). *Balanza de pagos trimestral (MBP6)*. Recuperado de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202463>
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996). *Building Your Company's Vision*. [Construyendo la visión de su empresa]. Recuperado de <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2017/05/Reinventing-Your-business-model-HBR.pdf>
- David, F.R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- Deloitte (2015). *2015 Global Contact Center Survey. Executive Summary* [2015 Encuesta Global de Centros de Contacto. Resumen Ejecutivo]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/2015-global-contact-center-survey-results.html>

- Flores, B. (21 de septiembre de 2017). Call centers impulsan exportaciones de servicios. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/call-centers-impulsan-exportaciones-de-servicios>.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- Ghimire, B. (2005). *IT Job Outsourcing [Tercerización de Trabajos de TI]*. *Magazine Ubiquity*, 5, (Agosto 2005), 2-2.
- Gonzalez, A., Dorwin, D., Gupta, D., Kalyan, K., & Schimler, S. (2004). *Outsourcing: Past, Present and Future [Tercerización: pasado, presente y futuro]*. Recuperado de <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/04au/clearedprojects/Dorwin.pdf>
- Handfield, R. (2006). *A Brief History of Outsourcing [Historia Breve de la Tercerización]*. Recuperado de <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>
- Investopedia (s.f.). *Outsourcing [Tercerización]*. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
- Investopedia (s.f.). *Knowledge Process Outsourcing - KPO [Subcontratación de Procesos de Conocimiento - KPO]*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-process-outsourcing.asp>
- Jurney, C. (2017). *The World's Largest Public Companies 2017 [Las Compañías Públicas Más Grandes del Mundo 2017]*. Recuperado de

<https://www.forbes.com/sites/corinnejourney/2017/05/24/the-worlds-largest-public-companies-2017/#2b73bd13508d>

Kaplan, R.S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* [Fundamentos Conceptuales del Cuadro de Mando Integral]. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* [El Cuadro de Mando Integral – Métricas que impulsan el rendimiento]. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000a). *Double Loop Management: Making Strategy a Continuous Process* [Administración de Doble Bucle: Hacer de la estrategia un proceso continuo]. *Balanced Scorecard Report*, 2(4), 1-2.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000b). *Having problems with strategy? Then map it. [¿Está enfrentando problemas con la Estrategia? Entonces mapéela]*. *Harvard Business Review*, 78 (5), 167-176.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. [Ejecución Superior: Vinculando la Estrategia a las operaciones para una ventaja competitiva]. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008.

- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (s.f.). *Inversión extranjera directa*. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/estadisticas/inversiones.aspx>
- Nearshore Outsourcing (s.f.). *Types of Outsourcing. The Evolution of Outsourcing* [Tipos de subcontratación. La evolución de la subcontratación]. Recuperado de <https://www.nearshoretechnology.com/outsourcing/outsourcing-types/>
- Pérez, D. (27 de junio de 2015). 103 call centers operan en Costa Rica y Guatemala. *La Prensa Libre*. Recuperado de <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/30761/303/103-call-centers-operan-en-costa-rica-y-guatemala>
- Perry, G.S. (2011). *Strategic Themes – How Are They Used and Why?* [Temas Estratégicos – ¿Cómo se usan y por qué?]. Recuperado de https://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic_Themes_How_Are_They_USed_And_Why.pdf
- Pine, M. (2017). *Learn Why Companies Outsource* [Aprenda por qué las empresas subcontratan]. Recuperado de <https://www.thebalance.com/why-do-companies-outsource-2553035>
- PROCOMER. (s.f.). *Régimen de Zona Franca*. Recuperado de <https://www.procomer.com/es/inversionista/zonasfrancas#1>
- ReviewPro. (2016). *¿Qué es el Net Promoter Score®?* Recuperado de <https://www.reviewpro.com/es/blog/que-es-el-net-promoter-score/>
- Rose India (s.f.). *History of Outsourcing* [Historia de la tercerización]. Recuperado desde <https://www.roseindia.net/services/outsourcing/history-outsourcing.shtml>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Snowdown, J. (2016). *Who are the leading IT and BPO services firms in North America?* [¿Quién son las principales firmas de servicios de TI y BPO en Norteamérica?] Recuperado de https://www.horsesforsources.com/blog/jamie-snowdon/leading-services-firms-north-america_080516

Society for Human Resource Management [SHRM]. (2012). *Mission & Vision Statements: What is the difference between mission, vision and values statements?* [Declaraciones de Misión y Visión: ¿Cuál es la diferencia entre las declaraciones de misión, visión y valores?]. Recuperado de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/isthereadifferencebetweenacompany%E2%80%99smission,visionandvaluestatements.aspx>

Statista. (2017). *Global market size of outsourced services from 2000 to 2016 (in billion U.S. dollars)* [Tamaño del mercado global de servicios tercerizados del año 2000 al 2016 (en billones de US\$)]. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

Statista. (2017b). *Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2016, by service type (in billion U.S. dollars)* [Ingresos de la industria global de tercerización del año 2010 a 2016 (en billones de US\$)]. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>

TechTarget (s.f.). *Business Process Outsourcing (BPO)* [Subcontratación de Procesos de Negocio (BPO)]. Recuperado de <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-outsourcing>

Thomson, A.A., Peteraf, M.A, Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos (18ª ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Vara-Horna, A.A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.