

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTA - ETB**

JUAN PABLO ROZO JIMENEZ

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA
2.011**

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	3
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3.	OBJETIVOS.....	5
4.	ALCANCE Y LIMITACION.....	6
5.	METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y PROPUESTA DEL CMI.....	7
6.	AREAS Y FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN (O1)	9
7.	ANALISIS DE LA MISION Y LA VISION (O2)	11
8.	DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
8.1.	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFAS)	12
8.2.	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (IFAS)	13
9.	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	15
10.	DIAGNÓSTICO INTERNO E INDICADORES DE GESTIÓN (O3)	15
11.	PROPUESTA OBJETIVOS CORPORATIVOS (O3).....	17
12.	VENTAJAS COMPETITIVAS POR ÁREAS Y PROCESOS.....	18
13.	PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL (O3 O4)	19
13.1.	PERSPECTIVAS DEL CMI.....	19
13.2.	INDICADORES DE GESTION (O3)	20
13.3.	MAPA ESTRATEGICO (O3 O4)	21
13.4.	INDICADORES DE GESTION SEGÚN OBJETIVOS ESTRATEGICOS. (O3).....	23
14.	CONCLUSIONES	24
15.	BIBLIOGRAFIA	26
16.	GLOSARIO	25
17.	ANEXO 1: PROPUESTA TABLA DE CONTENIDO TRABAJO FINAL.....	30
18.	ANEXO 2: MODELO ETOM.....	30
19.	ANEXO 3: ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN (O1 – O2)	31
20.	ANEXO 4: MATRIZ INDUSTRIAL DEL SECTOR	34
21.	ANEXO 5: SITUACION ACTUAL INTERNA Y DE ENTORNO.....	36
22.	ANEXO 6: PARENTING CORPORATIVO.....	38
23.	ANEXO 7: PROPUESTA ESTRATEGIA CORPORATIVA	39
24.	ANEXO 8: RECURSOS NECESARIOS PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA	42

1. INTRODUCCION

En el actual entorno empresarial las empresas se ven obligadas a tomar decisiones de manera rápida basadas en información que no siempre es reciente y precisa. El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de administración que va mas allá de la perspectiva financiera, el CMI plantea un método para evaluar las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia.

El presente documento se desarrolla para presentar como proyecto el **DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTA E.T.B. S.A. E.S.P.**

Las empresas de telecomunicaciones adoptan un modelo de operación y gestión que agrupa las mejores prácticas del sector a nivel mundial, este modelo denominado E-TOM define áreas Funcionales (Alistamiento, Aprovechamiento y Aseguramiento del Servicio) y áreas de Soporte (Planeación de Red, RRHH y demás áreas administrativas comunes a la mayoría de las Organizaciones) claramente de finidas

El reto para un modelo de indicadores como el CMI es poder plasmar indicadores para cada una de estas áreas logrando alinear cada una de ellas con la visión y la estrategia corporativa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El nivel de complejidad que las organizaciones han alcanzado en la actualidad hace que la medición del desempeño sea una tarea cada día más laboriosa, las labores gerenciales se ven ahogadas en cantidades de datos que dificultan encontrar la información requerida para la toma de decisiones de una manera sencilla y puntual.

Una empresa de telecomunicaciones alineada con el Modelo E-TOM tiene áreas con funciones definidas, sin embargo es necesaria una herramienta que permita medir cada una de ellas y entenderlas como partes de un todo, que permita entender cada área como parte de un sistema con una misión y un objetivo claramente definido.

De esta manera se deben definir indicadores que midan las áreas de una manera independiente pero sin perder el enfoque integral que permite alcanzar los objetivos de la organización. El CMI proporciona información de una manera sencilla y a tiempo para la toma de decisiones y acciones preventivas basadas en las metas y el plan estratégico de la empresa.

Un Cuadro de Mando Integral basado en indicadores en cada una de las áreas encaminara cada una de estas a cumplir los objetivos y dará a la alta dirección una herramienta para la toma de decisión. El CMI que se modelara en el presente Trabajo de Grado responderá la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede plantear un modelo de CMI que oriente el desarrollo de la estrategia de una empresa de telecomunicaciones que se rige por el modelo E-TOM.?

Para esto se realizara en primera instancia recolección de información, análisis y diagnostico de la organización con base en la información recolectada para finalizar con la propuesta de la estrategia y posterior propuesta del Cuadro de Mando Integral.

3. OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERAL

Proponer un modelo de CUADRO DE MANDO INTEGRAL que permita evaluar actividades, logros y metas de la Empresa de telecomunicaciones de Bogotá en concordancia con la visión y estrategia corporativa alineada al modelo E-TOM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O1: Recopilar y analizar información del funcionamiento de cada una de las áreas para entender el funcionamiento y administración de la ETB de acuerdo a los lineamientos del modelo E-TOM.

O2: Analizar Misión, Visión y Programa estratégico 2010-2011 para identificar los factores críticos de éxito de la empresa y sus respectivas Actividades y Objetivos Estratégicos

O3: Definir algunos Indicadores de gestión de acuerdo a los objetivos estratégicos e ilustrar la interacción de estos por medio de un Mapa Estratégico,

O4: Concluir si es posible diseñar un Modelo de CMI para orientar el desarrollo de la estrategia de una empresa de telecomunicaciones que se rige por el modelo E-TOM.

4. ALCANCE Y LIMITACION

EL Presente documento se limita a definir un modelo de cuadro de mando Integral con el siguiente alcance:

El modelo se limitara a la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá en el marco del Modelo E-TOM de referencia para las TELCOS (Empresas de Telecomunicaciones o Proveedores de Servicios de Internet - ISP).

Se definirán los Factores Claves de Éxito de la empresa de acuerdo al análisis de la misión, visión de la empresa

Se definirán las actividades estratégicas y los Objetivos Estratégicos del CMI.

Se definirá mínimo uno y máximo tres indicadores de Gestión para cada uno de los objetivos Estratégicos para dar lineamientos de cómo se definen estos y que características deben tener los indicadores de Gestión

Se realizara el modelo del Mapa estratégico que ilustre como se interrelaciona cada uno de las aéreas con sus respectivos indicadores de Gestión.

5. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y PROPUESTA DEL CMI

Para definir el cuadro de Mando Integral que se ajusta a las necesidades de ETB se inicio haciendo un análisis de la Misión, Visión y del modo de operación actual, sus áreas y su alineación al modelo E-Tom luego se realizara un análisis de la organización y su entorno, contemplando los elementos internos y externos y teniendo en cuenta las fuerzas de Porter y las dimensiones que afectan el negocio para luego poder analizar el entorno específico de la organización y el análisis de la industria.

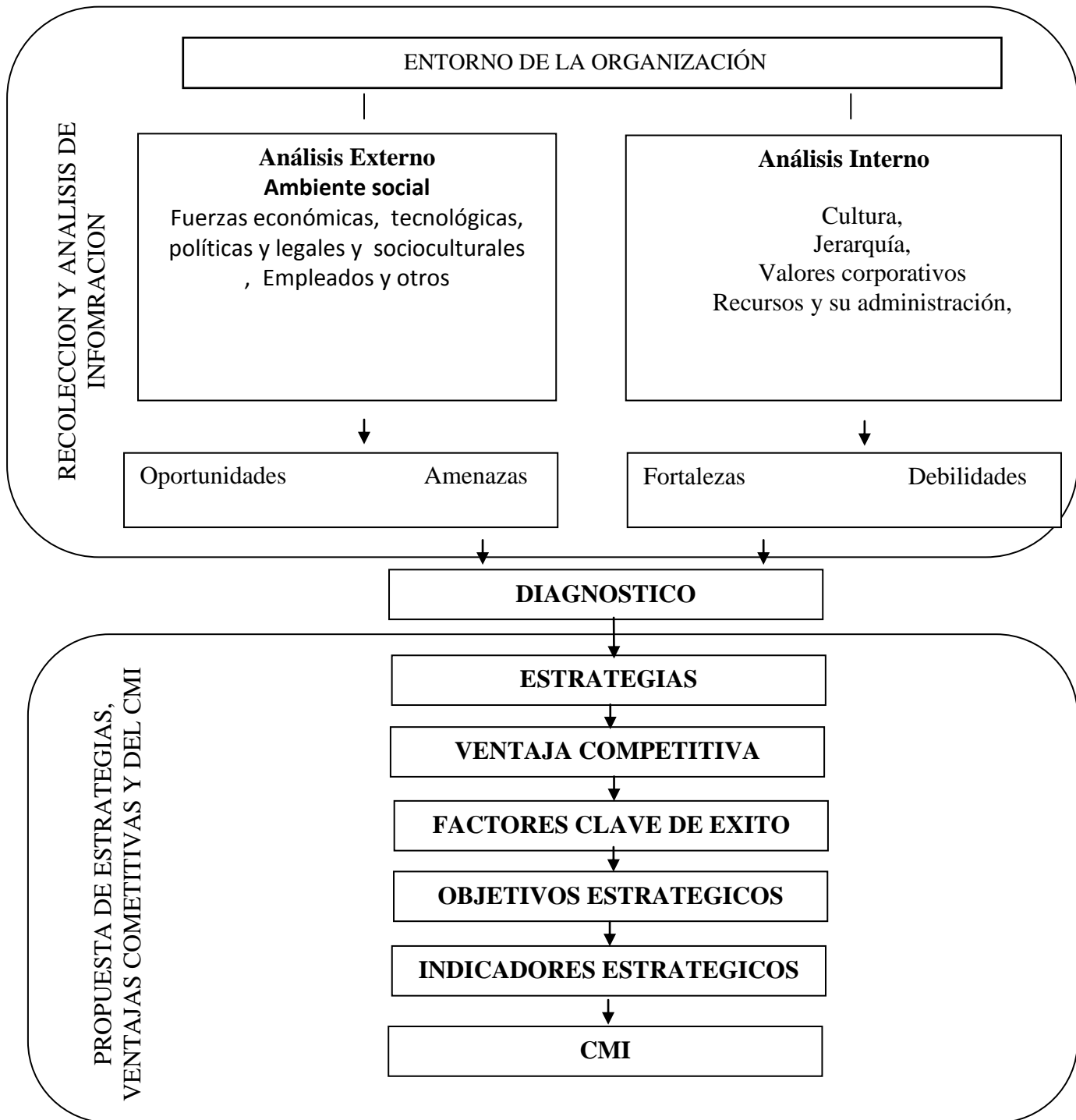
Se realizara una matriz industrial del sector que permita comparar los factores claves de éxito de la compañía así como de la competencia, y se realizaran las matrices EFAS e IFAS que permitan generar un diagnostico interno de la organización a la luz de la cadena de valor.

Lo anterior permitirá definir la estrategia corporativa, competitiva y direccional con base en los procesos empresariales estratégicos y los recursos claves para generar un Mapa estratégico

Con base en el diagnostico del DOFA y de los numerales mencionados se definieron los objetivos estratégicos para finalizar con el planteamiento del Mapa estratégico que rige el Cuadro de Mando Integral.

Para un análisis y entendimiento más fácil del presente documento y de la propuesta que se realiza, los objetivos Específicos están identificados con la letra “O” y un numero para identificar cada objetivo. (Por ejemplo O1 para el primer objetivo). A lo largo del trabajo en el titulo de cada capítulo o apartado se relacionara con este mismo numero el objetivo que resuelve dicho capitulo.

El siguiente grafico busca ilustra de manera sencilla la metodología usada en el presente documento que busca proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral



6. AREAS Y FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

ETB definió su modelo operacional con base en el modelo E-TOM¹ que define tres áreas principales, En primer lugar se define el área de estrategia, en está básicamente se encuentra la administración de la cadena de suministro y todo lo necesario para soportar los proceso funcionales.

En segundo lugar, el área de Operaciones es considerada como el eje principal del modelo razón por lo que el presente documento se enfocara principalmente en los procesos que allí se desarrollan y en definir los indicadores de las áreas que la conforman. En esta área se encuentran todos los procesos que soportan las operaciones, en esta área encontramos las áreas operativas y técnicas de la empresa. El modelo define en esta área tres divisiones funcionales principales: Alistamiento, Aprovisionamiento y Aseguramiento.

Alistamiento es la encargada de alistar la red para la prestación del servicio, Aprovisionamiento es la encargada de aprovisionar o instalara los nuevos clientes y Aseguramiento es la responsable de asegurar un bue servicio para los clientes existentes.

Por último y en tercer lugar, el área de Gestión Empresarial es la encargada de articular todas las partes de la empresa por lo que interactúa con todas las áreas. Adicionalmente el modelo contempla áreas Funcionales donde encontramos funciones de Relación con Clientes, Mercadeo, Ofertas, etc.

Como se menciona en el apartado anterior ETB definió sus áreas agrupadas según los siguientes ítems: Estrategia, Operación y Gestión Empresarial; enmarcadas en los grupos mencionados anteriormente se agrupan todas las áreas de la empresa²:

¹ <http://www.tmforum.org>

² Entre otras áreas. Solo se referencian estas por ser las más relevantes para el desarrollo del presente trabajo.

En el siguiente cuadro se presentan las principales áreas y su función general:

GRUPO E-TOM	AREA	FUNCIONES
Estrategia e Infraestructura	Planeación de Red	Generar Planes de evolución de Red Garantizar la disponibilidad de recursos de Red para soportar la demanda Comercial
	Adquisiciones	Ejecutar el plan de Compras Garantizar que los proceso de Compra se rijan bajo la legislación vigente
	Alistamiento de Red	Instalar la red y los equipos planeados por planeación, y comprados por Adquisiciones para soportar los servicios.
	Administración de Planta y Recursos Físicos	Administrar todos los recursos físicos de ETB Garantizar la optimización y uso de Edificios y Planta
Operación	Comercial	Proyectar y Generar la Demanda para que planeación proyecte la red. Asegurar que la demanda se ejecute y se cumpla para tener un retorno sobre la inversión de red realizada por Planeación , ejecutada por Adquisiciones e Instalada por Alistamiento
	Aprovisionamiento del Servicio	Instalar (Aprovisionar) todos los servicios en los clientes que por medio de comercial generaron solicitudes. Garantizar la correcta instalación de los servicios
	Aseguramiento del Servicio	Mantener la red en operación para que los servicios cumplan con el nivel de calidad y disponibilidad comprometidos Responder adecuadamente a fallos e incidencias generados en clientes y en la red en el menor tiempo posible
Gestión Empresarial	Recursos Humanos	Garantizar que ETB cuente con la mano de obra requerida y capacitada para cumplir con las tareas y objetivos de cada una de las áreas Mantener actualizada , capacitada y motivada la mano de obra de ETB
	Financiera	Garantizar que la empresa cuente con los recursos financieros necesarios para la ejecución de proyectos de expansión Velar por el buen manejo de los recursos financieros al interior de ETB

Tabla 1: Análisis de Funciones por áreas

7. ANALISIS DE LA MISION Y LA VISION (O2)

Misión: “Entregamos soluciones integrales de tecnologías de información y comunicaciones que satisfacen a nuestros clientes y contribuyen al fortalecimiento de la sociedad de la Información”.

Visión: “Ser reconocidos al 2012 por la calidad de sus servicios, manteniendo un portafolio competitivo que permita proteger el valor de la compañía”.

Aspectos analizados con base en el contexto actual y futuro:

- Alcance de los productos y servicios
- Clientes Objetivos
- Usuarios Finales
- Canales de distribución
- Aliados
- Área Geográfica
- Competencias Únicas

La misión carece en términos generales de metas futuras, y respecto al presente se concentra en los productos y servicios, sin especificar aspectos como: el mercado objetivo, el área geográfica de alcance, los canales que en este caso son propios, aliados y las competencias propias y únicas que le permiten generar productos y servicios diferenciados.

En cuanto a la visión plantea una meta futura como es propio de una declaración de visión basada en una posición competitiva que no es evidenciada en la misión.

Con base en el análisis anterior y teniendo en cuenta los elementos de la misión que se ven como faltantes se propone la siguiente Misión:

“**ETB** entrega soluciones integrales e innovadoras de comunicaciones, se anticipa y supera las necesidades de sus clientes de Hogares y Empresas de las principales ciudades de Colombia, desarrolla su negocio con altos estándares de calidad y servicio, apoyado en talento humano comprometido y tecnología adecuada, por medio de una gestión empresarial eficiente y con compromiso social”.

8. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente apartado se realizara un diagnostico de la organización tomando como base los hallazgos mencionados en los anteriores numerales. Para esto se revisara una matriz de Factores Externos y una Matriz de Factores Internos IFAS para poder concluir con el diagnostico de ETB

8.1. Matriz de Factores Externos (EFAS)

En la siguiente matriz se relacionan algunos factores Externos a los que se les asigna un Valoración y una Calificación para poder ponderarlo y concluir el impacto que tiene cada oportunidad o Amenaza’; lo anterior para poder definir en qué factores debe ETB enfocar sus esfuerzos.

FACTORES EXTERNOS	VAL	CAL.	POND.	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
Subsidios para accesos a Internet en estratos bajos	0,1	4	0,4	Aumento de demanda en el mercado
Masificación de dispositivos que usan internet	0,1	4	0,4	Aumento de planes con mayores Anchos de Banda

Masificación de accesos a internet	0,1	5	0,5	Crecimiento de la demanda
AMENAZAS				
Competidores directos con Economías de Escala - Telmex y Telefónica son fuertes a nivel global	0,3	1	0,3	Son fuertes y pueden incluso entrar en prácticas de Dumping
Privatizaciones de Empresas	0,1	3	0,3	A pesar de ser una amenaza para la operación, puede inyectar capital
Desplazamiento de Abonados de Voz hacia nuevas formas de comunicación	0,2	2	0,4	Se deben buscar estrategias para recuperar en internet los ingresos que se dejan de percibir por Voz
Obsolescencia tecnológica de plataformas de alto costo en poco tiempo	0,1	3	0,3	Se deben revisar estrategias para adquirir plataformas bajo figuras como leasing o renting que permitan transferir este riesgo
TOTAL	1,00		2,6	

Tabla 2: Matriz de Factores Externos – Oportunidades y Amenazas

La calificación total indica que la ETB está por debajo del promedio, esto puede ser dado por que pese a estar respondiendo de manera adecuada a las oportunidades como las que representa el interés del Gobierno Nacional para masificar el acceso a las TIC's teniendo como eje principal la conexión a internet, el manejo que se está dando a las amenazas no es el más adecuado y por ende la balanza se inclina de manera negativa hacia estas últimas.

8.2. Matriz de Factores Internos (IFAS)

De manera similar al análisis anterior se presenta la siguiente matriz donde se relacionan los factores Internos y su ponderación con miras de definir la estrategia en función de los factores más relevantes y para que ETB enfoque sus esfuerzos en ellos.

FACTORES INTERNOS	VAL	CAL.	POND.	COMENTARIOS
FORTALEZAS				
Plataformas maduras y robustas que soportan los servicios	0,15	5	0,75	Esto permite entregar un servicio de calidad y con alta disponibilidad
Ambiente laboral y satisfacción de los empleados	0,15	4	0,6	SI la fuerza laboral está contenta es más productiva
Recurso humano capacitado y con conocimientos específicos en el campo tecnológico	0,15	4	0,6	En empresas con enfoque tecnológico es clave la constante capacitación
Tercerización de procesos de apoyo y tareas operativas	0,1	3	0,3	Esto permite transferir riesgos y optimizar recursos
DEBILIDADES				
Cobertura del Servicio en Bogotá y Regionales Vs Cobertura nacional de la competencia	0,15	2	0,3	ETB es competitiva en Bogotá pero no tiene una cobertura destacable a nivel Nacional
Sindicatos fuertes y resistencia al cambio	0,1	2	0,2	Hace costosa la operación de la empresa y lenta en la toma de decisiones
Alta gerencia con enfoque político y no empresarial	0,1	2	0,2	Impide continuidad en políticas organizacionales
Enfoque al cliente	0,1	1	0,1	Es clave para la sostenibilidad de la organización
TOTAL	1.00		3,05	

Tabla 3 : Matriz de factores Internos – Fortalezas y Debilidades

El análisis IFAS es consecuente con los hallazgos que se definieron en el diagnóstico Interno de la organización donde el enfoque al cliente es un aspecto importante y que la organización no le presta la importancia necesaria (debilidades) y opaca los resultados logrados en la calidad y disponibilidad del servicio (fortalezas).

9. VENTAJAS COMPETITIVAS

Teniendo en cuenta la información previamente expuesta ETB tiene como ventajas competitivas:

Estándares del servicio en términos de la calidad y alta disponibilidad que caracteriza sus productos, esta es una ventaja en el presente, sin embargo la sostenibilidad de la misma en el futuro dependerá de combinarla con otros elementos, como un adecuado servicio al cliente, que conjugados superen las características ofrecidas por los competidores.

Mano de obra capacitada y recurso humano con conocimientos avanzados sobre condiciones laborales adecuadas, que aseguran la motivación del personal. El personal motivado y capacitado se constituye una base segura para la generación de ventajas competitivas.

Presencia de marca y cobertura destacable en Bogotá y alrededores, la marca ETB tiene un grado importante de posicionamiento en la recordación de los usuarios, esta es sustentable siempre y cuando la calidad de los productos y servicios realmente cumplan con la expectativa de los clientes.

10. DIAGNÓSTICO INTERNO E INDICADORES DE GESTIÓN (O3)

A continuación se relacionan las principales actividades que se realizan en cada una de las áreas de la empresa y se da un primer acercamiento a lo que sería la propuesta de los indicadores de gestión

ACTIVIDADES	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR
Venta de Servicios Canales	Recibir todas las solicitudes de clientes	Tiempo de atención de clientes para	Tiempo que tarda en atenderse al cliente

Indirectos CCA	tanto para atención de fallos como ingreso de ventas nuevas.	atención a fallas y reclamos	desde el primer intento de contacto
Alistamiento de la Red para Atención del Servicio	Instalar y ejecutar todas las demás labores necesarias encaminadas a “Alistar” la red para la atención de los clientes	Tiempo medio de alistamiento de Red	Mide el tiempo que se tarda en instalar equipos para aumentar cobertura ya sea geográficamente o en densidad de clientes
Aprovisionamiento del Servicio	Instalar las solicitudes de clientes que se ingresan desde los canales de venta y asegurarse que cada uno de los clientes quedan con servicio contratado	Tiempo Medio de Aprovisionamiento de Clientes	Es el tiempo promedio en que tarda en instalarse un servicio luego de que es solicitado por el cliente
Aseguramiento del Servicio	Asegurar que los clientes cuenten con el servicio bajo las condiciones de disponibilidad y calidad definidas. En caso de fallos o incidencias es el responsable de asegurar el restablecimiento del servicio.	Disponibilidad del Servicio	Mide el porcentaje del tiempo que los clientes tiene disponibilidad del servicio contratado
Administración de planta y recursos físicos	Administrar los activos y edificios que posee la organización garantizando la rentabilidad y buen uso de cada uno de ellos	Rentabilidad y servicio de planta y edificaciones	Evalúa que todos los edificios que posee la empresa estén generando una utilidad prestando algún servicio.
RRHH	Garantizar la consecución, capacitación, desarrollo y administración del recurso humano necesario para la operación de la organización	Efectividad de Evaluación del desempeño	Mide la efectividad de evaluar el personal para tener herramientas que incentiven el crecimiento o generar acciones correctivas
Planeación de Red e ID	Generar los planes de evolución de la empresa en términos de red, servicios y productos	Disponibilidad de Red	Evalúa que exista disponibilidad de red para la evolución de productos y servicios

Adquisiciones	Ejecutar los planes de compras que permiten la ejecución de planes de evolución que desarrolla Planeación así como los equipos que soportan la operación de la empresa	Tiempo de Contratación	Mide el tiempo que se tarda en formalizar un contrato desde el momento de elaboración de términos hasta la adjudicación y posterior implementación
---------------	--	------------------------	--

Tabla 4 Indicadores Estratégicos

De acuerdo al análisis de los puntos anteriores se concluye que ETB debe encaminar sus esfuerzos bajo dos estrategias funcionales, la financiera y la de marketing. La estrategia financiera que apalanque la consecución de nuevos recursos financieros para invertir en plataformas tecnológicas y la estrategia de marketing potencializando el desarrollo de nuevos mercados apalancado en el crecimiento de red hacia sitios donde no se tiene cobertura.

De esta manera crecerá su participación en el mercado lo que permitirá la consecución de recursos financieros que le permitirán adquirir nuevas plataformas para renovar su portafolio de productos, esto es coherente con el mapa estratégico del punto anterior en el que se evidencia que desde la perspectiva financiera se busca aumentar el margen y proteger los ingresos. Todo esto apalancado en la mejora de gestión e fidelización de clientes.

11. PROPUESTA OBJETIVOS CORPORATIVOS (O3)

En este apartado se proponen los objetivos estratégicos que debe perseguir ETB

- Generar valor económico.
- Superar la rentabilidad esperada por los accionistas de ETB.
- Desarrollar y consolidar negocios y productos de alto impacto comercial y financiero.
- Establecer y consolidar el servicio como una ventaja competitiva.
- Democratizar la propiedad accionaria.
- Gestionar y mejorar con calidad los procesos productivos y los sistemas de apoyo.
- Desarrollar y fortalecer las competencias del talento humano para convertirlo en ventaja competitiva # .

12. VENTAJAS COMPETITIVAS POR ÁREAS Y PROCESOS

A continuación se presenta una propuesta de las ventajas competitivas que debe desarrollar cada una de las áreas. Dichas propuestas son el resultado de los análisis realizados y presentados en numerales anteriores.

AREA O PROCESO EMPRESARIAL	ELEMENTOS CENTRALES	VENTAJA COMPETITIVA
ACTIVIDADES PRIMARIAS		
Comercial (Ventas y Canales Indirectos)	Tiempo de atención a clientes	Canales de comunicación óptimos para prestar atención en tiempos menores a los que presta la competencia.
Alistamiento	Tiempo de preparación de Red	Tiempos de alistamiento de red óptimos
Aprovisionamiento	Tiempo de entrega del servicio al cliente.	Tiempo de instalación rápido y efectivo
Aseguramiento	Tiempo de disponibilidad del servicio	Alta disponibilidad del servicio
ACTIVIDADES DE APOYO		
Planta y recursos físicos	Optimizar el uso de los inmuebles con que cuenta la organización	Venta de Activos y Bienes que la compañía no está utilizando para capitalizar proyectos que generaran ingresos y beneficios para la organización
RRHH	Gestionar el recurso humano para su capacitación y desempeño de funciones de acuerdo a las necesidades específicas de la organización.	Capital Humano capacitado y con orientación a resultados
Planeación e ID	Garantizar el cumplimiento del plan de evolución de redes, productos y servicios y mantener actualizado dicho plan de acuerdo al “road map”	Cumplimiento de cronogramas de proyectos de desarrollo de red y productos

	de la red y de los productos.	
Adquisiciones	Garantizar que los procesos de adjudicación y compra se ejecuten en los tiempos establecidos y con las condiciones que mas beneficien a la empresa.	Procesos de contratación regidos por la ley de contratación pública. Adjudicaciones por licitación e invitación pública

Tabla 5: Ventajas Competitivas por áreas

Con base en el análisis anterior se presenta a continuación una propuesta de los recursos que se consideran claves para generar una ventaja competitiva, esto se presentan en dos grupos los que posee actualmente la empresa y los que se considera le hacen falta.

13. PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL (O3 O4)

13.1. PERSPECTIVAS DEL CMI

Resultados del negocio:

- Proteger el flujo de caja de la compañía sin perder competitividad.
- Mantener el control de los costos y gastos.
- Proteger los ingresos a través de estrategias de retención, fidelización y el análisis y desarrollo de nuevos negocios y servicios implementando los prioritarios de acuerdo a las necesidades y recursos de la compañía.
- Realizar las inversiones que le permitan mantenerse vigente en el mercado.

Enfoque al Cliente:

- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la calidad de nuestros servicios.

Procesos Internos:

- Optimizar los procesos con innovación para lograr una excelencia operacional y focalización en nuestros clientes.

Aprendizaje Organizacional:

- Desarrollar el capital humano y evolucionar nuestros sistemas de información con la oportunidad y las prioridades del negocio.

13.2. INDICADORES DE GESTION (O3)

Teniendo en cuenta la Estrategia Organizacional propuesta en el numeral anterior así como los hallazgos y propuestas presentadas a lo largo del documento, en el presente numeral se proponen los indicadores estratégicos que conformaran el Mapa Estratégico que definirá el Modelo de Cuadro de Mando Integral para ETB.

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivos	Métricas	Meta
Optimizar flujo de caja	Cumplimiento plan de inversión Cumplimiento plan de costos	100% 100%
Proteger los ingresos	Crecimiento de ingresos Crecimiento del margen neto	5% 4%
Optimizar costos y gastos	Cumplimiento plan de costos Crecimiento del margen neto	100% 4%
PERSPECTIVA CLIENTE		
Mejorar satisfacción del cliente	Crecimiento del NSU*	10%
Entrega oportuna de soluciones personalizadas	Optimizar del Tiempo medio de instalación	1.5 días
Aumento de la base de clientes de internet	Volumen	580.000 clientes
Fidelizar clientes	Disminución retiro de clientes (retiros del mes / activos mes)	Menor o igual a 1.3
PROCESOS INTERNOS		
Optimizar gestión financiera	Cumplimiento de presupuesto	100%
Optimizar y actualizar infraestructura de red	Cumplimiento de proyectos PMO	100%
Lograr mayor efectividad en el modelo operativo de la empresa	Renovación certificación NTCGP	Cumplir
Mejora de la gestión del cliente	Cumplimiento promesa de valor clientes VIP Cumplimiento promesa de valor	95%

	clientes platino	80%
Optimizar procesos de facturación	Diminución de reclamos	10%
Generar nuevas ofertas de productos y servicios	Cumplimiento de proyectos de desarrollo de nuevos productos inscritos en la PMO	100%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL		
Mejorar desempeño de los colaboradores	Completar Implementación sistema de indicadores de desempeño	100% de los trabajadores
Contar con las competencias necesarias	Ejecutar plan de capacitación	100%
Desarrollo de la cultura organizacional	Alineación indicadores de desempeño y bonificaciones	85%
Evolucionar los sistemas de información de la compañía	Implementación ITIL procesos de IT	100%

Tabla 6: Indicadores de Gestión

13.3. MAPA ESTRATEGICO (O3 O4)

El cuadro de Mando muestra la relación de la estrategia corporativa con las necesidades de los principales interesados en la organización, accionistas y clientes, así como la relación con el aprendizaje organizacional y las finanzas según las perspectivas que plantea el CMI.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta el cuadro y los objetivos estratégicos propuestos.

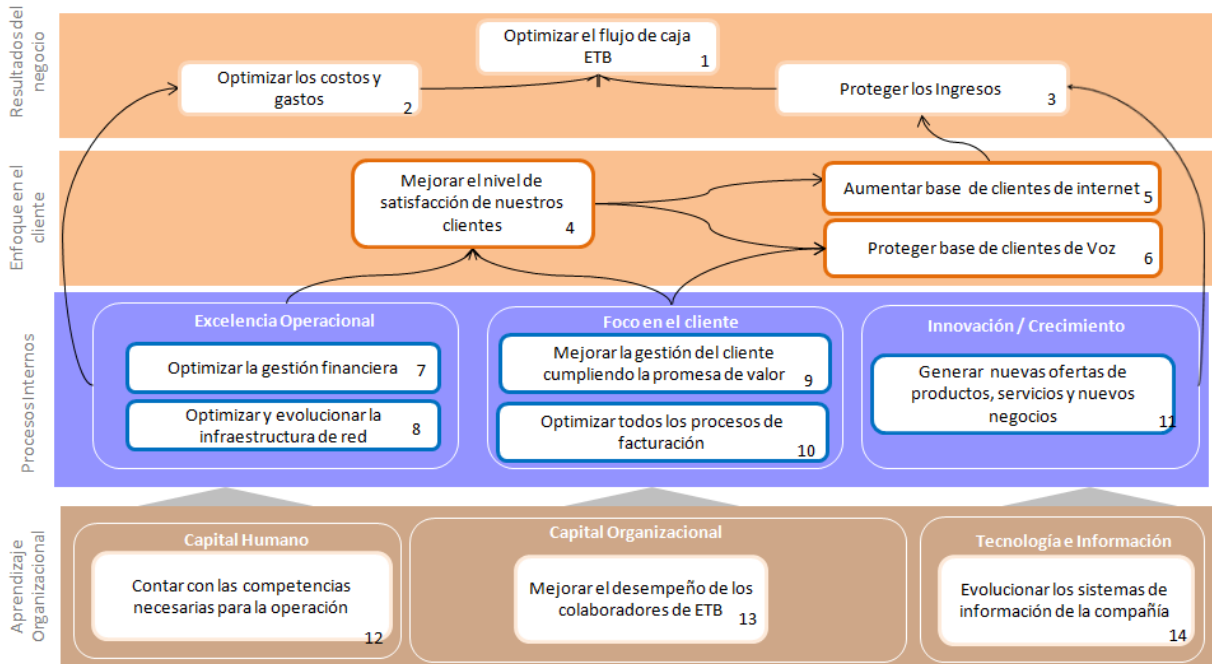


Tabla 7: Mapa Estratégico

Teniendo en cuenta que el Cuadro de mando relaciona los Objetivos estratégicos entre sí, el siguiente cuadro da una descripción detallada de cada objetivo estratégico:

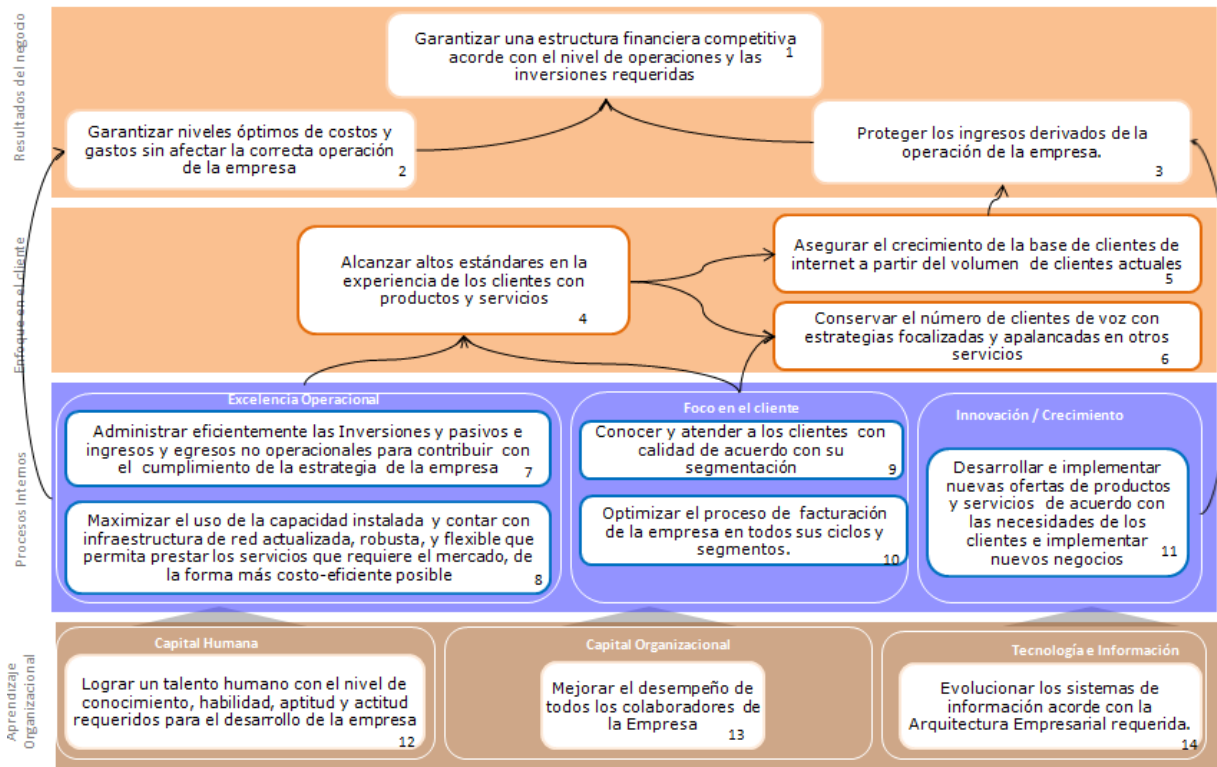


Tabla 8: Descripción Objetivos Estratégicos

13.4. INDICADORES DE GESTION SEGÚN OBJETIVOS ESTRATEGICOS. (O3)

En la siguiente tabla se especifican los indicadores de Gestión de cada uno de los objetivos estratégicos. Para facilidad del lector se han organizado de la misma manera en que se presentaron los objetivos estratégicos.

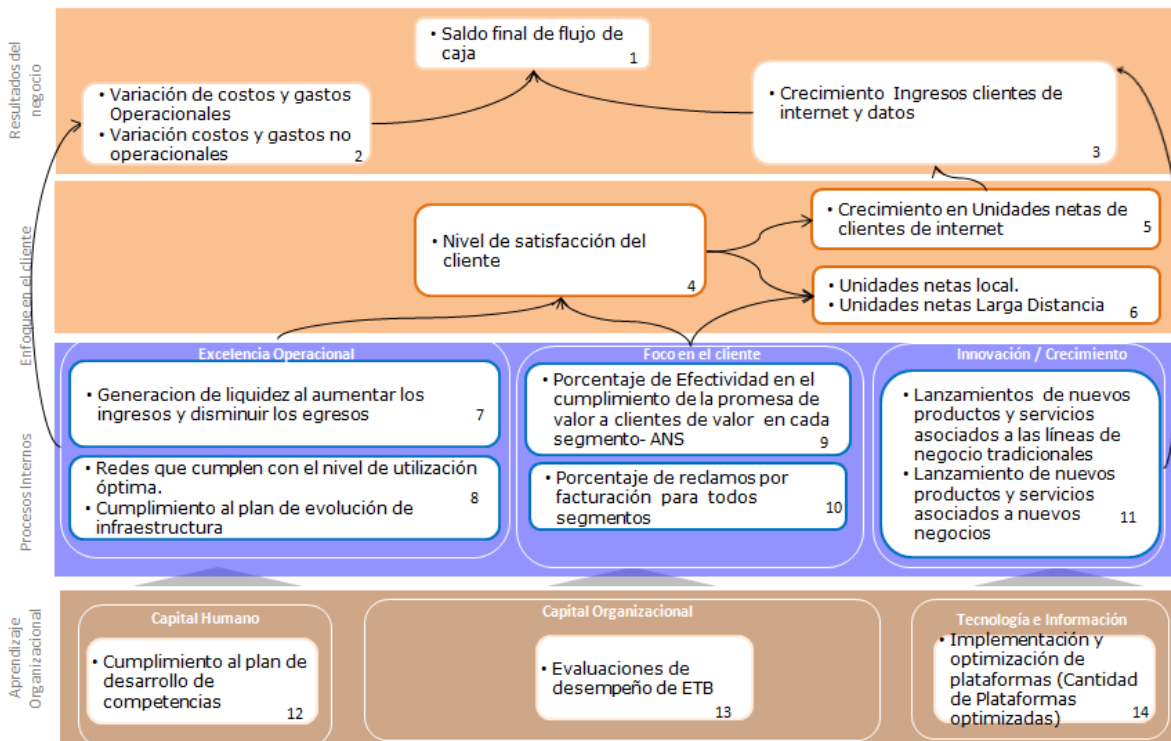


Tabla 9: Indicadores de Gestión

14. CONCLUSIONES

- Se propone un Modelo de CMI para ETB, se partió de un análisis de la situación actual de la empresa y del entorno, se realizó un diagnóstico y con base en los análisis y hallazgos se realizó la propuesta de estrategia y del modelo de CMI.
- Se realizó una propuesta de un CMI para una empresa de la naturaleza de ETB, a pesar de las dificultades para acceder a la información y contar con la gente se realizó un diagnóstico que contempló múltiples factores internos y externos que permitieron definir la estrategia a seguir. Para la propuesta fue de vital importancia tener en cuenta las particularidades de la organización.
- La realización del presente trabajo significó un reto dado el tamaño, la naturaleza, y particularidades culturales de la empresa.
- Para llegar a una propuesta acorde a las necesidades de la empresa se prestó especial atención en definir claramente la metodología a usar y se definió como etapa crítica para el éxito del proyecto el análisis y diagnóstico de la empresa para definir la estrategia.
- Se realizó un análisis sobre la Misión actual que arrojó como resultado una propuesta de una misión más amplia y enfocada a las necesidades de la empresa y del mercado
- Con base en el análisis realizado se proponen 14 Objetivos estratégicos interrelacionados por medio del Mapa Estratégico.
- Los objetivos estratégicos propuestos buscan controlar la ejecución de la estrategia analizada y propuesta.
- Se proponen tres Objetivos estratégicos para la perspectiva del Negocio, tres para la perspectiva del cliente, cinco para la perspectiva de procesos internos y tres para aprendizaje organizacional.
- Para cada uno de los objetivos se proponen indicadores que permitan medir la evolución hacia el cumplimiento del objetivo.
- Finalmente se concluye que es posible generar un Cuadro de Mando integral para una empresa que esta alineada a la estructura que define E-TOM.

15. GLOSARIO

BALANCE SCORECARD Nombre original en ingles del sistema administrativo conocido en español como Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Sistema de administración que mide las actividades de una compañía en termino de su visión y estrategia

ETB Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá.

ISP Internet Service Provider - Proveedor de Servicios de Internet

ITIL: Information Tecnology Library es la librería que reúne las mejores parcticas para la administración de IT.

NSU : Nivel de satisfacción del usuario que busca medir la brecha entre la soucion que enterga la empresa y la percepción del servicio del usuario

NTCGP: Hace referencia a la Norma Técnica de Calidad en Gestión Pública de la ISO

PMO : Project Management Office – Según el marco de PMI (Project Managment Institute) es la oficina encargada de gerenciar y administrar los proyectos estratégicos de la Organizacion

16. BIBLIOGRAFIA

- ADEN Alta Dirección Bussines School; Alberto Abisman, 2007. Programa de Formación de Marketing Estratégio Bogota Colombia
- Robert Kaplan y David Norton. 1996 The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston,
- Kaplan, Robert S. – 2006. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard
- David, F. 2008. Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson.
- Wheelen,Thomas. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson, Prentice Hall. Mexico.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Telecommunication Managment Forum - Marzo 2011

<http://www.tmforum.org/browse.aspx>

Balanced Scorecard Institute – Abril 2011

<http://www.balancedscorecard.org/>

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de Funciones por áreas	10
Tabla 2: Matriz de Factores Externos – Oportunidades y Amenazas.....	13
Tabla 3 : Matriz de factores Internos – Fortalezas y Debilidades	14
Tabla 4 Indicadores Estratégicos	17
Tabla 5: Ventajas Competitivas por áreas	19
Tabla 6: Indicadores de Gestión	21
Tabla 7: Mapa Estratégico	22
Tabla 8: Descripción Objetivos Estratégicos	22
Tabla 9: Indicadores de Gestión	23
Tabla 10: Dimensiones que afectan la dinámica del negocio, en la ETB.	32
Tabla 11 Análisis de Entorno	33
Tabla 12: Análisis de Fuerzas de Porter en ETB.....	34
Tabla 13 Análisis Cuantitativo de factores Clave de Éxito del Sector	35

ANEXOS

ANEXO 1: PROPUESTA TABLA DE CONTENIDO TRABAJO FINAL

ANEXO2: MODELO E-TOM

ANEXO 3: ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

ANEXO 4: MATRIZ INDUSTRIAL

ANEXO 5 SITUACION ACTUAL Y ENTORNO

ANEXO 6: PARENTING CORPORATIVO

ANEXO 7: PROPUESTA ESTRATEGIA CORPORATIVA

ANEXO 8: RECURSOS NECESARIOS PARA EJECUTAR ESTRATEGIA

17. ANEXO 1: PROPUESTA TABLA DE CONTENIDO TRABAJO FINAL

1. Análisis de la empresa - Misión - Visión
2. Estudio Plan estratégico ETB 2010 – 2011
3. Programas Estratégicos ETB 2010 – 2011
4. Factores Claves de Éxito
5. Actividades Estratégicas
6. Objetivos Estratégicos
7. Propuestas Indicadores de gestión
8. Mapa Estratégico

18. ANEXO 2: MODELO ETOM

El modelo E-TOM (*enhanced Telecommunication Operations Map por sus siglas en ingles*) se constituye en un marco de referencia para la Industria de las telecomunicaciones y fue desarrollado por TeleManagement Forum. Este es un foro conformado por empresas y proveedoras de aplicaciones de esta industria.

La primera versión de este modelo denominado TOM, se desarrollo entre los años 1995 y 1998 y buscaba automatizar y estandarizar los procesos inherentes al desarrollo del negocio.

Desde el principio la visión de foro estuvo enmarcada "Acelerar la disponibilidad de productos interoperables de gestión de red". Actualmente el foro está consolidado como un marco de referencia en este campo y es ampliamente reconocido por estandarización de conceptos, procesos y estructura.

El modelo E-TOM define tres áreas de proceso:

1. Estrategia, infraestructura y Proceso.
2. Operaciones
3. Gestión empresarial

19. ANEXO 3: ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN (O1 – O2)

El entorno de la organización son todos aquellos elementos externos e internos que son inherentes a esta y que resultan relevantes para su funcionamiento, evolución y sostenibilidad.

En el análisis externo se busca evidenciar las oportunidades y amenazas vistas desde un ambiente social, en dicho análisis se Incluyen las fuerzas que no influyen directamente en las actividades de corto plazo, pero si en sus decisiones a largo plazo, estas son: Fuerzas económicas, Fuerzas tecnológicas, Fuerzas políticas y legales y Fuerzas socioculturales.

FUERZA TIPO	TENDENCIAS	IMPACTO EN LA ORGANIZACION
Económica	El libre mercado y la globalización han traído al país proveedores de servicios de telecomunicacion es como Telmex y Telefónica	Empresas como Telmex y Telefónica manejan economías de escala, esto genera que empresas locales como ETB tengan que endeudarse para hacer inversión mientras que las empresas mundiales traen plataformas legadas que van quedando relegadas en los países del primer mundo. Disminución de precios, haciendo que los bienes sean más asequibles, lo que aumenta la oferta de estos servicios en el mercado, pero disminuye las ventas de los servicios provistos por ETB.
Económica	Privatización de empresas públicas	La tendencia del estado por privatizar las empresas causa incertidumbre tanto en el mercado accionario generando volatilidad en el precio de la acción, así como en el interior de la empresa. Inyección de capital para invertir en nuevas plataformas tecnológicas que permitirán proveer nuevos servicios y productos más innovadores para ampliar el consumo de los productos de ETB en el mercado.
Tecnológica	Aparición y evolución de dispositivos que	El mercado exige cada vez mayores anchos de banda y servicios adicionales sobre el acceso a internet. Hoy en día no solo se entrega un ancho de banda sino servicios

	requieren mayores anchos de banda o electrodomésticos que demandan conectividad a internet (Demótica)	adicionales como servicios de seguridad, controles de contenido, correos electrónicos, creación de Páginas WEB etc. El fenómeno de los nuevos electrodomésticos que se conectan a internet (ej. Neveras) y su masificación ampliarán el consumo de los servicios de ETB.
Sociocultural	La masificación de accesos a internet en todos los estratos	El acceso a Internet y la reducción de precios en computadores, dispositivos y en general a la tecnologías de la información cada vez es mayor, esto ha generado que la red y la cobertura de servicios se extienda hacia zonas que antes no eran atractivas para el negocio, generado un crecimiento del mercado y una oportunidad para ETB para que el consumo de sus servicios también aumente.
Sociocultural	La evolución hacia sistemas de comunicación gratuitos como skype y/o Messenger	La aparición de las nuevas formas de comunicación gratuitas ha traído una reducción importante en los ingresos de empresas que tenían como producto en su portafolio la telefonía fija, pero a su vez ha generado una oportunidad para vender Internet ya que es el medio por el que se accede a este tipo de herramientas.
Política y Legal	Generación de subsidios e incentivos para la masificación de TIC's	El interés del gobierno por entregar conectividad a todos los estratos y en general a la mayor población posible ha generado oportunidades de negocio para los proveedores de servicios de internet en la medida en que el precio final del servicio puede disminuir, gracias a los subsidios del gobierno, permitiendo acceder a un mayor mercado sin perder el margen de utilidad.

Tabla 10: Dimensiones que afectan la dinámica del negocio, en la ETB.

ENTORNO ESPECÍFICO DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta un análisis detallado del entorno específico de la organización y como algunos factores a pesar de ser externos pueden impactar la evolución de ETB.

FACTORES EXTERNOS	ESTRATÉGICOS	IMPACTO
Masificación de TICs		A medida que se masifican los PC y dispositivos que se

	conectan a internet, el mercado o la demanda de los productos que ofrece ETB crece.
Aparición de nuevas Formas de Comunicación (Skype, Messenger, VoIP)	A pesar de la disminución de ingresos por telefonía fija, se están masificando las nuevas formas de comunicaciones lo que es una oportunidad ya que esto incrementa la demanda de acceso a internet
Apoyo Gubernamental para masificación de acceso a Internet (Subsidios Estratos 1 y 2)	El Interés del gobierno por llevar conectividad a la mayoría de los hogares Colombianos y los subsidios que se han creado con este fin generan una oportunidad al tener un mercado que antes no era objetivo de la organización.
Competencia perfecta en el mercado de las telecomunicaciones y definición de precios por economía de mercado	La entrada de nuevos competidores al mercado ha traído de la mano una batalla de precios donde el principal beneficiado es el cliente, esto junto con el hecho de que el principal factor de decisión a la hora de seleccionar un proveedor de servicios de internet es el precio, hace que la definición de este sea un factor clave.

Tabla 11 Análisis de Entorno

ENTORNO COMPETITIVO O ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

A continuación y para continuar el análisis de la organización, se toma como base las Fuerzas de Porter (Poder de Negociación con Clientes, Poder de negociación con Proveedores, Entrada de Nuevos Competidores y Productos Sustitutos) para definir en cada una la situación actual y el impacto que tiene en ETB

FUERZA	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO EN ETB
F1: Poder de Negociación con Clientes	A pesar de haber sido monopolio durante muchos años, hoy en día el cliente tiene varias opciones a la hora de escoger su proveedor de servicios de telecomunicaciones, esto genera que el poder de negociación con los clientes no sea un factor a destacar.	Los clientes tienen varias opciones a la hora de escoger con quien contratar el servicio y el factor decisivo a la hora de la selección es el precio de los servicios por lo que el poder de negociación con el cliente es un factor negativo hacia la organización.
F2: Poder de	Dado el valor elevado de las	El poder de negociación con los

Negociación Con proveedores	inversiones que se requieren en la industria, la empresa tiene un alto poder de negociación con los proveedores, sin embargo esto se ve afectado por que la cantidad de proveedores de algunos equipos es limitada lo que convierte en un mercado oligopólico.	proveedores existentes es alto, sin embargo al no existir un número considerable la empresa está sujeta a las condiciones que ellos pueden llegar a imponer en el mercado. Un aspecto importante que aporta al poder de negociación con proveedores es que así como los ISP* no cuentan con un alto número de proveedores, estos a su vez no cuentan con un número importante de clientes
F3: Entrada de Nuevos Competidores	Dada las altas inversiones que se requieren realizar para entrar a la industria de las telecomunicaciones se considera que este es un mercado con barreras de entrada considerables	A pesar de que las barreras de entrada existentes aseguran la no entrada de nuevos competidores, los actuales ya representan un riesgo para la sostenibilidad de la organización.
F4: Productos Sustitutos	La aparición de nuevas formas de comunicación, la mayoría de ellas gratuitas, ha entregado a los consumidores una variedad importante de productos sustitutos de buena calidad (Messenger, Skype, VoIP etc.)	La aparición de nuevas formas de comunicación (VoIP) ha generado que las empresas de telecomunicaciones tradicionales (Telefónicas) pierdan una participación considerable en el mercado, esta tendencia crecerá con el tiempo, sin embargo es importante tener en cuenta que los productos sustitutos requieren el servicio de internet provisto por ETB, lo que se traduce en una oportunidad.

Tabla 12: Análisis de Fuerzas de Porter en ETB

20. ANEXO 4: MATRIZ INDUSTRIAL DEL SECTOR

En el presente enunciado se presenta una matriz de análisis del sector y la situación actual de ETB en esté. Para definir esta matriz se tuvieron en cuenta los Factores Claves de Éxito que el autor considera deben primar para una empresa de Telecomunicaciones, se les asigno una ponderación en función de la importancia que tiene cada uno para el mercado y se realizo la comparación con los competidores directos.

Para facilitar un análisis cuantitativo se califico a cada empresa según el desempeño en cada factor.

FACTOR CLAVE ÉXITO	Val.	ETB		TELMEX		TELEFONICA	
		Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.
Cobertura de Servicios	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Disponibilidad de Servicios	0.15	5	0.75	3	0.45	4	0.6
Calidad de Servicios	0.15	5	0.75	4	0.6	4	0.6
Precio al Cliente	0.25	3	0.75	5	1.25	4	1
Servicios Suplementarios	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Atención al Cliente	0.25	2	0.5	3	0.75	4	1.0
TOTAL	1.00	23	3.55	23	3.85	23	3.9

Tabla 13 Análisis Cuantitativo de factores Clave de Éxito del Sector

Resultado de la ponderación total de las tres empresas más representativas de la industria, incluida la ETB, se puede apreciar que todas están con una calificación por encima del promedio siendo la más alta para Telefónica, seguida de Telmex y en último lugar se sitúa la ETB.

Los factores con menor calificación para ETB son la atención al cliente y el precio, los cuales a su vez tienen el peso más alto dentro de los factores clave de éxito, esto último en razón a que la organización ha dado prioridad a su mejoramiento. En aspectos tan importantes como la calidad del servicio y disponibilidad ETB tiene la calificación más alta del sector, lo cual representa una oportunidad frente a sus competidores ya que hablando de servicios de conexión a Internet estas con características muy importantes para el consumidor.

La calificación en cuanto a los servicios suplementarios es alta y de hecho es la misma para todas las organizaciones involucradas en el análisis, lo cual es entendible ya que dichos servicios son prácticamente estándar y pese a generar valor agregado no se constituyen en ventaja competitiva para los participantes

Lo anterior indica que la organización debe concentrarse en mantener los factores clave bien calificados actualmente y mejorar el servicio al cliente y la competitividad de sus precios, para lograr posicionarse mejor dentro de la industria.

21. ANEXO 5: SITUACION ACTUAL INTERNA Y DE ENTORNO

Análisis Interno:

Actualmente la empresa tiene plataformas robustas que permiten soportar un servicio de calidad y con alta disponibilidad, esto se ha logrado mediante planes de evolución de redes para productos y servicios bastante acertados, el factor tecnológico si bien es un pilar del crecimiento de la organización, uno de los factores más importantes es la gente, actualmente se cuenta con una base administrativa (gerencia media) capacitada y orientada a resultados, en contraposición a esto, la mano de obra operativa se caracteriza por una alta resistencia al cambio acentuado por la existencia de dos sindicatos.

Teniendo en cuenta lo anterior a lo largo de los últimos años se ha optado por implementar una política interna que busca tercerizar los procesos operativos y que no son el “Core” del negocio.

Otro factor que afecta negativamente el desempeño y especialmente la continuidad de las estrategias corporativas es el factor político que influye directamente sobre la presidencia de la organización.

Análisis de entorno:

El mercado de las telecomunicaciones ha sido dinamizado con la entrada de nuevos competidores, siendo el más beneficiado, el cliente final, para la organización esto ha representado un riesgo al tener que competir contra empresas transnacionales que manejan economías de escala, para esto la organización ha tenido que hacer importantes esfuerzos para invertir en plataformas que le permitan ser competitivos.

El mercado de las telecomunicaciones también se caracteriza por el interés del gobierno por masificar las conexiones a internet en todos los estratos, lo anterior sumado a la masificación de dispositivos que requieren el uso de internet ha generado importantes oportunidades para los proveedores de servicios de telecomunicaciones.

En el entorno político se evidencia un impacto por las políticas privatizadoras del gobierno que han dividido la opinión de los trabajadores generando incertidumbre al interior, sin embargo desde la administración se ve necesario la inyección de capital para poder seguir siendo competitivos.

22. ANEXO 6: PARENTING CORPORATIVO

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se puede desarrollar la estrategia propuesta con base en las líneas de negocio existentes en la ETB.

ACCION QUE?	ACTIVIDADES COMO?	TIEMPO CUANDO	RECURSOS CON QUE?	RESPONSABLE QUIEN	RESULTADO ESPERADO O IMPACTO	INDICADOR CONSTRUIR INDICADOR
Aumentar los clientes de telefonía fija (tradicional)	*Promoviendo la venta de tarjetas prepago *Promocionando las llamadas de fijos a Celular *Promoviendo el servicio de llamadas por cobrar *Promoviendo el redireccionamiento de llamadas de fijos a celular *Vendiendo servicios de llamadas a larga distancia a bajos costos *Promociando servicios de llamadas a larga distancia en diferentes horarios	6 meses	20% del presupuesto de ventas 10% del valor de venta de tarjetas	Vic Comercial- Gerentes de producto	*Mantener los usuarios actuales *Aumentar los usuarios que usan los servicios con tarjetas prepago en 10%, llamadas por cobrar en 20% y redirección de llamadas de fijos a celular en 10% *Incrementar los usuarios que utilizan el servicio de llamas de larga distancia en 30% *Mantener la calidad del servicio	<p>Número de inscritos a) FORMULA ----- X 100 % Número de Domicilios</p> <p>Número de Usuarios b) FORMULA ----- X 100 % Número de casas</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro de inscritos y usuarios</p> <p>Donde: Número de Inscritos: Número de Personas con las cuales se hace el contrato en las que se reflejan las condiciones del servicio Número de Usuarios : Número de personas que se benefician con la prestación del servicio de telefonía, bien como propietario del inmueble donde éste se presta o como receptor directo del servicio.. Número de Casas : Número hogares que existen en la zona de influencia de la entidad, a esa misma fecha, según la información oficial del DANE.</p>
Incrementar las ventas de conexión a internet en un 30%	*Generando expectativas en los posibles clientes *Promocionando tarjetas prepago para internet *Vendiendo modem *Promocinando el servicio de internet, regalando modem *ventas de supercombos	1 Año	10% del presupuesto de ventas 10% del presupuesto de venta de modem 10% del presupuesto de venta de tarjetas	Vic Comercial- Gerentes de producto Vic Planeacion de Red - Gerentes Tecnicos	*Aumentar las ventas del producto en un 30% y mantener los clientes actuales *Mantener los usuarios actuales *Aumentar los usuarios que usan los servicios con tarjetas prepago, llamadas por cobrar y redirección de llamadas de fijos a celular *Incrementar los usuarios que utilizan el servicio de llamas de larga distancia *Mantener la calidad del servicio *Aumentar la venta de supercombos en 20%	<p>Número de Servicio Internet FORMULA ----- x 100 % Número de Inscritos</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro de usuarios y de Internet donde : Número de Datacenter : Número de Internet instalados en operación a una fecha determinada. Número de Inscritos : Número de Personas con las cuales se hace un contrato relacionando las condiciones del servicio.</p>
Incrementar los clientes que adquieren servicios de Datacenter	*Buscando clientes empresariales que requieren el servicio de datacenter *Generando promociones a pequeñas y medianas empresas *Generando promociones de paquetes para empresas (Telefonía fija, Internet y Data Center) *Generando expectativas a los usuarios, ofreciendo costos asequibles	1 Año	10% del presupuesto que la organización destine para el grupo de servicios	Vic Comercial- Gerentes de producto Vic Planeacion de Red - Gerentes Tecnicos	*Aumentar el número de clientes en 20% *Mantener los usuarios actuales *Mantener la calidad del servicio	<p>Número de Servicio Datacenter FORMULA ----- x 100 % Número de Inscritos</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro de usuarios y de Datacenter donde : Número de Datacenter : Número de Datacenter instalados en operación a una fecha determinada. Número de Inscritos : Número de Personas con las cuales se hace un contrato relacionando las condiciones del servicio.</p>
Incrementar las ventas de Voz IP	*Buscando mercados que requiera del servicio Voz IP *Promocionando el servicio a nivel empresarial e individual *ofreciendo costos que permitan la adquisición	1 Año	10% del presupuesto que la organización destine para el grupo de servicios	Vic Comercial- Gerentes de producto Vic Planeacion de Red - Gerentes Tecnicos	*Aumentar el número de clientes en 20%	<p>Número de Servicio Voz IP FORMULA ----- x 100 % Número de Inscritos</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro de usuarios y de Voz IP donde : Número de Voz IP : Número de Voz IP instalados en operación a una fecha determinada. Número de Inscritos : Número de Personas con las cuales se hace un contrato relacionando las condiciones del servicio.</p>

		<p>las oportunidades que el entorno le presenta a la organización.</p> <p>Generar cambios organizacionales profundos que permitan darle un enfoque al cliente y al servicio.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Competidores directos con economías de escala</p> <p>desplazamiento de abonados de voz tradicional hacia VoIP</p> <p>Obsolescencia tecnológica de plataformas de alto costo en poco tiempo</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Generar alianzas estratégicas o “revenue sharing” para capitalizar la empresa y encontrar apoyo tanto en capital financiero y tecnológico como de conocimiento del negocio para poder competir en el mercado</p> <p>Generar “upgrades tecnológicos en las plataformas para que estas permitan prestar nuevos servicios e igualar la oferta comercial de la competencia.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Ampliar cobertura que nos permita cobertura con competidores directos.</p> <p>Generar cambios culturales y planes de choque que nos permitan ser una empresa dinámico productos innovadores y modernos capturando clientes de VoIP y de nuevos productos.</p>

Con base en lo anterior y luego de los análisis realizados se define que la estrategia corporativa debe estar enfocada hacia una **estrategia direccional de Crecimiento** que le permita expandir las actividades de la empresa (Estrategias de Crecimiento).

ESTRATEGIA COMPETITIVA O GENERICA

Teniendo en cuenta los análisis y hallazgos de la actividad de formulación y diagnóstico, la estrategia de la empresa es centrarse en el cliente diferenciándose por la atención rápida, oportuna y con gestión cuidadosa de las solicitudes de clientes sin descuidar la buena calidad de sus servicios.

Para reemplazar los ingresos que se dejan de percibir por telefonía y voz tradicional debe crecer en participación en el mercado de Internet e invertir en plataformas tecnológicas que le permita ofrecer nuevos servicios y que generen viabilidad futura a la organización

Teniendo en cuenta lo anterior la estrategia adecuada es la diferenciación, para lo anterior debe fortalecer sus capacidades de Marketing, hacer reingeniería a sus productos y desarrollar nuevos así como atraer mano de obra altamente capacitada que permita soportar estas estrategias desde el “core” del negocio.

ESTRATEGIA DIRECCIONAL

Considerando lo expuesto previamente en cuanto a la estrategia competitiva y considerando los elementos plasmados en la misión y en la visión de la ETB, se recomienda la aplicación de la estrategia direccional de crecimiento-concentración-horizontal, por lo siguiente:

- El principal producto que ofrece la ETB es la conexión hacia internet, en términos prácticos ese es su producto estrella, es claro que en la actualidad la demanda de este servicio seguirá teniendo una tendencia a crecer por el volumen importante de la población del país que aún no tiene acceso a la Web, por lo mismo un crecimiento **horizontal** le permitirá llegar a la ETB, a través de su principal producto, a mercados por explorar y en los que sus competidores aún no se hayan posicionado de manera dominante.
- De otra parte y respecto al mercado en el que la ETB ya se ha posicionado como uno de los grandes competidores, es decir en Bogotá, se recomienda la misma estrategia **horizontal** pero en este caso orientada al desarrollo de nuevos servicios complementarios o principales sobre los ya existentes, esto le permitirá aumentar su posicionamiento y generar interés en el mercado actual sobre nuevas líneas de negocio, que permitirán a futuro mitigar el posible impacto de nuevos competidores.

24. ANEXO 8: RECURSOS NECESARIOS PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA

A continuación se relacionan los principales recursos que se consideran necesarios para que ETB pueda ejecutar la estrategia que se plantea en el presente documento.

Recursos claves para generar una ventaja competitiva

- Mano de obra y recurso humano capacitado
- Sistemas de información y apoyo tecnológico para apoyar atención efectiva a clientes.
- Optimización de costos para ser más competitivos en el mercado y ampliar el margen de ganancia.
- Redes de última tecnología para soportar servicios con alta disponibilidad y aumentar anchos de bandas en los planes de oferta comercial.

Recursos que hacen falta para generar ventaja competitiva

- Cultura Corporativa de orientación al cliente.
- Recursos financieros para inversión en redes para servicios futuros
- Optimización de recursos en "Call Center" y canales indirectos para mejorar la atención por estos canales

[Handwritten signature]