

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE DEL  
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Postgrado 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

Juan José Martínez Gómez

A02499

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio**

**San José, Costa Rica**

**2013**

## DEDICATORIA

---

A mis padres, por el gran ejemplo que han sido para mí durante toda la vida.

A Gaby, quien es y será la mejor compañera de vida con la que puedo compartir este logro tan especial y significativo para mí.

Juan

## **AGRADECIMIENTOS**

---

Primeramente, quiero agradecer a Dios, por sus bendiciones y la oportunidad de permitirme finalizar este proyecto. A mi familia, en especial a mis padres por darme todo el apoyo que un hijo puede recibir.

A mi futura esposa, Gaby, por haberme dado toda su paciencia y soporte incondicional durante esta etapa de mi vida.

A Juan Carlos Méndez (QdDG), por abrirme las puertas de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente, así como a Don Marco Chaves, por haber sido mi asesor durante el trabajo.

Un especial agradecimiento a Don Carlos Molina, por su valioso aporte y criterio profesional, y su ayuda imprescindible en el desarrollo de esta investigación

A mis honorables compañeros y amigos de la maestría, por todos los años de aprendizaje y anécdotas que vivimos juntos.

## HOJA DE APROBACIÓN

---

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa 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.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Maestría

---

MBA. Roque Rodríguez Chacón  
Profesor Coordinador

---

Dr. Abel Salas Mora  
Profesor Guía

---

MSc. Marco Granados Chaves  
Supervisor Laboral

---

Ing. Juan José Martínez Gómez  
Estudiante

## TABLA DE CONTENIDO

### Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del I.C.E.

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>HOJA DE APROBACIÓN</b> .....	iv
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1. Capítulo I. Descripción del sector y aspectos conceptuales involucrados en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral .....	4
1.1 Conceptualización del sector .....	4
1.1.1 Reseña histórica .....	4
1.1.2 Mercado de telecomunicaciones .....	9
1.1.3 Tendencias del mercado de telecomunicaciones 2012-2016 .....	14
1.1.4 Entorno de competencia .....	15
1.2 Marco teórico.....	18
1.2.1 Planificación estratégica.....	18
1.2.2 Misión, visión y valores .....	19
1.2.3 Objetivos estratégicos .....	21
1.2.4 Indicadores claves de desempeño .....	21
1.2.5 Cuadro de Mando Integral .....	22
1.2.6 La gestión en el sector público .....	28
2. Capítulo II. Descripción de la Organización y la DDRC .....	30
2.1 Instituto Costarricense de Electricidad .....	30
2.1.1 Generalidades .....	30

2.1.2	Visión, misión y valores del ICE .....	35
2.1.3	Las empresas del Grupo ICE .....	40
2.2	Gerencia de Clientes .....	41
2.2.1	Generalidades .....	41
2.2.2	Visión y misión.....	41
2.2.3	Objetivos estratégico .....	42
2.2.4	Estructura administrativa.....	42
2.3	División de Gestión de Relación con el Cliente .....	44
2.3.1	Generalidades .....	44
2.3.2	Visión y misión.....	44
2.3.3	Objetivos estratégico .....	44
2.3.4	Estructura administrativa.....	45
2.4	Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente.....	46
2.4.1	Generalidades .....	46
2.4.2	Visión y misión.....	46
2.4.3	Objetivos estratégico .....	46
2.4.4	Estructura administrativa.....	48
2.4.5	Actividades y productos .....	49
2.4.6	Giro del negocio actual de la DDRC.....	50
2.4.7	Mercado, clientes y competencia de la DDRC .....	51
2.4.8	Factores de entorno de la DDRC .....	52
2.4.9	Situación actual desde las cuatro perspectivas.....	52
3.	Capítulo III. Análisis de la situación actual de la planificación estratégica, desarrollo y seguimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección.....	61
3.1	Justificación de la investigación .....	61
3.2	Marco metodológico de la investigación .....	62
3.3	Análisis de planificación estratégica actual de la dirección .....	63
3.3.1	Aspectos generales.....	63
3.3.2	Análisis de misión y visión .....	66
3.3.3	Análisis de los objetivos estratégicos.....	71
3.4	Análisis de la efectividad en la implementación de la estrategia empresarial desde las perspectivas del CMI .....	74

3.4.1	Aspectos generales.....	74
3.4.2	Perspectiva de las finanzas.....	75
3.4.3	Perspectiva clientes.....	81
3.4.4	Perspectiva procesos internos de negocio.....	86
3.4.5	Perspectiva procesos de aprendizaje y crecimiento .....	94
3.5	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	100
3.5.1	Fortalezas de la dirección.....	101
3.5.2	Oportunidades del entorno.....	103
3.5.3	Debilidades de la dirección .....	104
3.5.4	Amenazas del entorno .....	106
4.	Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral.....	108
4.1	Justificación de la propuesta .....	108
4.2	Objetivo de la propuesta.....	109
4.3	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	109
4.3.1	Esencia de la organización.....	111
4.3.2	Desarrollo de la estrategia empresarial .....	113
4.3.3	Perspectiva financiera .....	117
4.3.4	Perspectiva clientes.....	121
4.3.5	Perspectiva de procesos internos de negocio.....	124
4.3.6	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	129
4.3.7	Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial.....	133
4.3.8	Identificación de nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia.....	134
5.	Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones .....	137
5.1	Conclusiones.....	137
5.2	Recomendaciones .....	139
	Bibliografía.....	140
	Apéndices .....	144
	Apéndice I Encuestas.....	144
	Encuesta conocimiento de la gestión estratégica de la DDRC.....	144
	Encuesta satisfacción del cliente de la DDRC.....	145
	Encuesta de satisfacción del empleado de la DDRC.....	146

## RESUMEN

---

El objetivo general de esta investigación es diseñar un plan de Cuadro de Mando Integral para la generación de indicadores de gestión, con el fin de optimizar la toma de decisiones de las jefaturas superiores de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad y, así, mejorar el valor de trabajo de esta Dirección. La intención es analizar el estado actual de la empresa en los cuatro ámbitos de CMI, para establecer objetivos y, consecuentemente, indicadores para cada uno de ellos. Posteriormente, se determinan las metas con el fin de medir cada indicador y las estrategias necesarias para cumplirlos.

La Dirección en análisis es la responsable del manejo de todos los aspectos relacionados con la comercialización, entrega y aseguramiento de los servicios que el ICE le ofrece a los clientes actuales (no empresarial) en materia de telecomunicaciones.

El proyecto se centra, en principio, en determinar el estado actual de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que son la financiera, del cliente, de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Por medio de una visión objetiva, se detectan las virtudes y deficiencias presentes en el área, para desarrollar luego una metodología que lleve a construir la propuesta de un CMI.

Habiendo realizado el diagnóstico del área de enfoque del proyecto, se procedió a la realización de la propuesta de Cuadro de Mando Integral que incluyó la definición de una misión, visión, y objetivos centrales para cada una de las 4 perspectivas. Todos estos elementos después derivaron en la realización de las propuestas de los objetivos estratégicos e indicadores.

Se recomienda la implementación del plan estratégico y Cuadro de Mando Integral propuestos, para que así la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente pueda crear su propia guía con el propósito de que su organización obtenga y aplique recursos para lograr los objetivos. Adicionalmente, con esta implementación se logrará aumentar el valor agregado que presente la Dirección para el Instituto Costarricense de Electricidad.

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Costa Rica, tendencia de teléfono celular, agosto 2012 .....	11
Figura 2: Costa Rica, personas con acceso a internet móvil, agosto 2012.....	11
Figura 3: Costa Rica, gasto promedio en servicio de internet fijo, agosto 2012.....	12
Figura 4: Costa Rica, otros temas relacionados, agosto 2012.....	13
Figura 5: Costa Rica, aspectos para elegir un operador de telecomunicaciones, agosto 2012 .....	14
Figura 6. Perspectivas de un CMI .....	25
Figura 7. Estructura jerárquica del Instituto Costarricense de Electricidad.....	39
Figura 8. Estructura jerárquica de la Gerencia de Clientes .....	43
Figura 9 Estructura jerárquica de la División Gestión de Relación con el Cliente.....	45
Figura 10. Estructura jerárquica de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente.....	48
Figura 11. Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted el plan estratégico del ICE? .....	64
Figura 12. Resultados de la pregunta: ¿Tiene DDRC un plan estratégico definido?.....	65
Figura 13. Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted la Misión del ICE?.....	68
Figura 14. Resultados de la pregunta: ¿Tiene la DDRC una misión?.....	68
Figura 15. Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted la visión del ICE? .....	70
Figura 16. Resultados de la pregunta: ¿Tiene la DDRC una visión? .....	71
Figura 17. Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted los objetivos del ICE? .....	72
Figura 18. Resultados de la pregunta: ¿Tiene la DDRC objetivos definidos?.....	73
Figura 19. Ejecutoria proyectada- real, presupuesto 2012 DDRC.....	78
Figura 20. Ejecutoria de la distribución de clientes internos DDRC.....	82
Figura 21. Respuesta del nivel de satisfacción general .....	83
Figura 22. Tiempo de respuesta del servicio percibido.....	84
Figura 23. Nivel de calidad del servicio .....	85
Figura 24. Interacción de procesos DDRC .....	88
Figura 25. Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas .....	95
Figura 26. Desarrollo profesional.....	96
Figura 27. Nivel de satisfacción general.....	98
Figura 28. Estructura general de un CMI.....	113
Figura 29. Mapa estratégico de la propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Objetivos de la División y Dirección.....	47
Tabla 2. Resultados de la pregunta: ¿Considera usted importante que la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente cuente con un plan estratégico propio? .....	66
Tabla 3. Indicadores para la División de Relación con el Cliente .....	74
Tabla 4. Cuadro comparativo del presupuesto 2012-2013 DDRC.....	76
Tabla 5. Composición del presupuesto DDRC – ejecución, diciembre 2012.....	77
Tabla 6. Detalle del presupuesto por CAIC.....	78
Tabla 7. Indicadores Perspectiva Finanzas DDRC.....	79
Tabla 8. Indicadores del proceso gestión fija y banda ancha, DDRC.....	92
Tabla 9. Matriz FODA de la DDRC.....	101
Tabla 10. Pasos por seguir en la implementación de un Cuadro de Mando Integral .....	109
Tabla 11. Objetivos estratégicos empresariales: .....	115
Tabla 12. Indicadores de la perspectiva financiera.....	119
Tabla 13. Indicadores de la perspectiva clientes: .....	123
Tabla 14. Indicadores de la perspectiva procesos.....	126
Tabla 15. Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	130
Tabla 16. Indicadores claves de desempeño propuestos para cada objetivo estratégico y cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.....	131

## INTRODUCCIÓN

---

A partir del año 2009, con la apertura del mercado de las Telecomunicaciones, el Instituto Costarricense de Electricidad, en adelante ICE, cambia toda su estrategia de relación y administración de sus clientes, creando la División de Clientes con el objetivo de poseer una organización más dinámica para hacerle frente al negocio de las telecomunicaciones dentro del marco de la actual competencia.

Para la fecha de noviembre del 2012, se cumple un año de competencia en el mercado de las telecomunicaciones móviles y el ICE mantiene un porcentaje del 80% del mercado móvil. No obstante, venideros proyectos tales como el de portabilidad numérica presentan un mercado celular aún más dinámico y competitivo por lo cual es primordial que áreas de fundamental importancia dentro de esta institución cuenten con las mejores herramientas a nivel de gestión de estrategia empresarial con el objetivo de garantizar tener los indicadores de desempeño necesarios para realizar la toma las decisiones más acertada y, así, cumplir los objetivos estratégicos definidos en cada gerencia y dirección.

La Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente es una pieza angular dentro de las nuevas estrategias por implementar por la reciente División de Clientes. Es fundamental que los directores y gerentes de área cuenten con herramientas efectivas que les permitan analizar este nuevo entorno de negocio diferente al anterior monopolio estatal.

La meta principal de este proyecto final de graduación se basa en elaborar una propuesta de CMI que le permita a la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente tener una herramienta de administración que muestre continuamente cuándo la Dirección y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico.

El CMI lo logra mediante un congruente equilibrio entre las perspectivas de la gestión financiera, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje; incluyendo el crecimiento de su fuerza laboral, por tanto, se considera que esta herramienta será de significativa importancia para garantizar la mejora en toma de decisiones de esta Dirección y, por ende, acreditar el desarrollo de una relación más fortalecida con cada uno de los clientes que permitirán una mayor lealtad hacia el operador ICE y, por consiguiente, avalar la continuidad del uso de todos sus servicios ofrecidos.

Dentro de los objetivos específicos que se desarrollan en el proyecto, se encuentran:

- Contextualizar el sector de negocio donde se desarrolla el Instituto Costarricense de Electricidad además de exponer los conceptos teóricos que permitan fundamentar las bases para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente
- Describir las principales características del entorno en el que opera la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad y su estrategia de obtención de resultados.
- Analizar la situación actual de la planificación estratégica, desarrollo y seguimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad
- Desarrollar una nueva estrategia empresarial desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

Conforme con esto, el primer capítulo presenta una contextualización del sector de telecomunicaciones, describiendo la historia y situación actual de la misma. Además, se muestran los fundamentos teóricos relacionados con el Cuadro de Mando Integral.

El segundo capítulo incluye una descripción de la empresa, comenzando desde lo general hasta llegar a la Dirección en estudio. Esta fotografía de la empresa se realiza al basarse en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En el capítulo 3 se desarrolla el análisis, a partir de diferentes encuestas aplicadas al personal de la Dirección. La información se expone en cuadros y figuras y es analizada según el enfoque de las cuatro perspectivas.

La propuesta se desarrolla en el capítulo cuatro, presentando una estrategia, la que es, a la vez, desglosada en objetivos estratégicos para los cuales se muestran sus respectivos indicadores claves de desempeño

El capítulo 5 presenta las conclusiones y recomendaciones. Estas pretenden sintetizar los hechos relevantes que fueron detectados en el presente trabajo.

## **1. Capítulo I. Descripción del sector y aspectos conceptuales involucrados en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral**

Mediante este punto se pretende brindar un panorama al lector tanto sobre el sector donde se desempeña la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente (DDR) de la Gerencia de Clientes, así como los conceptos teóricos involucrados en el desarrollo de un CMI

### **1.1 Conceptualización del sector**

Las telecomunicaciones son un factor estratégico para la competitividad del país, la generación de oportunidades para el desarrollo social y la inserción de la economía costarricense en un mundo cada vez más integrado y comunicado. Su papel en el desarrollo nacional es ampliamente reconocido; la cultura, educación, participación ciudadana y muchas otras áreas de difícil cuantificación, se benefician con su aporte. El nuevo marco normativo que regula las telecomunicaciones en Costa Rica impone el reto de definir el instrumental técnico y de planificación para enfrentar esta nueva realidad y expandir las oportunidades de todos los habitantes de la República.

Esta sección inicia contextualizando el sector nacional y describiendo varios aspectos con el fin de ubicar al lector en el panorama que en la actualidad vive el mercado de las telecomunicaciones a nivel costarricense, presentando, además, una reseña histórica y aspectos del sector importantes y que serán relevantes para el Cuadro de Mando Integral.

#### **1.1.1 Reseña histórica**

Hace cuarenta y nueve años el Estado costarricense le concedió al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) la gran responsabilidad histórica de convertir las telecomunicaciones del país en una verdadera herramienta de crecimiento

económico, social y tecnológico, que lo colocara en un lugar reconocido y privilegiado entre las naciones latinoamericanas.

En los años previos a 1963, el sistema de telefonía nacional estaba saturado y Costa Rica ocupaba el último lugar en materia de desarrollo telefónico en América Central; las pocas centrales manuales existentes resultaban obsoletas, la demanda era creciente y el descontento en la población era generalizado. Modernizar las telecomunicaciones y expandirlas por todo el territorio nacional era, a partir de ese momento, no solo el principal objetivo, sino una obligación urgente.

#### **1.1.1.1 *Proceso ascendente de crecimiento***

A partir de ese momento, las telecomunicaciones en Costa Rica iniciaron un proceso de crecimiento mediante la planificación de una estrategia que comenzó al utilizar enlaces de microondas para las centrales y los teléfonos públicos, con el propósito de instalar aparatos telefónicos en sitios lejanos.

Indudablemente uno de los principales logros tecnológicos fue la automatización de las centrales telefónicas, pues con ella se superaba el ajetreo de una operadora comunicando a dos abonados y se pasaba a una central que por sí sola tenía la capacidad de recibir una llamada, dirigirla al lugar de destino, medir el tiempo de duración de la comunicación e indicar su costo, agilizando, así, el proceso de comunicación y abriendo un nuevo mundo de posibilidades para la prestación de otros servicios.

Fue el 17 de enero de 1966 cuando entró en operación la primera central automática ubicada en Escazú, con una capacidad inicial de mil líneas. A ella le siguieron las centrales automáticas de Santa Ana, San Pedro y San José.

De manera progresiva, el ICE fue conformando un sistema de telecomunicaciones integrado que agrupó a todas las centrales existentes en el país. Puntarenas fue la

primera localidad que contó con un equipo de transmisión vía microondas que permitió la comunicación con otras provincias. En esa etapa, se construyó un total de 24 centrales y se instalaron 34200 líneas telefónicas.

En los setenta, Costa Rica avanzó vertiginosamente en materia de telecomunicaciones y no solo logró enlazarse de manera interna, sino que inició y afianzó su proceso de comunicación con el exterior por medio de la Red Centroamericana de Microondas y, más adelante, el Sistema de Marcación Internacional Directa de Abonado (MIDA), mediante el cual el cliente puede comunicarse de forma directa desde su propio teléfono y en forma automática con otro país.

Con el crecimiento demográfico, por la alta concentración poblacional en zonas urbanas y semirurales y la apertura de grandes centros residenciales, comerciales y turísticos, la demanda de líneas telefónicas tuvo un crecimiento sin precedentes en la historia del país. Mientras que en los años sesenta se contaba con apenas una línea de telefonía fija por cada cien habitantes, a finales de 2008 este indicador fue de 34 líneas por cada cien, uno de los índices más altos en Latinoamérica.

Por otra parte, la atención a las comunidades alejadas fue desde el inicio una prioridad para la Institución. Con el cumplimiento de esta responsabilidad social, se construyó una red de telefonía rural de siete mil kilómetros, beneficiando así a diversos centros productivos como ingenios, fincas agrícolas y ganaderas y centros de servicio como hospitales y colegios agropecuarios.

El sistema de teléfonos públicos ha sido esencial en la estrategia desarrollada por el ICE, y hoy se cuenta con alrededor de veintidós mil de ellos distribuidos en todo el país que posibilitan la comunicación desde cualquier parte del territorio nacional; estos aparatos incluyen desde el tradicional teléfono monedero, otros que

requieren de tarjetas prepagadas, hasta teléfonos inteligentes, con las opciones más modernas y eficientes.

Como parte de este proceso continuo de crecimiento, a partir de 1981 el ICE incursionó también en el desarrollo de la comunicación vía satélite con la entrada en operación de la Estación Terrena de Tarbaca y posteriormente en 1990 con la Estación Terrena de Guatuso. Ambas funcionaron como centros transmisores y receptores para señales satelitales.

En la actualidad todas las comunicaciones internacionales se realizan mediante la conexión de los cables submarinos tanto del Pacífico como del Atlántico, que enlazan a Costa Rica con las redes globales de telecomunicaciones.

#### **1.1.1.2 *Un mundo digitalizado***

El crecimiento industrial y tecnológico que experimentó el país a partir de 1985 puso en evidencia la necesidad de modificar el sistema de telecomunicaciones por uno que permitiera mayor dinamismo y la integración de nuevo servicios. Fue así como en ese año la Institución sustituyó el sistema analógico de la central ubicada en San Pedro por uno digital.

Esta modernización de los sistemas permitió brindar mayor rapidez en las comunicaciones, así como la incorporación de nuevos servicios como correo de voz, llamada en espera, desviación de llamadas y teléfono despertador; de esa manera, la población dispuso de una mayor efectividad en las telecomunicaciones.

El servicio de telefonía celular comenzó con tecnología analógica en el año 1994. Sin embargo, debido a sus limitaciones, el ICE modernizó el sistema con uno de la tecnología digital conocida como TDMA y, luego, incorporó la tecnología GSM.

Con la llegada de estas dos tecnologías, se pudo ofrecer servicios de valor agregado como mensajes de voz, transferencia de llamadas, llamada en espera, identificación de llamada y mensajes de texto. Adicionalmente, el sistema GSM facilitó el *roaming* internacional, el acceso a Internet, entre otros.

Los beneficios obtenidos por la población fueron notorios, situación que generó una creciente demanda de nuevas líneas y evidenció la necesidad de reestructurar el Plan de Numeración Telefónica que garantizara el éxito y la continuidad en las telecomunicaciones.

Fue así como en el año 1994 se amplió la numeración telefónica de 6 a 7 dígitos; trece años después, pasó a 8 dígitos, asegurando de esta forma una capacidad para la red de telefonía fija de 10 millones de números e igual cantidad para la red celular. Esta nueva estructura permite contar con capacidad para administrar y proveer de manera eficaz la numeración nacional de telecomunicaciones.

Hoy, anillos de fibra óptica desde Peñas Blancas, en la frontera norte, hasta Paso Canoas, en la zona sur del país, y de costa a costa (Limón- Quepos) posibilitan brindar servicios de banda ancha tanto en las comunicaciones básicas como en las comunicaciones móviles, comunicaciones globales y comunicaciones IP; interconectando al ICE con las grandes empresas mundiales de telecomunicaciones.

Por otra parte, una robusta red IP de última tecnología e interconexión internacional, tanto por el océano Pacífico como por el Atlántico con tres cables submarinos, garantizan una redundancia en las comunicaciones internacionales. Además, redes adicionales de acceso le permiten al ICE ofrecer conectividad para servicios con velocidades desde los 6 Mbps (megabits por segundo) hasta 1 Gbps (gigabits por segundo), lo que avala que cualquier servicio desarrollado en la red IP pueda tener el ancho de banda y la calidad requeridos para su funcionamiento,

y a la vez permite a los clientes disfrutar de diferentes servicios en una misma infraestructura de acceso.

Junto con estas redes, las inalámbricas como el WiMAX posibilitan ofrecer soluciones de conectividad de forma confiable a empresas que no cuentan con cobertura por medio de la red tradicional. Estas modernas redes se acompañan de diversos servicios complementarios que dan facilidades de comunicación tanto para llamadas locales como comunicaciones internacionales.

A partir del año 2009, el ICE dispuso ampliar su cartera de servicios; con la introducción en el país de la tecnología móvil 3G (UMTS), de plataformas para IPTV y VoIP (televisión y voz sobre el protocolo de Internet), que le permiten incursionar como un operador *Triple Play*, es decir, envío instantáneo de voz, datos y video.

### **1.1.2 Mercado de telecomunicaciones**

El viceministerio de Telecomunicaciones de Costa Rica presentó en el año 2012 los resultados de la encuesta *Tendencias del Mercado de Telecomunicaciones en Costa Rica*, la cual brinda información actualizada y periódica sobre la evolución de los servicios de telecomunicaciones en hogares y personas de Costa Rica dividido en tres ejes: i) telefonía móvil; ii) Internet; y iii) temas especiales sobre los servicios de telecomunicaciones.

#### **1.1.2.1 Telefonía móvil**

En la actualidad el país atraviesa un momento de cambio tras el ingreso de nuevos operadores y proveedores de telefonía móvil, quienes a partir de diciembre del 2011 iniciaron efectivamente la oferta de sus servicios en el mercado costarricense, lo cual impactará variables relacionadas con los servicios que reciben los usuarios, en términos de acceso, uso y calidad del servicio.

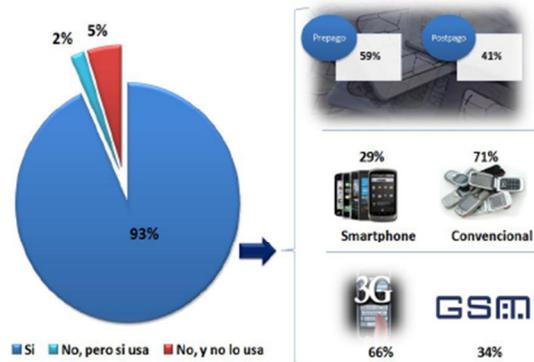
En este sentido, los resultados del estudio revelan que el 99% de los entrevistados afirma que en su vivienda tienen al menos un teléfono celular y el número promedio de estos dispositivos por vivienda corresponde a 3 líneas.

Analizada la tenencia de manera individual de este dispositivo, el 93% de los entrevistados posee al menos una línea celular, de los cuales el 95% tiene una única línea, mientras que el 5% restante indica que posee dos líneas de teléfono celular. En relación con la distribución por provincias, la tenencia de este dispositivo en los entrevistados mantiene porcentajes superiores al 93%, con excepción de las provincias de Puntarenas (87,0%) y Guanacaste (87,9%).

La tenencia de teléfono celular según modalidad de pago, muestra el predominio del sistema prepago sobre el post-pago, 59% y 41% respectivamente. Esta tendencia se mantiene en todas las provincias. Ahora bien, respecto al tipo de dispositivo utilizado, los teléfonos convencionales continúan superando a los teléfonos inteligentes o Smartphone, comportamiento que se replica con los tipos de tecnología utilizada por parte de los entrevistados, ya que el 66% de estos posee una línea 3G y el 34% restante utiliza una línea GSM, tal como se ilustra en la figura #1.

Por otra parte, en cuanto al uso del teléfono celular, el estudio revela que existe un 5% de los entrevistados que a pesar de no tener un dispositivo propio, utiliza de manera regular un teléfono celular, lo cual implica que el 98% de la población entrevistada usa este dispositivo.

Figura 1: Costa Rica, tendencia de teléfono celular, agosto 2012



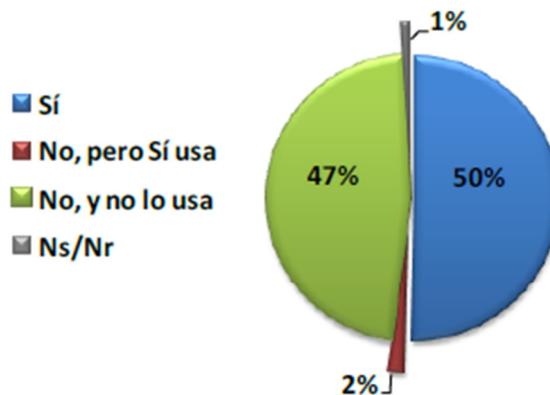
Fuente: Tendencias del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica 2012 MINAET.

### 1.1.2.2 Internet

#### A. Internet móvil

Cerca de la mitad de la población tienen acceso a Internet móvil. Además, el 95% de quienes poseen acceso, tiene solo una modalidad para acceder a la red, la cual corresponde al teléfono celular como principal medio de acceso. Si se analiza el dato según vivienda, en promedio 3 personas cuentan con acceso a Internet móvil, aunque no sea un servicio propio.

Figura 2: Costa Rica, personas con acceso a internet móvil, agosto 2012



Fuente: Tendencias del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica 2012 MINAET.

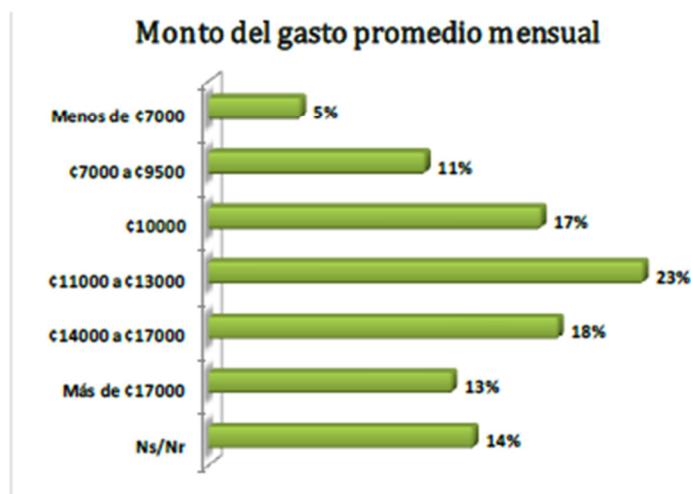
### B. Internet fijo

El 61% de la población tiene internet fijo en sus viviendas, con un promedio de 2 computadoras con conexión. Sin embargo, al consultar si ha usado internet fijo durante los últimos 3 meses, el porcentaje de personas con acceso a internet fijo aumenta a un 86%, con un promedio de uso de 3 horas diarias. Además, la mayoría (95%) lo ha utilizado en su casa o trabajo, específicamente para:

- Enviar/recibir correos 37%.
- Acceder a redes sociales 32%.
- Buscar información en general 19%.

Respecto al gasto promedio por el servicio, el 56% tiene un gasto mensual menor a ₡13.000, tal como lo muestra el gráfico N°3.

**Figura 3:** Costa Rica, gasto promedio en servicio de internet fijo, agosto 2012.



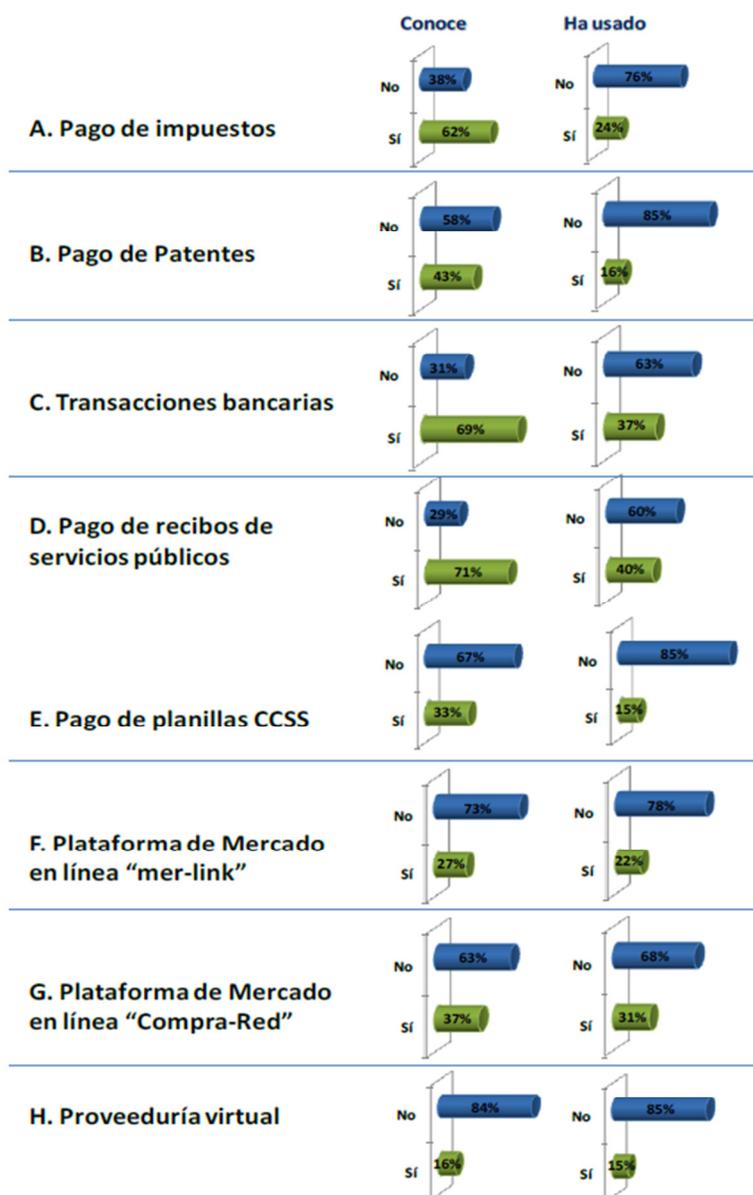
Fuente: Tendencias del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica 2012 MINAET

#### 1.1.2.3 Otros temas relacionados

Fundamentalmente, el pago de recibos de servicios públicos, transacciones bancarias y la plataforma de mercado en línea “compra Red”, son los servicios

ofrecidos por internet para la realización de trámites en organizaciones gubernamentales utilizados con mayor frecuencia.

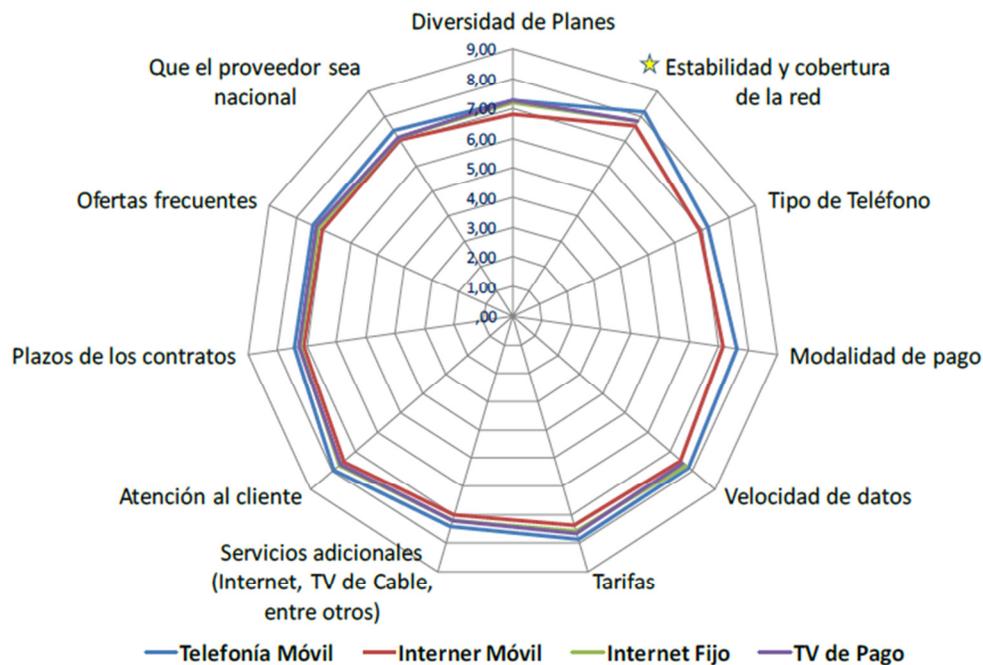
Figura 4: Costa Rica, otros temas relacionados, agosto 2012



Fuente: Tendencias del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica 2012 MINAET

Por otra parte, con respecto a las características más importantes para seleccionar un operador, el estudio revela que la estabilidad y cobertura de la red es la más importante en todos los casos, según se aprecia en el siguiente gráfico:

**Figura 5:** Costa Rica, aspectos para elegir un operador de telecomunicaciones, agosto 2012



Fuente: Tendencias del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica 2012 MINAET

### 1.1.3 Tendencias del mercado de telecomunicaciones 2012-2016

Los servicios de voz móvil se expanden cada vez en Costa Rica, según un estudio de Pyramid Research, publicado por el CAMTIC (2012), donde también se predice que su crecimiento se desacelerará cuando los usuarios se cambien a los servicios de datos móviles.

Dentro de dicho informe se indica la expectativa de un crecimiento de 27,2% en el servicio de datos entre 2012 y 2016. Asimismo, con los datos móviles y servicios móviles de voz, se espera obtener ingresos cercanos a los 500 millones de dólares para el final de ese periodo.

Del mismo modo, se pronostica que los servicios de banda ancha fija crezcan alrededor del 12% en los próximos cinco años y generen más ingresos que los servicios de voz fija para el año 2015.

Durante los próximos cinco años, surgirían otras fuentes de aumento, incluyendo los servicios de Voz a través de Internet (VoIP) y el pago de los servicios de televisión por Internet (IPTV), los cuales formarán parte del 10% de los ingresos totales del mercado de telecomunicaciones a fines del 2016.

Además, se espera que el pago por el servicio de televisión crezca alrededor del 3% en los próximos cinco años y la penetración llegue a segmentos de menores ingresos de la población de Costa Rica.

#### **1.1.4 Entorno de competencia**

El Instituto Costarricense de Electricidad, desde el año 1963 poseía una concesión por tiempo indefinido, sin beneficio de exclusividad, para operar una red de telefonía inalámbrica. A partir del año 2008 se establece en Costa Rica la Ley General de Telecomunicaciones (LGT) N.º 8642, la cual permite la libre competencia en los servicios de telecomunicaciones en el país.

La decisión de abrir el mercado de las telecomunicaciones se aprobó en octubre de 2007 mediante un referendo sobre el Tratado de Libre Comercio (TLC) de Costa Rica con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana. Ese mandato se consolidó en junio del 2009, al aprobarse la Ley General de Telecomunicaciones. Según esa norma, una vez constituida la Sutel, lo cual ocurrió en enero del 2009, el esquema de mercado diseñado por la Ley 8642, en el caso de la telefonía celular, dibuja una apertura basada en la asignación de frecuencias sobre el espectro radioeléctrico a través del mecanismo de concesiones, frecuencias que se atribuyen, de acuerdo con el Plan Nacional de Atribución de Frecuencias elaborado por el Poder Ejecutivo. El proceso de

concesión fue instruido por la Superintendencia de Telecomunicaciones, este, por medio de subasta, asignó las frecuencias a dos operadores privados después de haber comprobado la idoneidad del oferente y el cumplimiento los requisitos necesarios para la operación de redes públicas de telecomunicación.

Finalmente, los operadores Claro y Movistar comienzan a vender servicios celulares y rompen el monopolio luego de este proceso de cuatro años en noviembre del 2011.

#### ***1.1.4.1 Comportamiento del cliente ante la competencia***

##### ***1.1.4.1.1 Mercado de telefonía móvil***

Costa Rica cuenta con un 100 % de penetración de la telefonía móvil debido a la apertura del sector a la competencia privada a finales del 2011. Datos del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) indican que en la actualidad la penetración alcanza el 101,11%, pues en este país de poco más de 4,3 millones de habitantes existen 4,4 millones de líneas celulares activadas.

Los números del mercado celular son inciertos, ya que ninguna entidad ni operador ofrecen detalles. Según información dada por la Sutel a El Financiero, a junio de 2012 había 5,3 millones de líneas. Jaime Palermo, del ICE, dijo que esa entidad concentra 3,8 millones de conexiones. Entre tanto, Claro asegura contar con 800.000 líneas activas y Movistar se acredita aproximadamente un 10% unas 530.000 conexiones. Por tanto, los operadores móviles virtuales, Tuyo Móvil y Fullmóvil tendrían unas 200.000 líneas.

##### ***1.1.4.1.2 Mercado de banda ancha***

La estructura de la industria de banda ancha en Costa Rica está siendo servida por tres tipos de operadores:

- Operador público nacional de telecomunicaciones (ICE) con oferta de ADSL y banda ancha móvil (infraestructura propia) (43% de cuota).
- Operador público nacional (RACSA) con oferta WiMAX (infraestructura propia) y de cable modem (adquirida a operadores de cable) (32% de cuota).
- Operadores regionales de cable con oferta de cable modem (infraestructura propia) (25% de cuota combinada de mercado).

Esta estructura de mercado actual presenta un alto potencial para generar demandas de mercado insatisfechas, como por ejemplo, la brecha de distritos no cubiertos en el mercado residencial.

#### **1.1.4.2 *Modernización y fortalecimiento del sector telecomunicaciones costarricense***

La modernización y fortalecimiento del Sector Telecomunicaciones Costarricense se encuentra planteada en dos leyes: Ley General de Telecomunicaciones, y Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.

Ambas leyes se inspiran en un modelo de regulación en convergencia, y al mismo tiempo incorporan los principios de regulación a partir de los siguientes objetivos generales:

- i. Crear el Sector Telecomunicaciones.
- ii. Separar claramente los tres roles del Estado en el sector: como rector, como regulador y como operador.
- iii. Fortalecer, modernizar y desarrollar las funciones y atribuciones de las entidades públicas que actúan en el sector telecomunicaciones: Ministro Rector y Ministerio, Autoridad Reguladora de las Telecomunicaciones, Instituto Costarricense de Electricidad y sus empresas.

- iv. Flexibilizar el marco normativo que rige al ICE y sus empresas de manera que pueda competir de manera efectiva con otros operadores en la prestación de los servicios de telecomunicaciones en un mercado regulado.
- v. Establecer las bases que permitan la prestación de servicios de telecomunicaciones por parte de operadores públicos y privados, ambos sujetos a regulación.
- vi. Promulgar el marco regulatorio de las telecomunicaciones a partir de la noción de convergencia.

## **1.2 Marco teórico**

La presentación del actual documento se sustenta de conceptos teóricos referentes a los sistemas de administración, y más específicamente a la teoría concerniente al concepto de Cuadro de Mando Integral; con el fin de dar peso teórico a la investigación que se llevará a cabo en la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad

### **1.2.1 Planificación estratégica**

El planeamiento estratégico es una guía que señala el norte que debe seguir la empresa, lo cual la convierte en su actividad de mayor trascendencia. Daft (2004) define la estrategia como el plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener metas de la organización. En síntesis, la estrategia determina el o los cursos de acción para alcanzar las metas u objetivos planteados en la organización (Cordero, 2011).

Esta forma de proceder incluye la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de la misión y visión, la fijación de objetivos a largo plazo, el

desarrollo de opciones de estrategia, su respectivo análisis y decisión sobre su escogencia.

La estrategia de una organización describe cómo es que dicha organización pretende generar valor de manera sostenida para sus accionistas o, según Michael Porter, la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades que la organización desempeñará para lograr una ventaja competitiva sostenida en el mercado (Kaplan y Norton, 2004.a). Por tanto, es vital tanto la definición adecuada de la estrategia como su eficiente implementación.

Previo a desarrollar la estrategia es necesario definir la visión y la misión de la organización.

## **1.2.2 Misión, visión y valores**

### **1.2.2.1 Misión**

Según el libro *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*, para James (1997), la misión se define como: “[...] el propósito central de la empresa, su razón de ser”

Thompson (2007) en su obra *Dirección y Administración Estratégica*, completa la definición: “Determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”

Dicho de otra forma; la misión representa lo que empresa desea hacer. Debe ser idealmente clara, concisa y fácil de entender por todos los interesados en el negocio.

### **1.2.2.2 Visión**

Thompson y Strickland (2003) en *Administración estratégica*, la definen como:

Es un mapa del futuro de la empresa que propone detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

En otras palabras, la visión representa lo que empresa quiere llegar a ser. Lo idóneo es que la misma sea realista pues, de esta forma, será mayor la probabilidad de poder llegar a cumplirla, motivando de una manera directa tanto al estrategia como a sus colaboradores.

### **1.2.2.3 Valores**

En el libro de *Pensamiento estratégico* de Morrisey (1996), los valores se definen como:

Los *valores* representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores, unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional.

Los valores y el comportamiento son conceptos estrechamente relacionados, si los colaboradores comparten el mismo conjunto de valores, estos determinarán el comportamiento de la empresa. Para su buen uso, la organización debe concentrarse en no más de seis valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

### **1.2.3 Objetivos estratégicos**

Posterior a la definición de la visión, es imperioso determinar las acciones necesarias por ejecutar para alcanzarla; estas acciones deben definirse dentro de los objetivos estratégicos. Estos determinan cuáles son las áreas críticas para el éxito de la organización en el largo plazo y, probablemente, abarquen mercadeo, finanzas, desarrollo de capital humano, calidad, diversificación y eficiencia de procesos, entre otros. (Thorogood Publishing, 2004).

Los objetivos estratégicos deben ser concretos, alcanzables y planteados en el tiempo correcto. Los colaboradores no solo deben conocerlos, sino también tener la claridad y certeza que sus acciones pueden contribuir a alcanzar dichos objetivos.

### **1.2.4 Indicadores claves de desempeño**

Los indicadores claves de desempeño, o KPI (*Key Performance Indicators*), son mediciones de variables con un valor clave para la organización, ya que son indicadores de su desempeño en aspectos estratégicos. Las mediciones efectivas del desempeño deben ser parte integral del proceso gerencial (Kaplan y Norton, 2002).

Jennings (2010) afirma que de varios estudios de medición de desempeño y gerenciamiento se desprende que la medición determina el comportamiento. Aquello que no es medido probablemente reciba ninguna o muy poca atención. En un plan estratégico, los valores de la organización pueden mitigar esa tendencia, pero resulta que los valores pocas veces se miden por lo cual no son tan efectivos.

Dichos indicadores deben encontrarse estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos, por lo que, consecuentemente, llevarán el pulso del avance

hacia la visión estratégica de la organización. En otras palabras, se debe asegurar que las KPI estén siempre alineadas a la estrategia.

Una vez definidas cuáles serán los KPI's, se debe determinar cuáles serán sus valores deseados: estos valores dependerán de la estrategia organizacional planteada por la empresa. Para apoyarse en la lección de los valores metas de estos KPI's, se puede utilizar información histórica, conocimiento de la industria y también retroalimentación de los clientes. Es conveniente considerar las implicaciones en costo operativo o la necesidad de recursos que implicará alcanzar esos valores de KPI, en algunas ocasiones debe tomarse en cuenta alcanzar algunas metas por etapas.

### **1.2.5 Cuadro de Mando Integral**

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, por parte de sus autores, Robert Kaplan y David Norton.

Lo que se plantea es un sistema administrativo, más allá de la perspectiva financiera, permitiendo medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia; proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Según el documento *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, (1996), se tiene la siguiente definición:

El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en

cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

Se inicia con la definición de CMI, ya que el objeto del presente trabajo es elaborar un Cuadro de Mando Integral producto de un análisis situacional interno y externo. El objetivo de la propuesta será lograr la mejora en la toma de decisiones de la alta dirección.

#### **1.2.5.1 *Perspectivas***

La idea del CMI es sencilla y transparente; reconoce que la finalidad de la actividad empresarial; conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, del cliente (comercialización), procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

##### **1.2.5.1.1 Financiera**

Los indicadores financieros se basan en la contabilidad de la compañía y muestran el pasado de la misma. Esto último dado que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que depende de cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es “como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor”.

#### **1.2.5.1.2 Ciente**

La perspectiva de cliente está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores con el fin de que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, reclamos resueltos del total de reclamos y retención de clientes.

#### **1.2.5.1.3 Procesos internos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

#### **1.2.5.1.4 Aprendizaje y crecimiento**

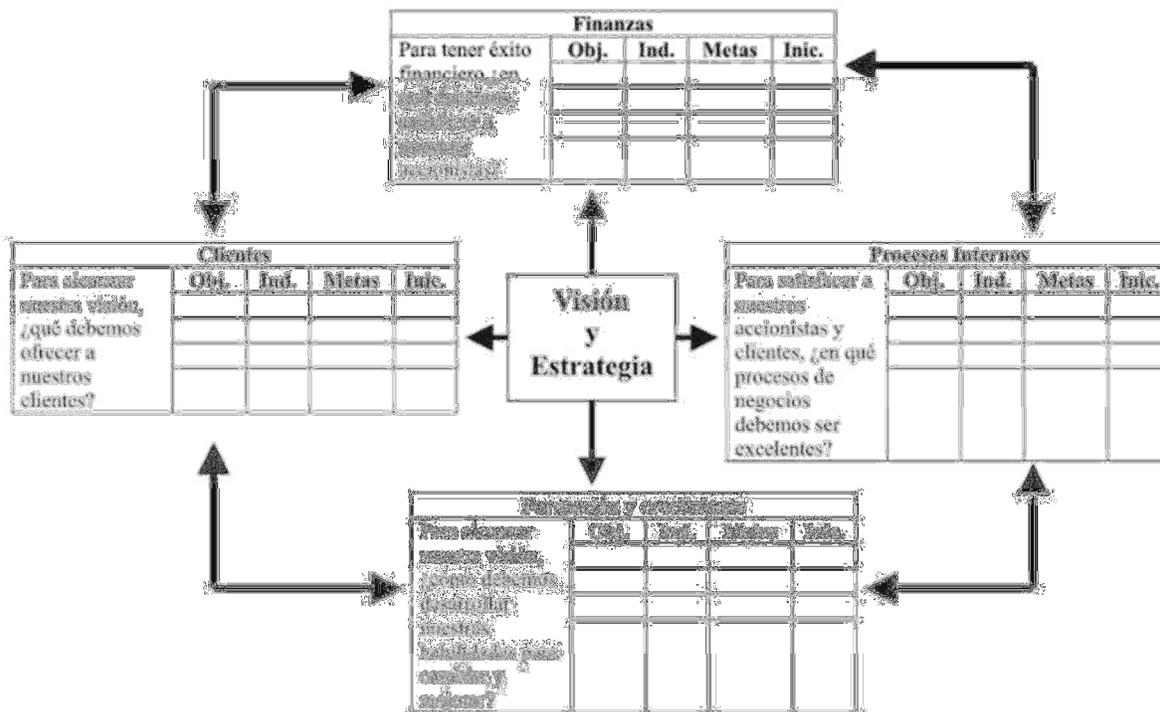
El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

#### **1.2.5.2 *Pasos para la implementación de un CMI***

El Cuadro de Mando Integral puede ser el punto focal de todos los esfuerzos de la organización, definiendo y comunicando prioridades a gerentes, colaboradores, inversionistas e incluso a los clientes (Kaplan y Norton, 2004). En síntesis, se

partirá de una definición clara de la estrategia y la visión de la Dirección y se desarrollarán indicadores claves de desempeño según las cuatro perspectivas tal y como se puede observar de la siguiente figura:

Figura 6. Perspectivas de un CMI



Fuente: Kaplan y Norton, (2002)

El mapa estratégico de un CMI se desarrolla a partir de esta estructura de relaciones causa y efecto entre las cuatro perspectivas. A la vez, construir un mapa estratégico obliga a las organizaciones a clarificar cómo creará valor y para quién lo hará.

Analizando organizaciones que utilizaban con éxito el CMI, Kaplan y Norton identificaron cinco principios en común. Estos describen los elementos claves en la conformación de una organización capaz de enfocarse en la estrategia y obtener los resultados proyectados (Sharma, 2009). Los cinco principios son:

1. Alcanzar el cambio mediante el liderazgo gerencial.

2. Traducir la estrategia a términos operativos.
3. Alinear la organización a la estrategia.
4. Lograr que la estrategia sea el trabajo o responsabilidad de todos.
5. Lograr que la estrategia sea un proceso continuo.

Toda vez que el presente trabajo consiste en desarrollar un modelo de CMI, debe comentarse, también, sobre los pasos por seguir para conformar un CMI. De acuerdo con Rohm (2011), estos son:

1. Evaluación de la esencia de la organización, sus principios, oportunidades de mercadeo, competencia, posición financiera y sus metas a corto y largo plazos.
2. El desarrollo de una estrategia empresarial global.
3. Desglose de la estrategia en subcomponentes: objetivos estratégicos.
4. Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial global.
5. Desarrollo de indicadores de desempeño para evaluar la estrategia y el progreso operacional.
6. Este último paso identifica nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia.

Los pasos mencionados reflejan cómo la estrategia debe estar acorde con la realidad de la empresa; los objetivos estratégicos, con la estrategia y, a su vez, los indicadores claves de desempeño, con los objetivos estratégicos. La idea detrás de este sistema es alinear toda la energía, inversiones y acciones de la empresa

en una misma dirección para, así, encaminarse de la mejor manera a alcanzar su visión de futuro

### **1.2.5.3 El CMI aplicado en el sector público**

De acuerdo con Martínez (2002), el CMI ha tenido un gran auge en los últimos años en empresas estatales norteamericanas (Estados Unidos y Canadá), principalmente por cuatro razones:

- a. El enfoque en perspectivas no financieras que presenta el CMI encaja perfectamente con la orientación de las instituciones públicas, cuyo propósito principal no debe ser el producir grandes utilidades, sino ofrecer productos y servicios que la empresa privada no se interesa en brindar.
- b. Existe un reciente énfasis en el sector público hacia una medición más eficaz del desempeño y en el establecimiento de sistemas de control de gestión, que ayuden a implementar estrategias.
- c. La reducción en sus presupuestos ha obligado a las organizaciones públicas a administrar eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por ello han optado por utilizar técnicas de gestión más avanzadas, como el CMI.
- d. Existe un creciente auge por la eficiencia en la administración pública que impulsa a la identificación de aquellas actividades que no agregan valor y, por ende, pueden ser eliminadas sin afectar la calidad de los servicios.

Este planteamiento, que presenta el autor no es ajeno a la situación que se vive actualmente en la mayoría de los países latinoamericanos. Partiendo de este hecho, es claro que la realidad fiscal y presupuestaria de Costa Rica obliga a sus instituciones a una búsqueda continua de herramientas de gestión, que faciliten el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos que administran, y en este punto, el CMI se presenta como una opción por demás atractiva y aplicable.

### **1.2.6 La gestión en el sector público**

Una de las funciones básicas del Estado moderno consiste en la evaluación de proyectos, planes, programas y la generación oportuna de resultados, que beneficien a los ciudadanos. Sin embargo, el establecimiento de un sistema que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los recursos públicos, representa aún un campo en la que la mayoría de los países en desarrollo necesitan mejorar bastante

#### **1.2.6.1 El ciclo de la gerencia pública**

En el fondo, todas las empresas son operadoras de procesos mediante los cuales procuran satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios, ya sean positivos o negativos, en el entorno en el que se encuentran trabajando. Para desarrollar nuevos procesos o modificar los que poseen, las organizaciones deben realizar proyectos específicos.

El ciclo de la gerencia pública lo componen todas las acciones orientadas a asegurar el logro de los objetivos perseguidos en cada nivel de la gerencia institucional, y puede ser resumido en tres ámbitos

- a. Identificar los objetivos estratégicos establecidos por la dirección.
- b. Las gerencias de área y los responsables por la operación de la entidad orientan sus objetivos a garantizar la entrega de los productos que harán posible la consecución de los objetivos estratégicos. Esto se conoce como gerencia de procesos.
- c. Para institucionalizar los procesos anteriormente definidos, la empresa ejecuta proyectos cuyo objetivo es dotarla de la capacidad necesaria para poner en funcionamiento dichos procesos. Esto es función de la gerencia de proyectos.

De esta manera, los objetivos institucionales determinan los procesos que se realizarán, porque estos últimos son insumos necesarios para lograr los resultados estratégicos y los procesos, a su vez, determinan el tipo de proyectos por realizar, por cuanto estos son necesarios para activar los procesos.

Una vez desarrollado el presente capítulo, el lector tiene un panorama general del contexto en el que se desarrolla el trabajo. Los siguientes capítulos continúan con el desarrollo específico de estos temas en la empresa, dando énfasis a la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente.

## **2. Capítulo II. Descripción de la Organización y la DDRC**

En este capítulo se hará una descripción del evento señalado en la problemática del proyecto, utilizando, para ello, una ubicación contextual de la empresa, su historia, misión, visión y valores estructurados por toda su estructura administrativa, hasta llegar a la unidad de negocio sobre la cual se basarán los siguientes capítulos, la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente (DDRC).

### **2.1 Instituto Costarricense de Electricidad**

#### **2.1.1 Generalidades<sup>1</sup>**

El Instituto Costarricense de Electricidad fue creado el 8 de abril de 1949, por medio del Decreto de Ley 449, como una solución a la grave situación que enfrentaba el país en la prestación de servicios de electricidad. Gracias a la exitosa trayectoria de la institución en esta materia, en 1963, se le encomendó también la atención de los servicios de telecomunicaciones en el país.

Su primer gerente fue el Ing. Jorge Manuel Dengo Obregón. La creación del ICE fue el resultado de una larga lucha librada por varias generaciones de costarricenses en procura de una solución definitiva al problema de escasez de energía, y en apego de la soberanía nacional en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del país.

El ICE se creó como una institución autónoma, responsable del desarrollo de las fuentes productoras de energía eléctrica del país. Algunas de las funciones que se encomendaron son:

---

<sup>1</sup> Fuentes:

[www.grupoice.com/wps/portal/gice/acerca\\_ice/acerca\\_ice\\_asi\\_somos/acerca\\_ice\\_asi\\_somos\\_historia/](http://www.grupoice.com/wps/portal/gice/acerca_ice/acerca_ice_asi_somos/acerca_ice_asi_somos_historia/)

- Solucionar el problema de la escasez de energía eléctrica del país, mediante la construcción y puesta en servicio de más plantas de energía hidroeléctrica, con sus correspondientes redes de distribución.
- Promover el desarrollo del país mediante el uso de la energía eléctrica como fuente de energía motriz.
- Procurar la utilización racional de los recursos naturales y terminar con su explotación destructiva e indiscriminada.
- Conservar y defender los recursos hídricos del país, mediante la protección de las cuencas, las fuentes, los cauces de los ríos y corrientes de agua.
- Hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y financieros modelos de eficiencia capaces de garantizar el buen funcionamiento del Instituto y que sirvan de norma a otras actividades costarricenses.

Cabe mencionar que el ICE no absorbió a la empresa extranjera desde un principio; ambos sistemas coexistieron hasta 1967, pero es claro que a partir de la creación del ICE y con la puesta en operación de sus plantas generadoras de energía, el país pudo dirigir su desarrollo eléctrico de acuerdo con sus propias necesidades sociales y económicas.

La responsabilidad con la que el ICE ha asumido este gran reto durante 64 años, se refleja en el desarrollo socioeconómico que ha experimentado el país, lo que lo ubica en un lugar de privilegio en comparación con otros países de Latinoamérica.

Sin embargo, al pasar los años las distintas variables relacionadas con el marco jurídico del país, así como en entorno político y las restricciones de inversión han venido afectando la expansión y calidad que el ICE quiere ofrecer a sus clientes y, por ello, existe una reforma a la ley que lo creó, aprobada en el 2008 por la Asamblea Legislativa.

Situaciones reales como una excesiva normativa (148 leyes que son de aplicación para el ICE), excesivo control por parte de entes externos, poca flexibilidad para la

inversión y contratación, un marco legal que no se adapta a las necesidades actuales y ausencia de leyes en materia de electricidad y telecomunicaciones, son solo algunos de los aspectos que pretendían modificarse mediante estos cambios a la ley.

La reforma legal del ICE consiste en modificar su ley constitutiva número 449 del año 1949, la número 3226 del año 1963 y retomar los principios de origen: desarrollar servicios con autonomía y calidad bajo principios de solidaridad, universalidad y servicio público al costo.

Los ejes de la reforma son cuatro: modernización de la contratación administrativa, políticas y estrategias para la gestión financiera, flexibilidad en la aplicación de leyes y rendición de cuentas.

a) Modernización de la contratación administrativa

- Régimen especial de contratación que permite una mayor eficiencia en esta materia.
- Contratos de colaboración empresarial con sujetos públicos y privados, sin traslado de operación y explotación de los negocios ni concesiones o marcas del ICE.

b) Gestión financiera

- Capitalizar las utilidades netas para satisfacer aún más las necesidades del cliente.
- El ICE no puede considerarse fuente productora de ingresos para el fisco.
- Posibilidad de utilizar su capacidad de endeudamiento para financiar proyectos de inversión.

c) Flexibilización en aplicaciones de leyes

- No aplicación de 7 leyes de acatamiento para el ICE de las 148 mencionadas anteriormente.

d) Rendición de cuentas

- Procesos de información, participación y consulta de las comunidades y organismos locales.
- Planes de expansión o de negocio.
- Obligación de rendir cuentas anualmente a la Defensoría de los Habitantes y otras instancias.

La idea principal de estos cambios de ley se basan en el propósito innato del ICE: continuar aportando a la calidad de vida de los costarricenses y a la paz social.

Dentro de los aportes que el instituto ha brindado en los últimos años en los campos de Electricidad y Telecomunicaciones, se tienen los siguientes:

- Las tarifas de electricidad más bajas de Centroamérica.
- El 97% de cobertura eléctrica.
- Más de 1 500 Mega Watts de capacidad instalada.
- Planes de manejo de cuentas hidrográficas.
- Búsqueda y aplicación constante de nuevas fuentes de electricidad.
- 1 048 paneles solares instalados en comunidades alejadas.
- Políticas y acciones responsables de manejo ambiental.
- Asesoría a los clientes en el uso adecuado de la electricidad.
- Casi 1700 kilómetros de líneas de transmisión instalados.
- Una red de alta tensión que alcanzó en el 2003 los niveles de confiabilidad más altos de su historia.
- 26 empleados por cada 100 G WH de generación.
- Más de 1,2 millones de líneas telefónica instaladas.
- En el 64% de los hogares tienen, por lo menos una línea telefónica fija.

- El 28% de teledensidad (28 teléfonos por cada 100 habitantes). La más alta de América Latina.
- Más de 21 000 teléfonos públicos instalados (5,24 teléfonos públicos por cada 100 habitantes).
- Más de 3 millones de líneas celulares instaladas.
- Más del 80% de teledensidad en servicio móvil (80 servicios por cada 100 habitantes).
- En el 46,4% de los hogares, uno de sus miembros tiene acceso a internet desde la casa, centro de estudios, lugar de trabajo o sitios públicos.
- 2,07 empleados por cada mil líneas telefónicas instaladas, incluye telefonía fija y celular.
- El 85% averías reparadas en menos de 24 horas.
- El 71,47% en llamadas completadas desde Estados Unidos a Costa Rica, el más alto índice de América Latina.
- Las tarifas básicas más bajas de América Latina.
- Más de 2 000 kilómetros de fibra óptica instalada en todo el país.

Con respecto al estado costarricense, el ICE ha generado sólidos aportes, divididos en tres áreas:

#### Fiscal

- Generación de superávit.
- Pago de impuestos a la importación de bienes, equipos, materiales y otros.
- Traslado impuestos de ventas.
- Traslado de impuestos cobrados a proveedores de bienes y servicios.
- Pago de cargas sociales al INA, IMAS, FODESAF, BF y CCSS.

#### Económico-social

- Universalidad de los servicios (a toda la población y lugares sin distinción).
- Solidaridad y fijación de tarifas bajo principios de servicio al costo.
- Transferencia a la Comisión Nacional de Emergencias.

## Ambiental

- Responsabilidad ambiental en todos los proyectos y actividades (prevención, mitigación y compensación).
- Procesos de información y participación en comunidades de influencia.
- Responsabilidad social (uso de fuentes renovables de energía, servicios en comunidades alejadas, relación con comunidades).

### 2.1.2 Visión, misión y valores del ICE

#### 2.1.2.1 Visión<sup>2</sup>

El enunciado de la visión definida por la Empresa manifiesta claramente su compromiso con el país a través de su liderazgo como empresa estatal proveedora de soluciones de electricidad y telecomunicaciones, incluyendo su anhelo de ampliar su ámbito de acción a nivel de la región Centroamérica y avanzar gradualmente hacia otros mercados:

Empresa propiedad del Estado, competitiva, líder en el mercado de las telecomunicaciones, información e industria eléctrica con la mejor tecnología y recurso humano al servicio del cliente y la sociedad costarricense, que contribuya con el desarrollo económico, social y ambiental, promoviendo la universalidad del servicio en el ámbito nacional y regional con el uso racional de los recursos naturales.

#### 2.1.2.2 Misión<sup>3</sup>

Este postulado expresa la razón de ser del ICE como empresa, capturando como su esencia la respuesta oportuna a los principales desafíos que le impone el nuevo ambiente competitivo; como lo son el conocimiento del cliente para su

---

<sup>2</sup> Fuente "Estrategia Empresarial 2010-2014".

<sup>3</sup> Fuente "Estrategia Empresarial 2010-2014".

seducción, retención y diversificación, así como la necesidad de dar un fuerte giro en su cultura organizacional para responder eficiente y eficazmente a las nuevas crecientes expectativas del mercado.

Servir a los mercados de la industria eléctrica y de las telecomunicaciones e información, con niveles de competitividad internacional, a través de un enfoque de multiservicios y aplicaciones, para satisfacer las crecientes y variadas necesidades de los clientes, manteniendo una posición de liderazgo en los nuevos segmentos de estas industrias y segmentos de acuerdo con el marco jurídico vigente.

### **2.1.2.3 Valores<sup>4</sup>**

Los valores que tradicionalmente han representado los atributos principales de la marca ICE, se mantienen como símbolos clave de identidad y de su gestión como empresa estatal: integridad, compromiso y excelencia.

Los tres en forma conjunta, soportan y sustentan la visión y misión que se ha trazado el ICE y se constituyen en insumos fundamentales del modelo de negocios y del proceso de definición de la estrategia empresarial. A continuación un detalle de cada uno de ellos:

#### **i. Integridad**

- Para desarrollar nuestro trabajo de acuerdo con los principios de transparencia, justicia, confiabilidad, honestidad y respeto.
- Para ser leales a la Institución y a nuestros clientes.
- Para rechazar las influencias indebidas y los conflictos de interés.
- Para ser consecuentes entre lo que se dice y lo que se hace.
- Para administrar responsablemente los bienes institucionales.
- Para actuar de conformidad con la normativa nacional e institucional.

---

<sup>4</sup> Fuente "Estrategia Empresarial 2010-2014".

ii. Compromiso

- Con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
- Con el desarrollo económico y social de país.
- Con la calidad de vida de los habitantes del país.
- Con el medio ambiente.
- Con el trabajo bien realizado y los objetivos de ICE.

iii. Excelencia

- En el suministro de un servicio oportuno, confiable y de calidad.
- En la búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías para beneficio de nuestros clientes.
- En la aplicación de las mejores prácticas técnicas y administrativas.
- En la atención al cliente.
- En el desarrollo integral del factor humano.
- En la gestión de los recursos institucionales.

**2.1.2.4 Objetivos estratégicos<sup>5</sup>**

La estrategia corporativa del ICE se define cada cuatro años, mediante documentos internos enviados, únicamente, a las jefaturas para su uso e información.

Actualmente se está trabajando con la “Estrategia Empresarial 2010-2014: Impulsados por el Cliente de Costa Rica”, la cual fue aprobada por el Consejo Directivo del ICE en la Sesión N° 5933 el día martes 14 de diciembre del 2010.

---

<sup>5</sup> Fuente “Estrategia Empresarial 2010-2014”.

Esta estrategia esta cimentada en los valores de la Institución, donde el elemento catalizador de este nuevo rumbo es el cliente, a quien se debe siempre procurar brindarle una experiencia positiva, integral y transparente.

El desarrollo de dos áreas de negocio fundamentales, como lo son electricidad y telecomunicaciones, convierte al Grupo ICE en una corporación sólida y con capacidad de agregar valor a las soluciones que entrega al cliente. La estrategia empresarial está orientada a lograr el apalancamiento de sus activos tangibles e intangibles para responder adecuadamente y de forma rentable a las necesidades de sus clientes actuales y futuros a través del liderazgo desempeñado por todos los funcionarios del Grupo ICE.

A continuación los principales objetivos estratégicos de la empresa:

- Defensa y expansión del mercado mediante una excelente experiencia del cliente, por medio de la homologación de prácticas empresariales.
- Fortalecer el alineamiento del capital humano a la estrategia.
- Lograr crecimiento rentable para viabilizar la operación en el entorno y apalancar la responsabilidad socioambiental como ventaja competitiva.
- Consolidar una experiencia de cliente integral y transparente.
- Consolidar una estrategia de mercadeo y ventas ubicua y competitiva.

#### **2.1.2.5 Estructura administrativa del ICE<sup>6</sup>**

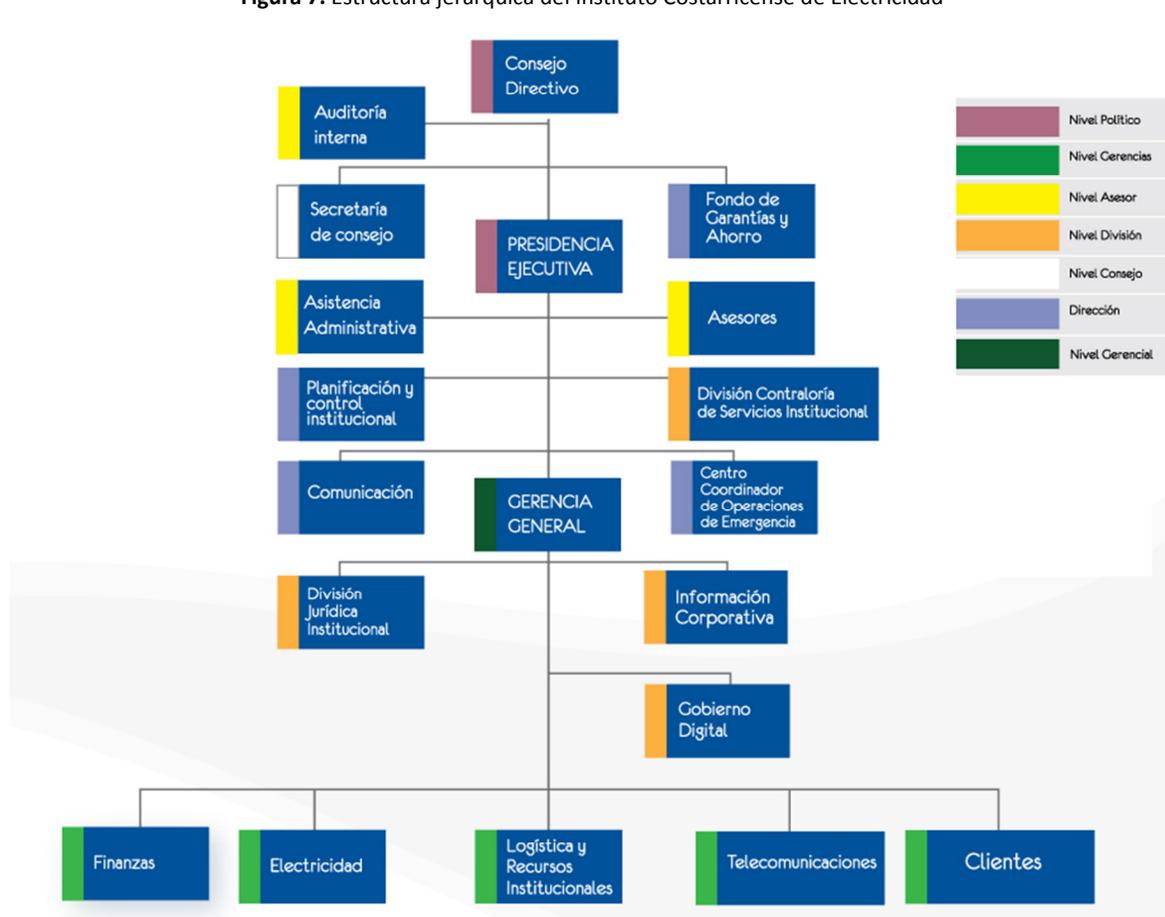
El ICE, al igual que la gran mayoría de instituciones públicas, está constituida de una estructura jerárquica tradicional, la cual está regida por un consejo directivo y bajo de este la toma de decisiones estricta por parte del presidente ejecutivo y la gerencia general de la Institución:

---

<sup>6</sup> [www.grupoice.com/wps/portal/gice/](http://www.grupoice.com/wps/portal/gice/)

La figura #7 muestra la parte superior de la estructura jerárquica de la Institución:

**Figura 7.** Estructura jerárquica del Instituto Costarricense de Electricidad



Fuente: Grupo ICE, 2012

### Consejo Directivo

El ICE está dirigido por un Consejo Directivo compuesto por siete miembros nombrados por el Consejo de Gobierno. Del seno del Consejo Directivo se nombra un presidente, quien dirige las sesiones, así como un vicepresidente, que sustituye al presidente en sus ausencias, y un secretario.

### La Presidencia Ejecutiva

La integra el presidente ejecutivo nombrado por el Consejo de Gobierno y un Grupo de Apoyo nombrado internamente

## La Gerencia General

Está integrada por un gerente general nombrado por el Consejo Directivo y un Grupo de Apoyo nombrado internamente. Asimismo, se tiene 5 Gerencias divididas en Electricidad, Clientes, Logísticas y Recursos Institucionales, Finanzas y Telecomunicaciones, integradas, a su vez, por divisiones y direcciones.

### **2.1.3 Las empresas del Grupo ICE<sup>7</sup>**

El Instituto Costarricense de Electricidad se constituyó, oficialmente, en un conjunto de empresas propiedad del Estado que conforman, hoy, el renombrado Grupo ICE, para la prestación de servicios de electricidad y telecomunicaciones en las distintas zonas del país.

Así, son empresas del Grupo ICE las siguientes:

- Compañía Nacional de Fuerza y Luz SA (CNFL), en su condición de accionista mayoritaria.
- Radiográfica Costarricense, SA (RACSA).
- Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica, SA (CRICRSA).
- ICE (Sector Electricidad, Sector Telecomunicaciones y Sector Gestión Administrativa).
- Para efectos de organización se habla del Sector Electricidad, compuesto por CNFL y Electricidad del ICE y del Sector Telecomunicaciones, compuesto por Telecomunicaciones del ICE y RACSA.

---

<sup>7</sup> [www.grupoice.com/wps/portal/gice/](http://www.grupoice.com/wps/portal/gice/)

## 2.2 Gerencia de Clientes

### 2.2.1 Generalidades<sup>8</sup>

La Gerencia de Clientes tiene a cargo el desarrollo de la estrategia de mercado, la planificación y el desarrollo del portafolio de soluciones, y la entrega de soluciones al cliente, considerando su respectiva retención y fidelización, así como el dinamismo de la industria y la búsqueda de un posicionamiento en el medio, con la inclusión de la generación de valor y sostenibilidad del ICE.

Dentro de sus principales premisas se tienen:

- Estrategia empresarial como punto de partida.
- Organización enfocada en el cliente (estrategia de mercado).
- Orientación a convergencia.
- Integración de los procesos de la gestión al cliente.
- Tiempo de respuesta.
- Retención del cliente.
- Implementación por etapas para facilitar la transición.
- Alineamiento de los servicios e infraestructura con las soluciones al cliente.

### 2.2.2 Visión y misión<sup>9</sup>

Para la Gerencia de Clientes, se tiene una visión y misión propias alineadas a las indicadas para la Gerencia General. La visión reza lo siguiente: “Ser excelentes en la innovación, servicio y satisfacción del cliente”. Por otro lado, la misión es: “Ser la mejor opción para el cliente”.

---

<sup>8</sup> Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

<sup>9</sup> Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

### **2.2.3 Objetivos estratégico**

Esta instancia tendrá como principal propósito unificar esfuerzos para los diferentes servicios y segmentos de clientes, con productos de alta calidad y en mejores condiciones que la competencia.

- Ejecutar la estrategia de conquistar y defender el mercado actual, sin descuidar el servicio al cliente.
- Implementar el proceso de desarrollo de soluciones y productos de manera efectiva, en el menor tiempo posible, mediante la efectiva coordinación con la Gerencia General.
- Identificar y tener claridad en las responsabilidades de cada área dentro de la organización para así poder potenciar la estrategia de conquista del mercado.
- Realizar alianzas de mercado que permitan desarrollar nuevos negocios, y alcanzar mercados internacionales buscando reducir los costos de distribución de los servicios.
- Desarrollar una visión consolidada del cliente, sus servicios y sus necesidades.

### **2.2.4 Estructura administrativa**

La estructura administrativa de esta gerencia se encuentra formada por 4 divisiones y una quinta área de apoyo siendo esta la de Gestión Empresarial.

La siguiente figura muestra un esquema de esta división:

**Figura 8.** Estructura jerárquica de la Gerencia de Clientes



Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

### División Desarrollo de Soluciones

Responsable del entendimiento del cliente con una visión integral del negocio y del mercado. Planifica y desarrolla la estrategia de los negocios para asegurar el modelo de ingresos y rentabilidad de la empresa.

### División Entrega de Soluciones

Coordina e impulsa los procesos de entrega de las soluciones acorde con la estrategia de clientes definida. Establece las cuotas de entrega de soluciones a los clientes.

### Gestión de Relación con el Cliente

Impulsa una experiencia con el cliente ubicua e integral. Maneja aspectos relacionados con la retención y fidelización de los clientes actuales con que cuenta el ICE y del uso de esquemas de atracción para clientes potenciales

### División Gestión de Alianzas

Se planifican y gestionan todas aquellas alianzas y acuerdos de diversa naturaleza de forma alineada a la estrategia de clientes, que se requieran para desarrollar y mejorar la gestión integral y la propuesta de valor al cliente.

## **2.3 División de Gestión de Relación con el Cliente<sup>10</sup>**

### **2.3.1 Generalidades**

Esta división impulsa una experiencia con el cliente ubicua e integral. Maneja aspectos relacionados con la retención y fidelización de los clientes actuales con que cuenta el ICE y del uso de esquemas de atracción para clientes potenciales.

Abarca elementos como gestión de canales, facturación y gestión de ingresos, aseguramiento de calidad, atención de incidencias, así como la instalación al cliente.

### **2.3.2 Visión y misión**

La División de Gestión de Relación con el Cliente no tiene definidas para sí una visión y misión, por lo que en este momento utiliza las mismas que su ente más superior, la Gerencia de Clientes.

### **2.3.3 Objetivos estratégico**

A nivel de la División de Gestión de Relación con el Cliente, se tienen planteados los siguientes objetivos:

- Optimización de costos, ciclo de efectivo, sostenibilidad y crecimiento de ingresos.
- Alcanzar y mantener el liderazgo en el servicio al cliente.
- Crear una relación de largo plazo con el cliente.
- Proteger la base de clientes actuales y futuros.
- Asegurar los elementos de la cadena de abastecimiento controlables de la División.

---

<sup>10</sup> Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

- Desarrollar el talento humano (ventas y postventas).
- Operacionalizar compensaciones y bonificaciones por resultados.

### 2.3.4 Estructura administrativa

La estructura administrativa de esta división se encuentra formada por 4 direcciones. La siguiente figura muestra un esquema de esta división:

**Figura 9** Estructura jerárquica de la División Gestión de Relación con el Cliente



Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

#### Retención y fidelización

Garantizar la operacionalización y ejecución de estrategias de segmentación, carterización, fidelización y retención de clientes en los puntos de atención.

#### Dirección de Soporte a las Operaciones Comerciales

Asegurar que los procesos operativos propicien que en toda interfaz con el cliente haya generación de valor

#### Desarrollo de la Relación con el Cliente

Responsable del manejo de todos los aspectos relacionados con la comercialización, entrega y aseguramiento de los servicios que el ICE le ofrece a los clientes actuales (no empresarial) en materia de telecomunicaciones

#### Dirección de Facturación y Gestión de Ingresos

Responsable de los procesos de facturación, recuperación, registro y aseguramiento de los ingresos, contribuyendo a mantener el relacionamiento a largo plazo con el cliente.

## **2.4 Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente<sup>11</sup>**

### **2.4.1 Generalidades**

Esta dirección es la responsable del manejo de todos los aspectos relacionados con la comercialización, entrega y aseguramiento de los servicios que el ICE le ofrece a los clientes actuales (no empresarial) en materia de telecomunicaciones, haciendo uso de esquemas de atracción para clientes potenciales, por lo que abarca elementos como Centros de Atención a Clientes, Soporte Comercial, Unidad de Soporte Tecnológico y Unidad de Acceso Universal, operacionalizando estrategias comerciales de retención y fidelización que le permitan capturar y retener a los clientes, personalizando a estos de acuerdo con sus necesidades, expectativas y asegurando la continuidad de los servicios, para obtener el mayor provecho de las operaciones realizadas por la empresa.

### **2.4.2 Visión y misión**

La Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente no tiene definidas para sí una visión y misión, por lo que en este momento utiliza las mismas que su ente más superior, la Gerencia de Clientes.

### **2.4.3 Objetivos estratégico**

A nivel de Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente, se tienen planteados los siguientes objetivos:

- Gestionar los costos relevantes de la DGRC.
- Cumplir metas de ingresos (retención y fidelización/ventas).
- Alcanzar y mantener el liderazgo en el servicio al cliente
- Crear una relación de largo plazo con el cliente.
- Evaluar y mejorar los procesos críticos.

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

- Desarrollar y mantener un modelo de atención de clientes.
- Operacionalizar compensaciones y bonificaciones por resultados.

A continuación se hace una alineación entre los objetivos de la dirección y los objetivos de la división:

**Tabla 1.** Objetivos de la División y Dirección

<b>OBJETIVO DE LA DIVISIÓN GRC</b>	<b>OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DRC</b>
Estratégico: Gestionar los costos relevantes de la DGRC.	Operativos: Maximizar la relación costo beneficio de las operaciones comerciales y técnicas.
Estratégico: Recuperar eficientemente las cuentas por cobrar.	Operativos: Operacionalizar las estrategias proporcionadas por el área correspondiente para la recuperación eficiente de las cuentas por cobrar.
Estratégico: Cumplir metas de ingresos (retención y fidelización/ventas).	Operativos: Operacionalizar las estrategias de ventas que fomente el incremento de los ingresos por cliente. Operacionalizar las estrategias de ventas retención y fidelización para proteger la base de clientes actuales y futuros.
Estratégico: Alcanzar y mantener el liderazgo en el servicio al cliente.	Operativo: Operacionalizar las estrategias proporcionadas por el área correspondiente para alcanzar y mantener el liderazgo en el servicio al cliente.
Estratégico: Crear una relación de Largo Plazo con el Cliente	Operativo: Ejecutar, comunicar e implementar estrategias dadas por el área correspondiente, para crear una relación a largo plazo con el cliente.
Estratégico: Proteger la base de clientes actuales y futuros.	Operativos: Operacionalizar las estrategias de ventas retención y fidelización para proteger la base de clientes actuales y futuros.
Estratégico: Evaluar y mejorar los procesos críticos.	Operativos: Administrar y controlar la cartera de proyectos de la Gerencia de Clientes.  Determinar las áreas críticas de los diferentes procesos que conforman las operaciones comerciales con el propósito de establecer puntos de control, para mitigar los riesgos e implementar acciones de mejora
Estratégico: Cumplir con la estrategia de canales.	Operativos: Optimizar la infraestructura comercial (canales propios), de forma ordenada, rentable y estandarizada.
Estratégico: Optimizar los procesos de entrega y aseguramiento.	Operativo: Asegurar que se cuente con los requerimientos suficientes para abastecer la cadena de valor con la finalidad de optimizar procesos de entrega y aseguramiento.
Estratégico: Desarrollar y mantener un modelo de atención de clientes.	Operativo: Operacionalizar las estrategias proporcionadas por el área correspondiente para alcanzar y mantener el liderazgo en el servicio al cliente.
Estratégico: Asegurar la habilitación de las operaciones comerciales.	Operativo: Asegurar que en la entrega del servicio cuente con todos los requerimientos para que un producto sea comercializable, con el fin de asegurar la habilitación de las operaciones comerciales.

Estratégico: Asegurar la continuidad de las operaciones.	Operativo: Evaluar los requerimientos para la continuidad de las operaciones.
Estratégico: Desarrollar el talento humano (ventas /post venta).	Operativo: Operacionalizar los distintos eventos de formación que permitan desarrollar el talento humano para cada uno de los puestos de acuerdo con las necesidades organizacionales.
Estratégico: Operacionalizar compensaciones y bonificaciones por resultados.	Operativo: Implementar los lineamientos de compensación y o acciones de mejora la operacionalización de las compensaciones y bonificaciones por resultados (ventas/RyF).

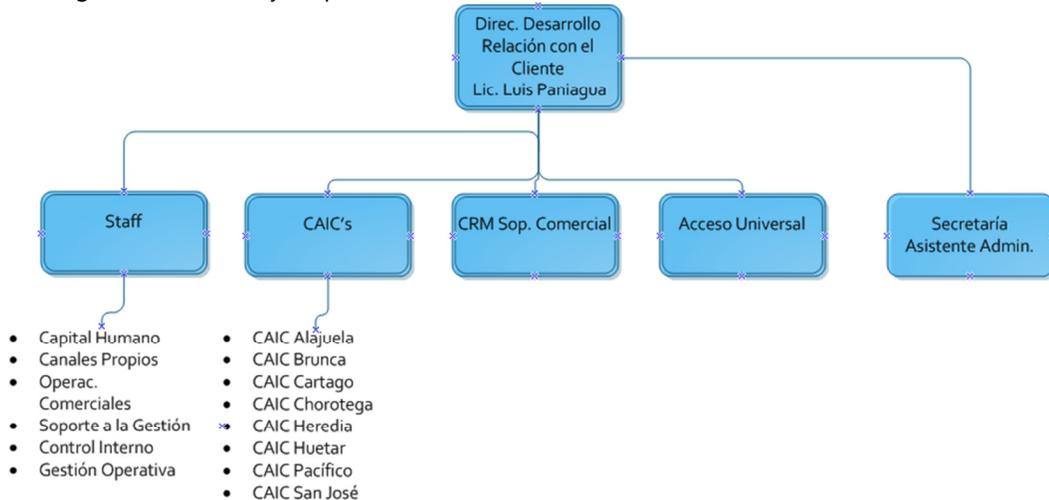
Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

#### 2.4.4 Estructura administrativa

La estructura administrativa de esta dirección se encuentra formada por 3 procesos definidos; un área de staff y una secretaría administrativa.

La siguiente figura muestra un esquema de esta dirección:

**Figura 10.** Estructura jerárquica de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente



Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

#### Descripción del proceso acceso universal

Este proceso da soporte estratégico a la DDRRC en la implementación de acciones y mejoras en los canales propios, en coordinación directa con los CAIC; este soporte lo brinda desde las siguientes áreas:

### Descripción del proceso Centro de Atención Integral al Cliente (CAIC)

Este proceso se encarga de cubrir los requerimientos y expectativas de los clientes existentes y potenciales.

### Descripción del proceso CRM Soporte Comercial

Este proceso brinda soporte estratégico a la DDRC en la implementación de acciones y mejoras en los canales propios, en coordinación directa con los CAIC; este soporte lo ofrece desde las siguientes áreas:

#### **2.4.5 Actividades y productos<sup>12</sup>**

Las principales actividades de esta dirección se enlistan a continuación:

- Asegurar que la gestión estratégica comercial y técnica sea congruente con los lineamientos de la División Gestión de la Relación con el Cliente, así como de la Gerencia de Clientes y de la Administración Superior.
- Planificar y asignar recursos de tipo humano, tecnológico, material y financieros para cumplir los objetivos y metas fijadas a la Dirección Desarrollo Relación con el Cliente.
- Organizar, dirigir y evaluar los procesos o funciones que garanticen la atención, entrega y aseguramiento de los productos y/o servicios que se comercializan en la Dirección Desarrollo Relación con el Cliente.
- Operacionalizar y promover las estrategias, planes y acciones necesarios para retener, desarrollar y penetrar en el mercado.
- Ejecutar los planes, programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo que hayan sido aprobados por la Gerencia de Clientes, bajo un marco de estrategia organizacional.

---

<sup>12</sup> Fuente: <http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

- Comercializar estratégicamente a través de los canales de atención la cartera de servicios de la Gerencia de Clientes, diseñada para la Dirección Desarrollo Relación con el Cliente.
- Brindar asesoría profesional en las áreas de su competencia a comisiones y dependencias que requieran de su conocimiento.

A nivel de productos se tienen los siguientes:

- Servicio al cliente en los diferentes canales de atención.
- Planes de retención y fidelización de los clientes.
- Proveer de información estrategia a personal de las áreas de oferta y mercado redes sobre demanda real y potencial de clientes (insumo de otras áreas).
- Comercialización efectiva de las cartera de servicios del ICE.

#### **2.4.6 Giro del negocio actual de la DDRC**

El ICE ha sido una empresa históricamente con una trayectoria sumamente ingenieril donde se compraban equipos y productos sin tener en cuenta si el cliente iba a hacer uso de estas mercancías y servicios. De acuerdo con una entrevista con el gerente de Clientes, Jaime Palermo, (2012): *Ingeniería compra las soluciones y después busca los problemas*<sup>13</sup>.

No obstante con la reciente apertura del mercado de las comunicaciones y la entrada de dos competidores fuertes en el mercado de la telefonía celular, se ha asumido un fuerte giro a nivel del negocio de la compañía donde se ha visto impactada directamente la DDRC.

---

<sup>13</sup> Fuente: [http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Jaime-Palermo-gerente-clientes-ICE\\_3\\_141615946.html](http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Jaime-Palermo-gerente-clientes-ICE_3_141615946.html)

Tal es el caso que se ha migrado a una empresa íntegramente enfocada al cliente donde se ha hecho un gran trabajo desarrollado por la Gerencia de Clientes y específicamente esta dirección, según lo indicado por Jaime Palermo.

Hoy no se hace ninguna inversión si la parte de clientes no da antes su criterio.

#### **2.4.7 Mercado, clientes y competencia de la DDRC<sup>14</sup>**

Para la DDRC, se tienen dos mercados definidos; uno externo y otro interno. El mercado interno es establecido por áreas internas del ICE que requieren resultados por parte de esta dirección. Así, por ejemplo, se tiene la responsabilidad de ejecutar estratégicas operacionales solicitadas por las áreas de Retención de Clientes de la Gerencia. Asimismo, se ponen a disposición los CAIC's para la ejecución de operaciones comerciales de otras direcciones y e igualmente se utilizan los CAIC para tener un flujo de información hacia dentro de la empresa de la percepción de los clientes hacia los servicios de la empresa. Esta información es canalizada hacia las áreas encargadas del desarrollo de soluciones.

A nivel de mercado externo, se cuenta básicamente con el mercado nacional para explotación de los servicios de telecomunicaciones que ofrece la compañía hacia como con la adopción de diferentes clientes (segmentación de clientes) excluyendo los corporativos.

A nivel de competencia, la DDRC cuenta con la participación de la operadoras privadas CLARO y Telefónica (marca MOVISTAR) de reciente entrada en el mercado móvil. No obstante, como se indicó en el capítulo I; el ICE maneja un 80% del mercado celular, siendo responsable de estos esta dirección enfocada en la atracción y retención de clientes.

---

<sup>14</sup> Fuente "Estrategia Empresarial 2010-2014".

#### **2.4.8 Factores de entorno de la DDRC<sup>15</sup>**

La actual DDRC está inmersa en un mercado de telecomunicaciones con un dinamismo muy marcado donde la tecnología de punta es un aliciente fundamental para ganar y mantener cuotas de mercado. Los constantes cambios tecnológicos obligan a que la empresa esté actualizada con el mercado para permitirle a esta dirección ofrecer a sus clientes servicios de última línea.

Por otro lado, en la Institución se maneja una fuerte política de austeridad (debido al déficit relevado por la compañía a inicios del 2012) que impacta directamente con las estrategias actuales implementadas en la Dirección. Esto se explica dado que esta política de disminución de gastos influye en el pago de horas extras, capacitación e incentivos económicos para los colaboradores, lo cual, por ejemplo, reduce el marco de acción en estrategias de horarios para atención en agencias y en contrataciones para aumentar y mejorar la experiencia del cliente.

Además, se debe tomar en cuenta un entorno de carácter legal, donde se debe delimitar la Dirección. Al ser el ICE una empresa estatal, no se permite a la Dirección “correr” a la velocidad que requiere el mercado dado que temas como la adquisición de terminales deben ser siempre revisados por la Presidencia Ejecutiva y basados en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones, la cual marca el rango de acción legal del ICE dentro de la competencia (limitando que no tienen los operadores externos).

#### **2.4.9 Situación actual desde las cuatro perspectivas**

Actualmente dentro de la Dirección Desarrollo de Relación con el Cliente (DDRC) no se tiene la implementación de un Cuadro de Mando Integral específico para este nivel jerárquico. No obstante, sí se tiene un CMI propio de la División.

---

<sup>15</sup> Fuente “Estrategia Empresarial 2010-2014”.

A partir de una entrevista con A. Delgado (enero 2013) de Control Interno de la Dirección se conoce que:

A partir del CMI de la División, lo que se ha realizado a nivel de estrategia es una lista de objetivos a nivel de Dirección enfocándolos en cada una de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral A partir del cumplimiento de estos objetivos se pueden crear las métricas necesarias para validar el cumplimiento de metas a nivel de dirección.

#### **2.4.9.1 Área de Finanzas**

Según una entrevista con C. Molina (febrero 2013), coordinador del Área de Soporte a la Gestión, se expone que la DDRC mantiene un control a nivel del Área de Finanzas a partir del cumplimiento de los objetivos específicos para cada área, distribuyendo su responsabilidad en diferentes procesos dentro de su estructura organizacional.

Esto acorde con la sensible situación financiera de la institución donde se busca reducir el gasto en todas las actividades posibles y mantener una relación egresos /ingresos bajo control.

Uno de los principales objetivos dentro del área de finanzas es la de maximizar la relación costo beneficio de los canales de atención

Para el cumplimiento de este objetivo, en la actualidad el Área de Canales Comerciales se encarga de evaluar los márgenes de rentabilidad por agencia (ingresos versus costos). Asimismo, se encarga de operacionalizar y coordinar las estrategias para la maximización de la rentabilidad de los canales.

Además se prioriza el plan maestro seguido por la Gerencia de acuerdo con la rentabilidad de cada punto.

También dentro de esta área se busca maximizar la relación costo beneficio de las operaciones comerciales y técnicas. En este punto es el área de soporte a la gestión la encargada de velar por el cumplimiento de estrategias que permitan que esta relación costo beneficio de las operaciones comerciales y técnicas sean positivas para la dirección y, en caso contrario, dar recomendaciones de mejora.

Asimismo, el Área de Gestión Fijo y Banda Ancha está encargada de coordinar las acciones conducentes a la optimización de la infraestructura actual que se maneja en los diferentes frontales de atención para los clientes, por tanto, todos los costos desde el punto de vista técnico son generados solo por esta área.

Otro objetivo por cumplir dentro de la DDRRC desde el punto de vista financiero es el de operacionalizar las estrategias proporcionadas por el área correspondiente para la recuperación eficiente de las cuentas por cobrar. Este término de operacionalizar se refiere a la ejecución o puesta en marcha de diferentes planes realizados por otras dependencias de la División; tales como las de Desarrollo de Soluciones y las de Gestión de Alianzas.

El proceso de operaciones comerciales lleva la responsabilidad de coordinar las acciones para la recuperación eficiente de las cuentas por cobrar a partir de la ejecución de las estrategias entregadas.

También se busca operacionalizar las estrategias de ventas, retención y fidelización que fomenten el incremento de los ingresos por cliente.

Este último objetivo recae sobre 4 diferentes procesos de la Dirección. Por parte de los canales comerciales, se le asigna la responsabilidad de contribuir con

elementos de *merchandising* a las estrategias de ventas, retención y fidelización con el propósito de fomentar el incremento de los ingresos por cliente.

El proceso de capital humano, por su parte, se encarga de coordinar para que todas las dependencias adscritas a la DDRC cuenten con el talento humano con las competencias requeridas para lograr la puesta en ejecución de todas las estrategias y al final sea el personal adecuado de lograr esta fidelización del cliente y, así mismo, lograr este incremento de ingresos.

En este mismo punto, el proceso de operaciones comerciales es el encargado de velar por el cumplimiento de esta operacionalización de estrategias en todos los frontales de atención

Finalmente, el Área de Soporte a la Gestión se encarga de coordinar entre las dependencias involucradas, el cumplimiento de las metas y velar que se mantengan de acuerdo con los indicadores establecidos para retención y ventas.

Además, esta Área de Soporte a la Gestión se encarga de consolidar el presupuesto anual de toda la Dirección para que el mismo sea enviado hacia la División para su aprobación.

#### **2.4.9.2 Área de Clientes**

Según una entrevista con P. Espinoza (febrero 2013), coordinador del Área de Operaciones Comerciales, se expone que la DDRC mantiene un control a nivel del Área de Clientes a partir del cumplimiento de los objetivos específicos para cada área, distribuyendo su responsabilidad en diferentes procesos dentro de su estructura organizacional.

Uno de los principales objetivos de la dirección con respecto a este punto es el de operacionalizar las estrategias proporcionadas por el área correspondiente para alcanzar y mantener el liderazgo en el servicio al cliente.

Por parte del Área de Canales se desarrolla la red de canales alineada a la estrategia empresarial, en canales propios. Esto implica la creación de nuevos accesos para poder llegar al cliente de diferentes formas, mejorando la atención y la disponibilidad hacia el cliente. También esta área se encarga de garantizar que los canales posean una imagen uniforme.

El Área de Operaciones Comerciales es la responsable directa de realizar la implementación y verificación correcta de estas estrategias, siendo los responsables de mantener el liderazgo en el servicio al cliente. Adicionalmente, como tarea de seguimiento coordinan la aplicación de las diferentes herramientas que permitan medir y mejorar la experiencia del cliente.

El Área de Soporte a la Gestión se encarga de velar por que todas las dependencias adscritas a la DDRC cuenten con las herramientas informáticas y telemáticas idóneas para cumplir con los objetivos estratégicos demandados por la administración superior. Asimismo, el área de Gestión Fijo/Banda Ancha es responsable de asesorar a la DDRC en el campo técnico para la toma de decisiones, validación de procedimientos y políticas de cara al servicio al cliente.

Otro objetivo de la dirección en el Área de Clientes es el de ejecutar, comunicar e implementar estrategias dadas por el área correspondiente, con el propósito de crear una relación a largo plazo con el cliente.

Sobre el Área de Operaciones Comerciales cae también esta responsabilidad. El proceso se encarga de homologar la implementación y controlar la oportuna aplicación de estas estrategias en todos los frontales de atención de la Institución.

Por otro lado, el Área de Canales se encarga de desarrollar y ejecutar estrategias de comunicación e imagen del canal a fin de presentar la cartera de servicios de una forma más activa, atractiva y competitiva. Asimismo, verifica el uso correcto de la marca en los diferentes canales externos, brindando el mantenimiento oportuno para garantizar la calidad y homogeneidad entre los mismos.

Como último objetivo, esta área tiene la responsabilidad de operacionalizar las estrategias de ventas, retención y fidelización para proteger la base de clientes actuales y futuros.

El Área de Operaciones Comerciales es la encargada de validar la veracidad de las bases de datos de clientes actuales y potenciales. Asimismo, es responsable de aplicar y verificar el cumplimiento de estas estrategias de ventas

El Área de Canales también apoya en operacionalizar la estrategia de confidencialidad de la información a través de los contratos de confidencialidad.

#### **2.4.9.3 Área de Procesos Internos de Negocio**

De acuerdo con una entrevista con C. Molina (febrero 2013), coordinador del Área de Soporte a la Gestión, se expone que la DDRC mantiene un control a nivel del Área de Procesos Internos de Negocio a partir del cumplimiento de los objetivos específicos para cada área, distribuyendo su responsabilidad en diferentes procesos dentro de su estructura organizacional.

Uno de estos objetivos es el determinar las áreas críticas de los diferentes procesos que conforman las operaciones comerciales con el propósito de establecer puntos de control, para mitigar los riesgos e implementar acciones de mejora.

Para este fin en la actualidad se delega a cada proceso de la dirección la responsabilidad de identificar actividades críticas que permitan la implementación de oportunidades de mejora del proceso.

No obstante, al no tener un área determinada para dar seguimiento a los análisis efectuados por los diferentes procesos de la Dirección, los resultados al cumplimiento de estos objetivos no han sido los esperados; como señala C. Molina (febrero 2013).

En la actualidad se tiene el riesgo de contar con procedimientos y políticas poco claras o engorrosas, así como inconsistencias en los sistemas de información.

Otro de los objetivos propuesto por la Dirección a nivel de procesos se basa en optimizar la infraestructura comercial (canales propios), de forma ordenada rentable y estandarizada. Esto a partir de una verificación de la estandarización y aplicación de la normativa vigente para la habilitación de canales comerciales.

En este punto también se exponen varios riesgos tales como no contar con la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes y la lentitud y complejidad del proceso para la apertura de un punto de venta

También la Dirección tiene como objetivo asegurar que se cuente con los requerimientos suficientes para abastecer la cadena de valor con la finalidad de optimizar procesos de entrega y aseguramiento.

El Área de Capital Humano es la encargada de coordinar y gestionar las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CYMAT) óptimas para cada colaborador de la Dirección, así como contribuir con los procesos de sensibilización, gestión del cambio, traslado de personal e inserción del recurso a nuevos puestos de trabajo que permita la dotación de recursos, mediante acuerdos de Asociación Empresarial con empresas del Grupo ICE.

El Área de Operaciones gestiona los requerimientos necesarios para la optimización de la cadena de valor mientras que el Área de Gestión Fijo/Banda Ancha valida que las áreas de entrega y aseguramiento cuenten con los requerimientos necesarios que permitan la optimización y homologación de los procesos.

#### **2.4.9.4 Área de Aprendizaje y Crecimiento**

A partir de una entrevista con C. Molina (febrero 2013), coordinador del Área de Soporte a la Gestión, se expone que la DDRC mantiene un control a nivel del Área de Aprendizaje y Crecimiento a partir del cumplimiento de los objetivos específicos para cada área, distribuyendo su responsabilidad en diferentes procesos dentro de su estructura organizacional.

Uno de estos objetivos es operacionalizar los distintos eventos de formación que permitan desarrollar el talento humano para cada uno de los puestos de acuerdo con las necesidades organizacionales.

El Área de Capital Humano es la encargada de coordinar y gestionar el Plan de Desarrollo y Formación de Talentos (NEC) mediante el cual se garantiza que se debe dar una correcta administración a nivel de talento humano

No obstante, los resultados de este plan de formación no son los esperados pues se tienen varias áreas del proceso donde se indica una falta de preparación del personal y donde no se han tenido capacitaciones específicas del área donde se desempeñan en períodos mayores a los 2 años.

Otro objetivo de importancia es implementar los lineamientos de compensación y/o acciones de mejora de la operacionalización de las compensaciones y bonificaciones por resultados (ventas/RyF).

El encargado de operacionalizar un Sistema de Compensación y Beneficios es el Área de Capital Humano

Se apunta en la entrevista que tampoco son efectivos los esfuerzos en la retención de personal clave y se tiene una carencia de márgenes de negociación para una eficiente compensación que permitiera retener a personal de importancia para la institución.

Asimismo, todos los movimientos de personal que incluyan una reasignación de plazas, conocidos como ascensos, están detenidos a nivel de la Gerencia General por la política de reducción de costos de la empresa como parte del plan de austeridad implementado desde el año 2012.

Para concluir, en este capítulo 2, se describió la historia del Instituto Costarricense de Electricidad indicando sus generalidades con el fin de ubicar la industria donde se está desarrollando el trabajo de investigación. Adicionalmente, se revisó el planeamiento estratégico de la Empresa y se hizo una descripción de toda su estructura jerárquica hasta llegar a la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente, haciendo una descripción de las 4 áreas (perspectivas) del CMI. Seguidamente, en el capítulo 3, se realizará el análisis de la situación actual de la planificación estratégica, desarrollo y seguimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección.

### **3. Capítulo III. Análisis de la situación actual de la planificación estratégica, desarrollo y seguimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección**

Con el fin de poder realizar el análisis de la situación actual de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente de la Gerencia de Clientes del Instituto Costarricense de Electricidad; se efectuaron reuniones con los coordinadores de cada uno de los procesos con el objetivo de sostener varias entrevistas con cada jefatura. Además, con el aval del Director, se llevaron a cabo 3 encuestas diferentes; una de ellas se aplicó a los clientes internos de esta dirección y las otras dos restantes, a sus colaboradores. Las mismas se encuentran detalladas en los apéndices 1, 2, y 3.

La aplicación de estas encuestas tuvo el objetivo de lograr resultados que se utilizaron para realizar el análisis de las 4 perspectivas de la Dirección. Asimismo, las entrevistas y visitas efectuadas también sirvieron para poder efectuar este análisis y, así, poder determinar el FODA dentro del presente proyecto.

#### **3.1 Justificación de la investigación**

La Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente es una pieza angular para la Gerencia de Clientes del ICE, dado que es en esta donde se deben de poner en producción (operacionalizar) todas las estrategias de venta, retención, fidelización y aseguramiento de los que el ICE le ofrece a los clientes actuales (no empresarial) en materia de telecomunicaciones

Debido a la incipiente apertura del mercado de telecomunicaciones, esta dirección es de una reciente creación, por lo cual es vital establecer indicadores que permitan evaluar y medir su gestión.

La misma cuenta con áreas de soporte, las cuales, a su vez, tienen la tarea de establecer las directivas de trabajo para toda la DDRC por lo cual será de vital importancia conocer la situación de estas áreas a partir de sus jefaturas directas.

De igual forma, como parte de esta investigación, también se incluyeron factores externos a la Dirección para poder extraer información vital sobre la perspectiva de los clientes (internos) sobre el trabajo realizado por la DDRC.

### **3.2 Marco metodológico de la investigación**

En el capítulo II se llevó a cabo una descripción de la dirección partiendo de lo general hacia lo específico, empezando con factores estratégicos desde la Gerencial General del ICE hasta llegar a lo correspondiente de la DDRC.

Seguidamente, para cimentar el estudio de este capítulo, se partió de un método de investigación descriptiva y explicativa para analizar la situación de la Dirección, así como las relaciones causales de problemas para el cumplimiento de objetivos estratégicos

Se empleó el uso de 3 encuestas incluidas en la sección de apéndices del presente proyecto de investigación. La primera encuesta está compuesta de 10 preguntas sobre la gestión estratégica de la Dirección mientras que la segunda encuesta está dirigida a extraer la información de análisis para la perspectiva de clientes. Esta se conforma de 3 preguntas múltiples para que su respuesta sea evaluada en una escala de 0 al 5. La tercera encuesta se ejecutó sobre los clientes internos de la Dirección con el fin de indagar sobre su nivel de satisfacción acerca de los servicios recibidos por parte de la DDRC.

De igual forma, se realizaron varias reuniones con los coordinadores de cada uno de los procesos para obtener realimentación de primera mano sobre la situación

actual de la Dirección con respecto a las 4 perspectivas propias para el desarrollo de un CMI.

### **3.3 Análisis de planificación estratégica actual de la dirección**

El Cuadro de Mando Integral se asienta, fundamentalmente, sobre la elaboración de un mapa estratégico, en el que se reflejan las metas y objetivos estratégicos, y en el diseño de una colección de indicadores que permitan medir la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

A continuación se revisará en detalle aquellos elementos considerados fundamentales para abordar el diseño de un cuadro de mando, con el propósito, asimismo, de realizar un análisis de aspectos claves en la planificación estratégica de la DDRC.

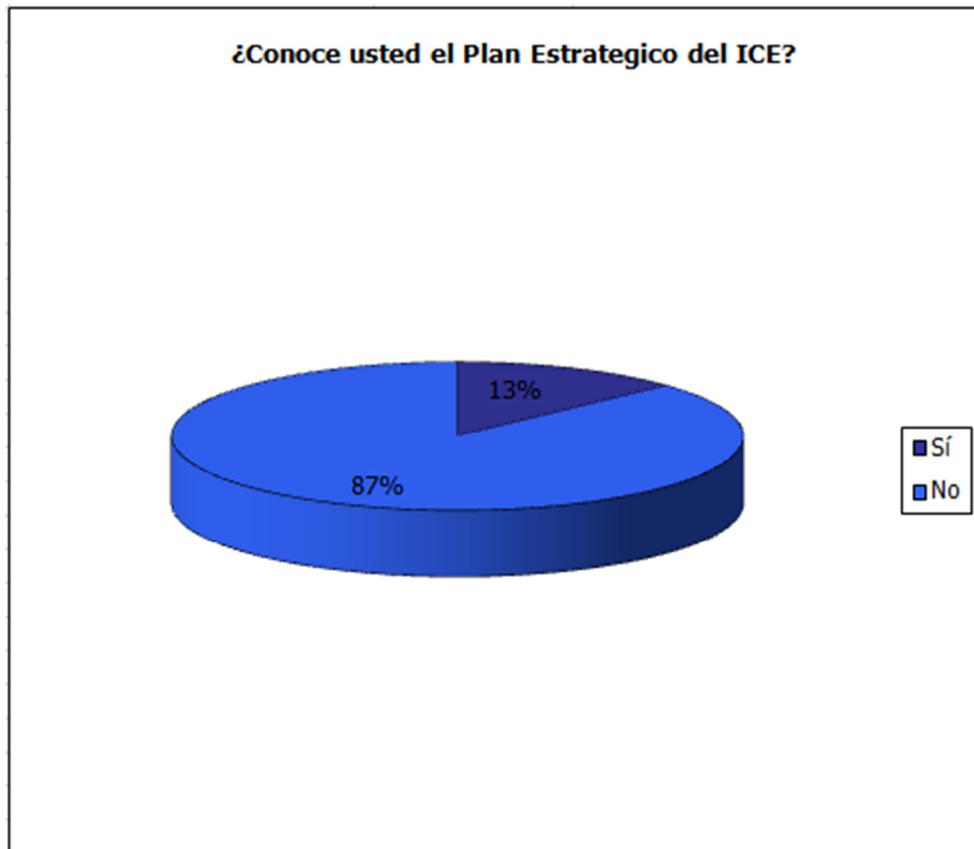
#### **3.3.1 Aspectos generales**

Como se indicó en el capítulo II, la estrategia corporativa del ICE se define cada cuatro años; en la actualidad se está trabajando con la *Estrategia Empresarial 2010-2014: Impulsados por el Cliente de Costa Rica*.

Tanto la Gerencia de Clientes como la DDRC debe de estar totalmente alineada a este documento y el contenido del mismo debe de ser de conocimiento general de todos los colaboradores, en principio teniendo en cuenta que el punto de enfoque prioritario de esta estrategia es el cliente, punto de referencia y justificación de esta gerencia y dirección.

Parte del cuestionario del apéndice I se realizó para obtener información con respecto al conocimiento del personal DDRC sobre la planificación estratégica. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta según el plan estratégico del ICE y de la DDRC:

**Figura 11.** Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted el plan estratégico del ICE?

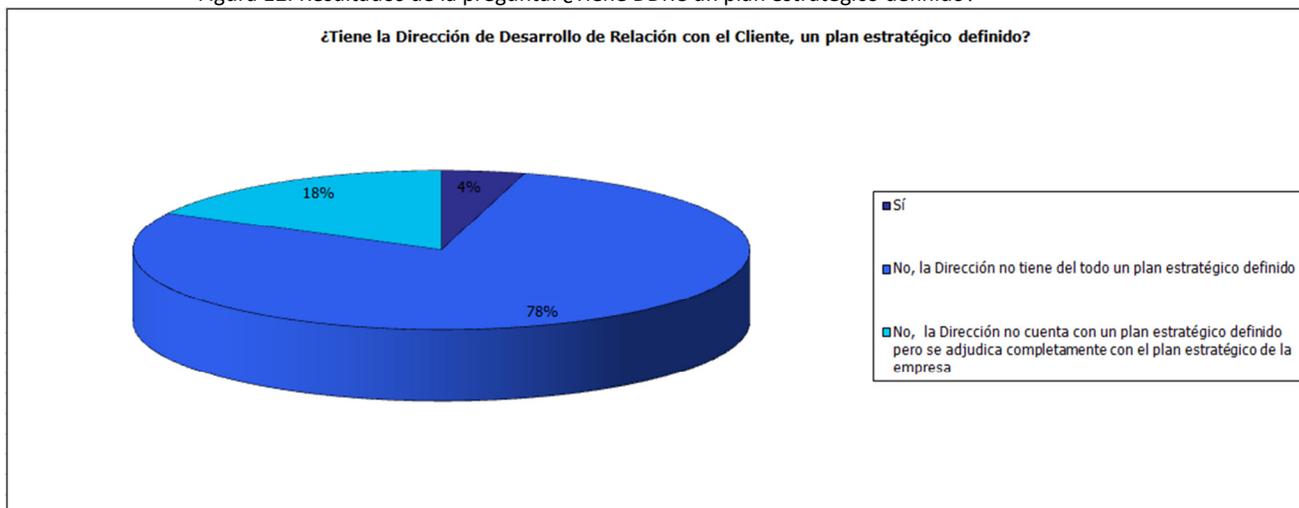


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, a nivel de la Dirección más de la tercera parte de la población desconoce el plan estratégico de la Institución, lo que demuestra como se ha presentado una deficiencia en la entrega de información por parte de las jefaturas superiores hacia los mandos medios y personal de la Dirección.

Este desconocimiento dificulta el que los colaboradores entiendan el aporte que están prestando con sus servicios al plan maestro de la Gerencia y la Compañía en general.

Figura 12. Resultados de la pregunta: ¿Tiene DDRC un plan estratégico definido?



Fuente: Elaboración propia

De esta gráfico se observa que del 87% del personal que indica desconocer el plan estratégico del ICE, consecuentemente un 78% también afirma desconocer de la existencia de un plan estratégico para la Dirección; es decir, no solo se presenta una deficiencia con respecto al plan estratégico a nivel de Gerencia General, sino a nivel de mandos medios.

De igual forma, un 18% de la población de la Dirección señala que si bien no se posee un plan estratégico a nivel de Dirección, las labores de las mismas están alineadas al plan estratégico de esta.

Este tipo de información permite concluir que se tiene una confianza por parte del personal de la Dirección con respecto al alineamiento estratégico, sin embargo, lo esperado es que este nivel de seguridad sea compartido por todos los colaboradores de la Dirección.

Como pregunta final sobre el tema de planeación estratégica, al indagar al personal sobre la importancia de que la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente contara con un plan estratégico propio, se tuvo una respuesta abrumadora del 100% con una respuesta afirmativa.

**Tabla 2.** Resultados de la pregunta: ¿Considera usted importante que la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente cuente con un plan estratégico propio?

¿Considera usted importante que la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente cuente con un plan estratégico propio?	Sí	No
	100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Esto demuestra que para el personal de la Dirección es de fundamental importancia contar con un plan que funcione como norte de todos los esfuerzos conjuntos realizados por los colaboradores hacia las jefaturas superiores.

### 3.3.2 Análisis de misión y visión

Se elaboró un cuestionario con el propósito de evidenciar el conocimiento que posee el personal de la DDRC sobre estos términos, por tanto, a partir del mismo, se puede tener un panorama más claro sobre la situación de la Dirección

#### 3.3.2.1 Análisis de la misión

Como se indicó en el capítulo II, el ICE maneja la siguiente misión:

*Servir a los mercados de la industria eléctrica y de las telecomunicaciones e información, con niveles de competitividad internacional, a través de un enfoque de multiservicios y aplicaciones, para satisfacer las crecientes y variadas necesidades de los clientes, manteniendo una posición de liderazgo en los nuevos segmentos de estas industrias y segmentos de acuerdo con el marco jurídico vigente.*  
(3.1)

No obstante, para la Dirección no se tiene una misión propia, sino que se utiliza la de la Gerencia de Clientes, la cual reza lo siguiente: “*Ser la mejor opción para el cliente*”. (3.2)

Se parte de que la misión es una imagen actual de la empresa que debe de enfocar los esfuerzos que realiza la dirección para conseguir los propósitos fundamentales; debe de indicar de manera concreta dónde radica el éxito de la organización, incluyendo las respuestas a las siguientes preguntas:

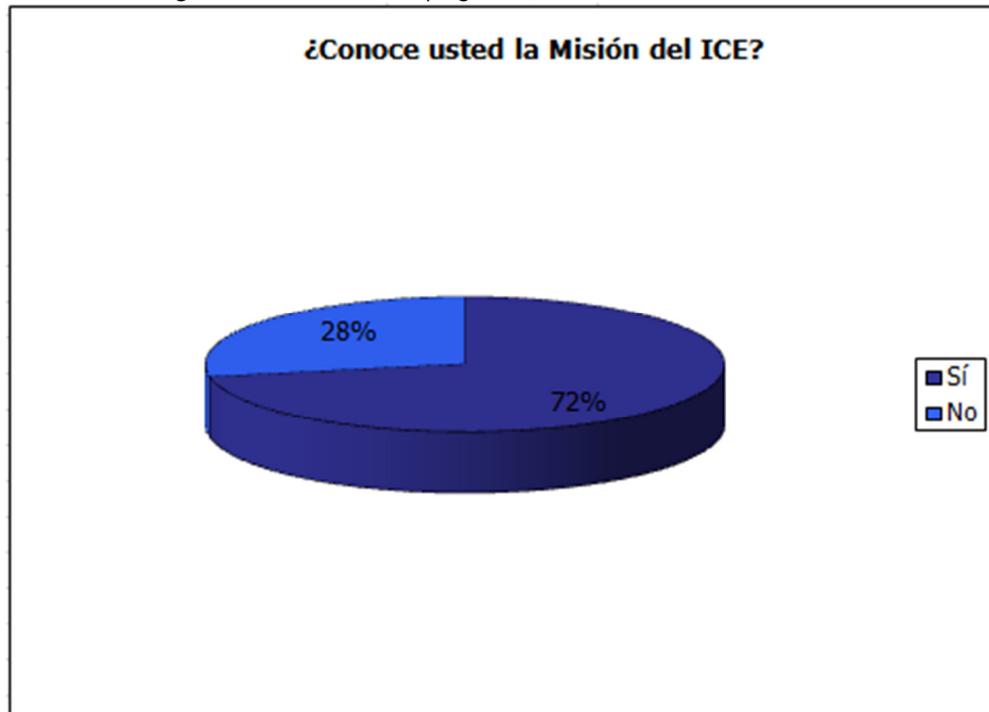
- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quiénes trabajamos?

Por tanto, desde la información presentada anteriormente, la misión de la Gerencia de Clientes, la cual es la misión actual de la DDRC, no cumple con el cometido de incluir todo el detalle necesario para garantizar que se transmita la idea básica de una misión.

Esta misión es corta y señala de manera somera qué busca la DDRC, pero no indica el quién y el por qué, por lo cual es necesario ampliar y complementarla con la información relevante para cumplir el cometido de una misión. Asimismo, se considera apropiado crear una misión propia para la Dirección de Desarrollo con la Relación con el Cliente, mucho más específica, pues la Gerencia de Clientes incluye varias divisiones que no son de competencia para la DDRC.

Dentro del cuestionario del apéndice I se realizaron preguntas al personal de la Dirección sobre el conocimiento de estas dos misiones. A continuación el resultado a las dos preguntas y sus respectivos análisis:

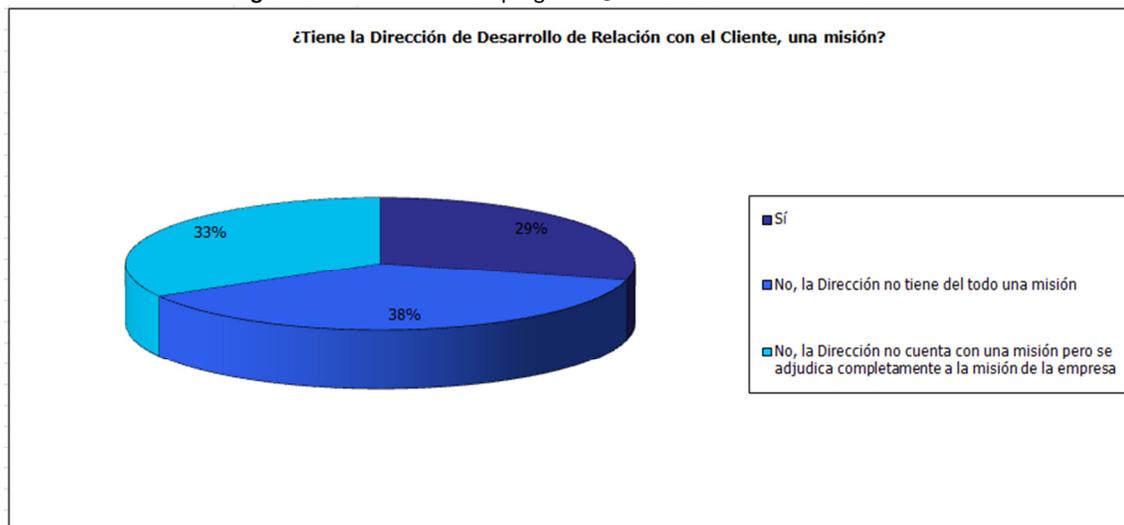
**Figura 13.** Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted la Misión del ICE?



Fuente: Elaboración propia

Se tiene que la mayor parte del personal de la Dirección afirma conocer la misión de la empresa. Sin embargo, al consultarse la misión de la Dirección, un 29% responde conocerla, lo cual es erróneo dado que la misma no existe como tal, según lo indicado con anterioridad.

**Figura 14.** Resultados de la pregunta: ¿Tiene la DDRC una misión?



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, un 38% del personal indica que la DDRC no tiene del todo una misión, lo cual demuestra que sí es del conocimiento de una parte del personal que la Dirección no posea definidos conceptos de planificación estratégica para sí misma.

Finalmente, un 33% señala que si bien la Dirección no cuenta con una misión propia, está alineada a la de la compañía. Si se tuvieran correctas políticas y procedimientos de realimentación hacia el personal, este porcentaje sería mucho más alto.

### **3.3.2.2 Análisis de la visión**

Como se mostró en el capítulo II, el ICE maneja la siguiente visión:

*Empresa propiedad del Estado, competitiva, líder en el mercado de las telecomunicaciones, información e industria eléctrica con la mejor tecnología y recurso humano al servicio del cliente y la sociedad costarricense, que contribuya con el desarrollo económico, social y ambiental, promoviendo la universalidad del servicio en el ámbito nacional y regional con el uso racional de los recursos naturales. (3.3)*

No obstante, para la Dirección no se tiene una visión propia, sino que se utiliza la visión a nivel de la Gerencia de Clientes, la cual menciona lo siguiente: “*Ser excelentes en la innovación, servicio y satisfacción del cliente*” (3.4).

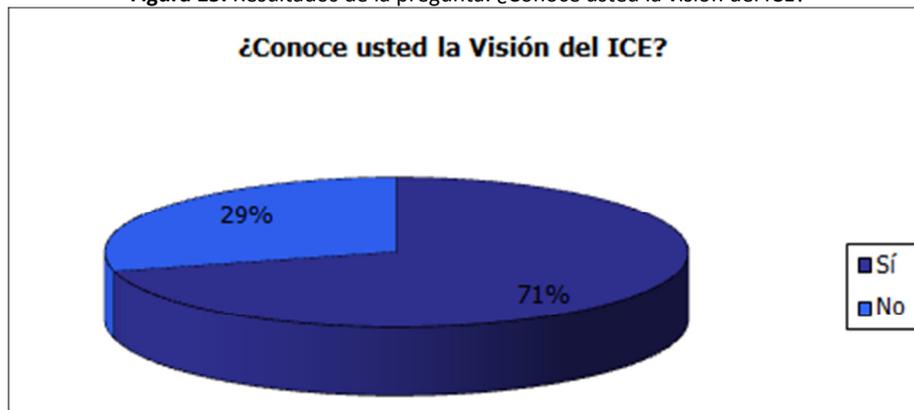
Para declarar la visión, es necesario realizar el proceso de formular el futuro. Esta visualización del futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y, sobre todo, discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro.

Los aspectos por revisar son lo que la empresa aspira a ser y no lo que debe hacer.

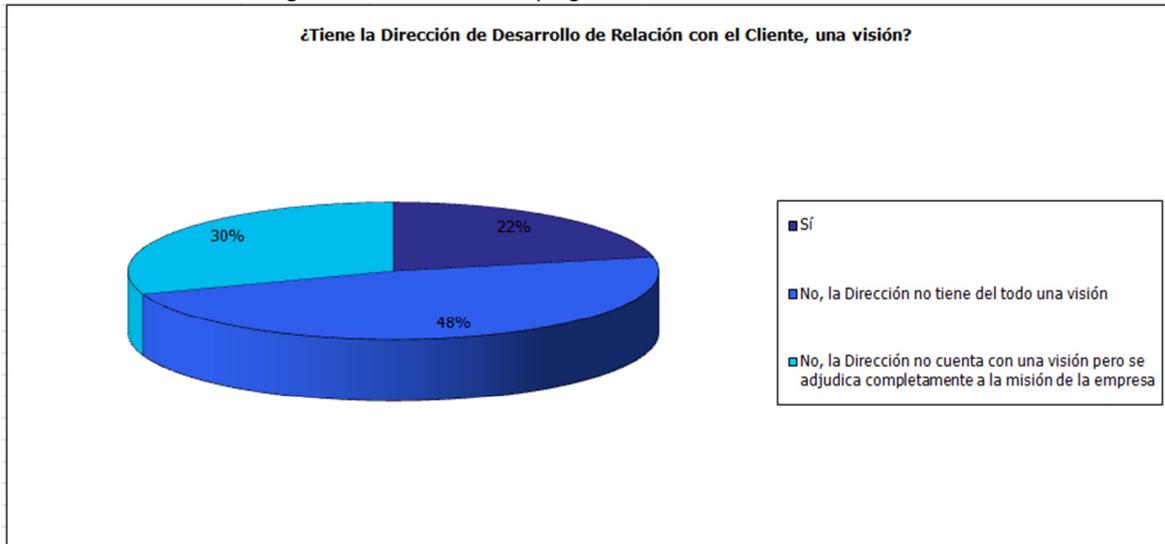
Por tanto, se tiene que la visión planteada tanto por la Gerencia General como por la Gerencia de Clientes efectivamente logra proyectar la aspiración de la compañía. No obstante, para la Dirección se debería de plantear una visión específica que incluya lo que compete solo a la misma, dejando de lado lo correspondiente a las otras divisiones. De esta forma, será más sencillo para el personal de la DDRC saber a qué aspira este grupo.

Dentro del cuestionario del apéndice I, se realizaron preguntas al personal de la Dirección sobre el conocimiento de estas dos visiones. A continuación se muestra el resultado a las dos preguntas y sus respectivos análisis:

**Figura 15.** Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted la visión del ICE?



Fuente: Elaboración propia

**Figura 16.** Resultados de la pregunta: ¿Tiene la DDRC una visión?

Fuente: Elaboración propia

De este punto se tiene que consecuentemente la mayor parte del personal de la Dirección conoce la visión de la empresa, siendo esta un 71%; un 1% menos de lo indicado con respecto a la misión en el punto anterior.

Sin embargo, de igual forma al consultárseles sobre la visión de la DDRC, un porcentaje del 22% responde conocerlo, lo cual es erróneo dado que esta no existe como tal.

Asimismo, un 48% de la población encuestada indica que la Dirección no tiene del todo una visión, obviando que la visión de la Dirección se comparte con la visión de la Gerencia de Clientes, como se mencionó con anterioridad.

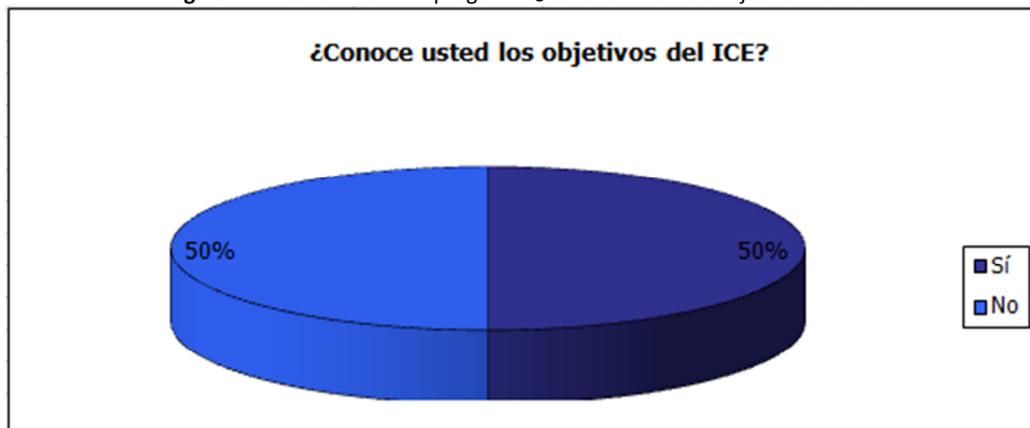
### 3.3.3 Análisis de los objetivos estratégicos

En el capítulo II se mencionó el alineamiento existente entre los objetivos estratégicos de la Dirección con respecto a los objetivos de la División.

Estos están correctamente alineados tomando cada objetivo de la División que compete a un cumplimiento por parte de la DDRC, asociándole a esta un objetivo estratégico propio.

Parte del cuestionario del apéndice I se realiza consultándole a la población de esta dirección con respecto al conocimiento sobre los objetivos estratégicos de la empresa y, propiamente, de la dirección.

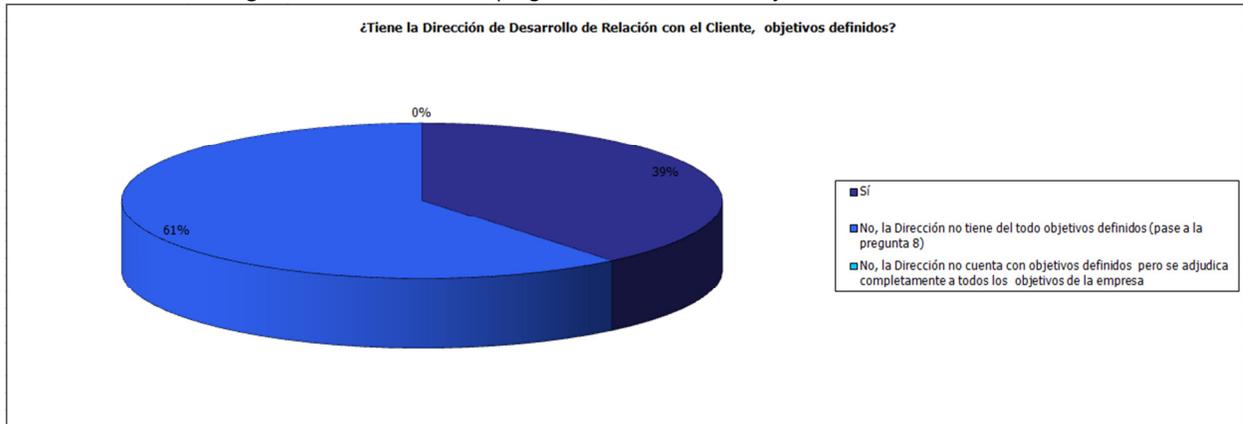
Figura 17. Resultados de la pregunta: ¿Conoce usted los objetivos del ICE?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos para las preguntas relacionadas con los objetivos fueron diferentes a los alcanzados para la misión y visión. Esta diferencia radica en que en el caso de los objetivos estratégicos de la empresa se incrementa el desconocimiento del personal llegando a un 50% de colaboradores que claman no conocerlos, lo cual se concluye en un desconocimiento grave sobre el planeamiento estratégico de la compañía.

**Figura 18.** Resultados de la pregunta: ¿Tiene la DDRC objetivos definidos?



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se concluye también que el 61% de la población de la Dirección desconoce los objetivos estratégicos propios de la DDRC, dejando en evidencia una ausencia de comunicación efectiva hacia sus colaboradores sobre los propósitos primordiales de este grupo de trabajo en función de lo esperado por sus jefaturas superiores.

Este desconocimiento limita el compromiso de los trabajadores con la empresa dado que no les permite saber cuánto es el impacto de su trabajo diario con respecto a los resultados finales a nivel de división e inclusive gerencia.

### 3.4 Análisis de la efectividad en la implementación de la estrategia empresarial desde las perspectivas del CMI

#### 3.4.1 Aspectos generales

En este apartado, se procede a analizar las 4 diferentes perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral de acuerdo con la situación actual de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente (DDRC) del Instituto Costarricense de Electricidad. Esto con el fin de facilitar la elaboración de la propuesta que apoye el cumplimiento del objetivo general del proyecto.

Como punto de inicio, se tienen definidos los indicadores con los cuales la Gerencia de Clientes evalúa actualmente la gestión de la División de Gestión de la de Relación con el Cliente. Esto a partir de la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Indicadores para la División de Relación con el Cliente

DIVISION GESTION DE RELACION CON EL CLIENTE			
Indicador	Parámetros		
	Sobresaliente	Meta	Bajo
Cobrabilidad	98.5 %	95.5%	94.5%
Morosidad acumulada	1.10%	1.25%	1.31%
Periodo medio de cobro	20 días	22 días	24 días
Chum Móvil	3.72%	5.72%	7.72%
Chum Fijo	0.40%	0.76%	1.02%
Chum Kóbil hogar Internet	0.53%	0.80%	1.06%
FAC SUTEL Fijo	93.5%	92%	90.5%
FAC SUTEL Móvil	91.5%	90%	88.5%
FAC SUTEL Internacional	82%	80%	78%
FAC SUTEL Transferencia de Datos	87%	85%	83%
FAC SUTEL Telefonía Pública	88%	85%	83%
% disponibilidad de los elementos de soporte para nuevos productos	100%	95%	90%
% de incidencias Críticas Resueltas en menos de 2 horas	96.50%	94.50%	92.50%

Fuente: Gerencia de Clientes, 2012

A partir de las diferentes reuniones con todos los procesos de la DDRC, se concluye, de los indicadores anteriores, cuáles le competen a la DDRC y en qué

perspectiva se encuentra cada uno de ellos. Estos diferentes análisis se desarrollarán a continuación a partir de las 4 perspectivas del CMI.

### **3.4.2 Perspectiva de las finanzas**

#### **3.4.2.1 *Análisis de la situación actual***

Como se observó en el capítulo II, a nivel de la DDRC se tiene que en teoría para el tema de finanzas de la Dirección, todos los procesos deben de realizar el cumplimiento de varios objetivos específicos para cada área, distribuyendo su responsabilidad en diferentes procesos dentro de su estructura organizacional.

Esto acorde con la sensible situación financiera de la Institución donde se busca reducir el gasto en todas las actividades posibles y mantener una relación egresos /ingresos bajo control.

Sin embargo, a partir de las diferentes reuniones con los coordinadores de procesos, se concluye que no se poseen indicadores claros y reales para llevar algún tipo de control con respecto a lo indicado para cada área.

Más puntualmente, el control financiero de la Dirección es llevado a cabo solo por el proceso de soporte a la gestión, el cual se encarga de consolidar el presupuesto de todos los diferentes procesos.

Dentro de sus principales actividades, en relación con la parte financiera, se encuentran:

- Elaborar, supervisar y controlar el manejo del presupuesto de la Dirección Desarrollo Relación con el Cliente (DDRC).
- Revisión y control, para realimentar a la Administración de la DDRC de los otros.

- Asignar compromisos presupuestarios para las necesidades de compras o aprovisionamiento logístico de bienes y servicios para las oficinas de la DDRC.

Este control de presupuesto financiero se lleva a cabo a partir de diferentes plantillas de control. La referencia que se maneja es según el año anterior:

**Tabla 4.** Cuadro comparativo del presupuesto 2012-2013 DDRC

Comparativo de presupuesto 2012 - 2013				
División Gestión Relación con el Cliente				
Monto en miles de colones				
OBJETO GASTO	DETALLE	MONTO 2012	MONTO 2013	% VARIACION
1	SERVICIOS	17.987.720	29.213.719	62%
051	Alquiler de edificios, locales y terrenos	169.291	359.894	113%
053	Alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario	136.239	98.466	-28%
059	Otros alquileres	6.842	5.669	-17%
065	Servicio energía eléctrica	426	2.000	369%
066	Servicio de correo	591.624	601.656	2%
067	Servicio de telecomunicaciones	3.487	3.765	8%
068	Otros servicios básicos	62		-100%
071	Información	624	2.538	307%
072	Publicidad y propaganda	1.264.433	0	-100%
073	Impresión, encuademación y otros	3.456	3.782	9%
074	Transporte de bienes	5.216	4.873	-7%
075	Servicios aduaneros	990		-100%

Importante, se debe señalar por LUIS PANIAGUA, que corresponde a los ALQUILERES NUEVOS de Agencias y/o Tiendas Kolbi; ya que la DABI no los ha contemplado en sus Cifras.

Esta partida se dejó a nivel de la División Desarrollo Soluciones, se distribuye a DDRC lo correspondiente al próximo año, según requerimientos(formulado) de esta División.

Fuente: Proceso de soporte a la gestión, DDRC, 2012-2013

Del cuadro se obtiene como lo realizado es un listado de “objetos gasto”, indicando el monto correspondiente al año 2012, seguido del monto del año 2013 para finalizar con una columna que muestra la variación de uno con el otro a nivel porcentual. Este presupuesto se realiza al inicio de cada año a partir del presupuesto facilitado por la Gerencia de Finanzas a la Gerencia de Clientes.

De la Gerencia de Clientes se baja un presupuesto para cada división y cada división asigna el presupuesto a sus diferentes direcciones.

Es en este punto donde el Área de Soporte a la Gestión se encarga de distribuir el presupuesto asignado a la DDRC entre todos los procesos que lo conforman a partir de sus diferentes requerimientos y prioridades.

Asimismo, como se nota del cuadro 3.11, este grupo también es responsable de llevar un control de la variación de cada rubro de este presupuesto con respecto al año anterior.

De igual forma, se lleva otro control relacionado con el cumplimiento de este presupuesto de una manera mensual. A continuación se detalla qué información de índole financiera se entrega en cada informe presupuestal presentado por la Dirección de manera mensual, tomando como referencia el mes de diciembre del año 2012.

**Tabla 5.** Composición del presupuesto DDRC – ejecución, diciembre 2012

**Composición de Presupuesto Administración de la Gestión  
Ejecución al mes de Diciembre  
(millones de colones, al 11 de Febrero del 2013)**

Partida	Presupuesto	Presupuesto Recortado	Ejecutado	% Ejec
Servicios	1,089	751	721	96%
Remuneraciones	707	696	746	107%
Bienes Duraderos	109	18	7	37%
Materiales y Suministros	12	8	7	92%
Transferencias Corrientes	2	2	2	100%
<b>Total</b>	<b>1,920</b>	<b>1,475</b>	<b>1,482</b>	<b>100%</b>

**El recorte aplicado es de aproximadamente un 23.15%**

Fuente: Proceso soporte a la gestión, DDRC, 2013

En el cuadro 3.12 se muestra principalmente la composición del presupuesto en función de diferentes “partidas”. Además, se indica el presupuesto para cada una de ellas de manera mensual, incluyendo un recorte que se tuvo que incorporar de manera general para todas las cuentas de la empresa, debido a la situación de déficit presentada a nivel general durante ese año por parte del ICE.

De igual forma se presenta qué porcentaje de ejecución se dio para cada una de estas partidas, de donde se observa claramente que para el mes de diciembre se ejecutó el 100% del presupuesto, pero no en las cantidades específicas de las partidas proyectadas.

**Tabla 6.** Detalle del presupuesto por CAIC

**Detalle de Presupuesto por CAIC, D.D.RC 2012**  
Ejecución al mes de Diciembre, Gerencia de Clientes  
(millones de colones, al 11 de Febrero 2013)

Area	Modificado	Modificado Recortado	Pagado Real (*)	% de Ejecución
<b>Administración Dir. D.R.C</b>	<b>1,920</b>	<b>1,475</b>	<b>1,482</b>	<b>100%</b>
CAIC San José	12,590	11,284	11,244	100%
CAIC Pacífico	3,818	3,067	3,021	99%
CAIC Alajuela	6,032	5,323	5,214	98%
CAIC Chorotega	3,923	3,482	3,410	98%
CAIC Cartago	3,893	3,387	3,315	98%
CAIC Brunca	3,315	2,969	2,881	97%
CAIC Heredia	3,659	3,053	2,961	97%
Centro de Contactos	10,091	7,959	7,681	97%
CAIC Huetar	5,901	5,203	4,963	95%
Acceso Universal	1,760	1,222	1,144	94%
<b>Total</b>	<b>56,901</b>	<b>48,425</b>	<b>47,317</b>	<b>98%</b>

Fuente: Proceso soporte a la gestión, DDRC

También dentro de este informe se muestra el detalle de la ejecución de cada uno de los grupos de atención que conforman la Dirección.

**Figura 19.** Ejecutoria proyectada- real, presupuesto 2012 DDRC



Fuente: Proceso soporte a la gestión, DDRC

Finalmente se presenta una gráfica acumulativa que ilustra la relación entre el presupuesto proyectado y el presupuesto realmente gastado para cada mes. La idea de que sea acumulativa es mostrar el comportamiento general de manejo de presupuesto.

Como un punto a parte; a partir de los indicadores de la División, con respecto al tema de finanzas, se tiene que el único objetivo estratégico que cae dentro de la DDRC es el siguiente:

**Tabla 7.** Indicadores Perspectiva Finanzas DDRC

Perspectiva	Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos
Financiera	Sostenibilidad de ingresos	Cumplir metas de ingresos (retención y fidelización/ventas)

Fuente: Proceso canales comerciales, DDRC

Esto se ubica dentro del proceso de canales comerciales, el cual tiene como uno de sus objetivos el de maximizar la relación costo beneficio de los canales de comerciales; no obstante, a la fecha no se maneja ningún indicador que mida este desempeño.

#### **3.4.2.2 Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados**

Se tiene una marcada divergencia entre lo que debería ser el Área de Finanzas de la DDRC y lo que actualmente se maneja y se trabaja en esta perspectiva por parte de esta Dirección.

Para comenzar el análisis se hará una segmentación entre la información que en la actualidad debe entregar la DDRC como requerimiento a lo solicitado por su ente superior, la División, y los demás indicadores manejados en esta dirección.

Según la tabla 3.10, se tiene que uno de los factores de medición de gestión por parte de la Gerencia de Clientes hacia la División es la “cobrabilidad”. Este

indicador se maneja en forma conjunta por medio de insumos de varias direcciones de las cuales la DDRC tiene la responsabilidad de cumplir con un indicador de metas a nivel de ventas a partir de sus canales comerciales.

Por ende, el proceso de canales comerciales debería de manejar un control sobre el cumplimiento de ventas en cada uno de sus canales propios para la comercialización de sus productos de telecomunicaciones; entendiéndose lo que abarca el mercado móvil, así como el fijo.

No obstante, se presenta una situación en la que no se tiene este control sobre este indicador por lo cual a la fecha, la DDRC no está contribuyendo en forma vertical con información solicitada de antemano por la División.

Por otro lado, la DDRC tiene un control adecuado sobre el presupuesto asignado por parte de la Gerencia de Clientes, atribuyéndole esta responsabilidad al proceso de soporte a la gestión; equipo de trabajo encargado de manera centralizada de velar y priorizar por el uso los recursos financieros establecidos entre cada uno de los diferentes procesos de la Dirección.

Este tipo de controles posibilitan un mayor orden y optimización de los recursos financieros disponibles y, a su vez, descargar de esta responsabilidad directa a otras áreas del proceso para que las mismas se enfoquen primordialmente a las distintas actividades que justifican su razón de ser.

Por tanto, sería altamente recomendable incluir un indicador desde la perspectiva financiera, dentro del CMI propio de la DDRC, que permita llevar un pulso a la ejecución de los presupuestos asignados a la Dirección diferenciándolo por cada proceso; tal y como lo está manejando el proceso de soporte a la gestión.

### 3.4.3 Perspectiva clientes

Desde esta perspectiva, resulta importante desarrollar la opinión que tienen los clientes internos sobre los servicios prestados por la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente. Para ello se procedió a realizar una encuesta a una muestra representativa de 25 empleados de la División de Relación con el Cliente, quienes resultan ser clientes internos de la DDRC.

En este apartado se debe ser consciente, además, de las implicaciones de esta perspectiva, ya que la propuesta por la que se opte condicionará la perspectiva interna, pues obligará a definir o revisar los procesos necesarios para alcanzar las metas marcadas.

Las estrategias para analizar estas perspectivas más comunes serían las siguientes:

- Excelencia operativa: Ofrecer una combinación de calidad, precio y facilidad de compra inigualable por ninguno de los competidores. No se trata de ofrecer un producto singular, diferenciado o un producto de una calidad extrema o muy superior al resto, consiste en ofrecer el menor coste total al cliente combinado con un estándar de calidad aceptable.

Esta estrategia conlleva el tener procesos internos muy eficientes para poder ofrecer los precios más competitivos del mercado.

- Liderazgo en producto: La estrategia se basa en ofrecer un producto muy diferenciado, ya sea por su calidad, tecnología empleada, funcionalidades que este ofrece, entre otros. Los procesos de investigación, desarrollo e innovación serán clave para sostener esta estrategia.

- **Relación con el cliente:** Para ello se basa la propuesta estratégica en una relación muy estrecha con el cliente, al conocer sus necesidades y responder a ellas minimizando los tiempos. La clave es ofrecer justo lo que el cliente necesita en el momento adecuado. Esta propuesta está basada en un servicio integral, conocer y anticiparse al cliente. Los procesos comerciales y las personas que trabajan directamente con los clientes son clave en esta estrategia.

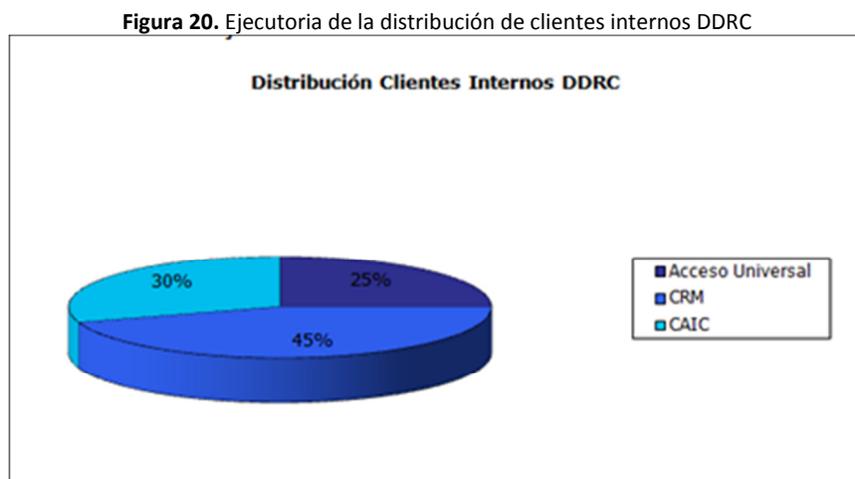
No obstante se debe tener claro que dado que la DDRC no es una empresa como tal sino una Dirección que forma parte de una empresa de administración pública, por tanto no las tres estratégicas aplica en este estudio. Se parte de realizar el análisis sobre la mejora operativa.

#### **3.4.3.1 Análisis de la situación actual**

Se comienza primero definiendo quiénes son los principales clientes internos de los diferentes procesos de la DDGR, siendo los siguientes:

- Proceso acceso universal.
- Proceso Centro de Atención Integral al Cliente (CAIC)
- Proceso CRM soporte comercial.

El siguiente cuadro indica la distribución de la información según el departamento:



Fuente: Elaboración propia

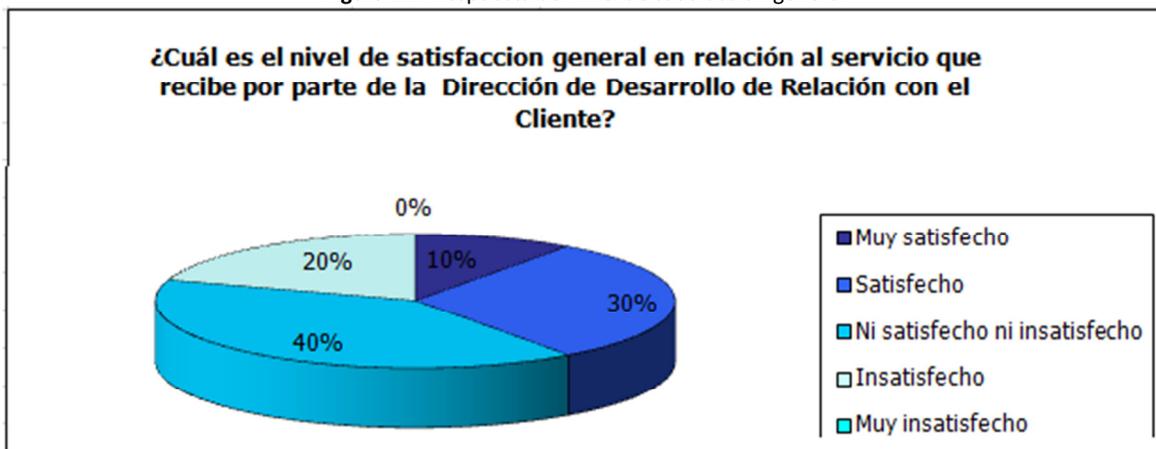
El personal de estas áreas es quien recibe de primera mano los entregables por parte de los procesos de la Dirección. Asimismo, son también quienes dependen de dichos entregables para realizar sus labores diarias.

Como un punto importante también se tiene que los procesos de la DDRC son los puntos frontales para la relación que deben llevar estos clientes internos con el Director de la DDRC.

Según la figura 20, la muestra más representativa viene de los CAIC's, lo cual se justifica en que este grupo es mucho más grande a nivel cuantitativo que los demás. Lo anterior pues se encuentra todo el personal de atención directa para todos los clientes de grupo ICE. A la fecha del estudio, se encuentran 8 centros de gestión distribuidos a lo largo del país.

Se realizó un cuestionario a dichos clientes internos basándose en la calificación del servicio recibido por cada uno de ellos.

Figura 21. Respuesta del nivel de satisfacción general

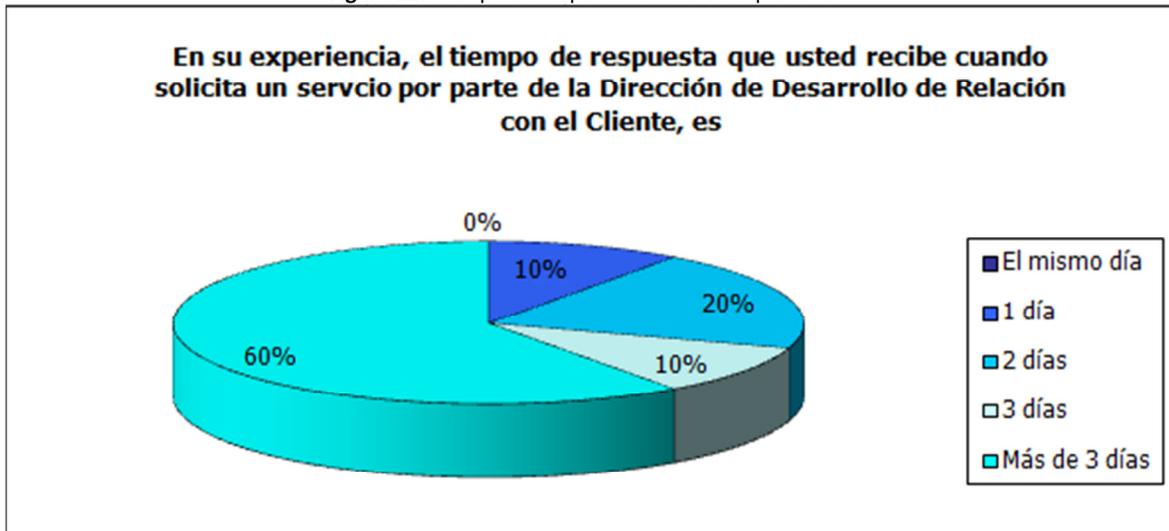


Fuente: Elaboración propia

La información de la figura 21 demuestra cómo un 10% de la población se encuentra con grados altos de satisfacción por parte del trabajo mostrado por la dirección. Este nivel de excelencia debe ser lo esperado por la mayor parte de la población, no obstante, además de este porcentaje, solo un 30% indicó estar

satisfecho. Esto deja la siguiente terminación, ni la mitad de los clientes de la dirección muestran estar cómodos con el desempeño de los trabajos de la dirección, siendo un significativo 40% que señaló estar “muy insatisfechos”.

**Figura 22.** Tiempo de respuesta del servicio percibido

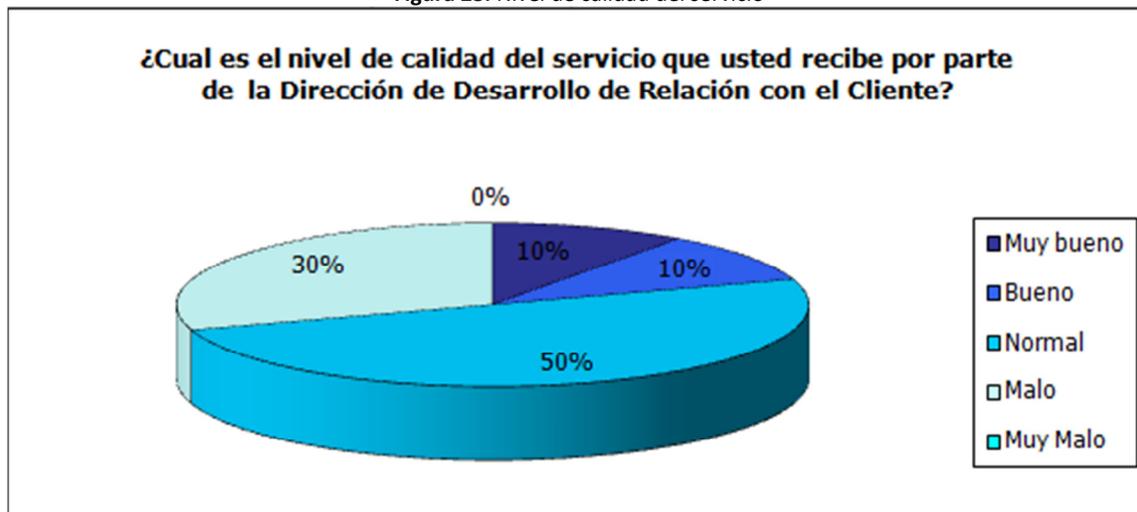


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tiempo de respuesta recibido por solicitudes hacia trabajadores de la DDRRC, es importante notar cómo un 60% de los colaboradores encuestados indicó tener que esperar más de 3 días para obtener una respuesta, lo cual contrasta con un 10% que recibe realimentación el mismo día que se realiza la solicitud.

Esta información extraída del cuadro puede tomarse como un insumo que justifica el nivel de insatisfacción recientemente apuntado, comprendido como la falta de realimentación hacia los clientes cuando se solicita un servicio por parte de los colaboradores hacia los diferentes procesos de la dirección.

Figura 23. Nivel de calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de calidad de los entregables por parte de la DDRC se encuentra especificado por los clientes internos un comportamiento muy similar al indicado con respecto a la satisfacción, donde solo un 10% considera que la calidad del mismo es más allá de “bueno”.

La mitad del personal indicó que los niveles de calidad son normales, mientras que un 30% señala que son del todo negativos.

Es importante retomar del capítulo II cuáles son estos servicios que incluye el quehacer de la DDRC a partir de las solicitudes de clientes internos. Esta Dirección tiene como uno de sus objetivos el poner en producción las diferentes estrategias de retención y fidelización de clientes, planificadas por las áreas encargadas. Así como la puesta también en producción de nuevos canales de servicios y patrocinios.

Esta área actúa como ejecutora de todos los flujos de actividades de las diferentes áreas de la Gerencia por tanto, a partir de los insumos obtenidos de la encuestas se tiene que debe ser un factor de real importancia mejorar sus niveles de operación.

### **3.4.3.2 *Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados***

A partir de las diferentes reuniones sostenidas con todos los procesos de la DDRC, se sabe de antemano que no es parte de los mismos ni de la Dirección en general obtener realimentación con respecto a sus clientes internos para saber su percepción con respecto al servicio recibido por parte de ellos.

En síntesis, no se manejan indicadores establecidos según los clientes internos de la dirección.

Por tal motivo, es de vital importancia el ejercicio ejecutado de realizar una encuesta para estos clientes dado que se logró obtener un punto de partida sobre el cual realizar las mejoras pertinentes para obtener indicadores de control que mejoren la percepción de los mismos

Como se indicó anteriormente, dado que se está dentro de un entorno donde solo se trabaja para clientes internos, no se debe enfocar el análisis de esta perspectiva hacia una proposición de valor agregado para sus clientes; sin embargo, y a modo de resarcimiento, se deben apuntar todos los esfuerzos en tener una excelencia operativa que permita un nivel de satisfacción elevado por parte de los clientes afines a esta dirección.

Diferentes áreas de planificación y de atención a los clientes están a la expectativa de la efectividad de las actividades por realizar por la DDRC.

### **3.4.4 *Perspectiva procesos internos de negocio***

El siguiente paso para este trabajo es analizar la situación actual de los procesos internos de la DDRC.

En el capítulo II se detallaron los diferentes procesos internos que conforman la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente. Dentro de esta misma

dirección se tienen los siguientes procesos, referidos como “Staff”, donde se establecen las directrices por implementar en los grupos de trabajos dependientes de la Dirección, por lo cual dichos procesos se consideran críticos para que se logren los objetivos estratégicos definidos por las jefaturas superiores.

Por esta razón, se toman como referencia los procesos de mayor impacto en el cumplimiento de la cadena de valores para la Dirección. Estos procesos precisamente son:

- Control interno.
- Operaciones comerciales.
- Canales comerciales.
- Gestión fijo/banda ancha.

En el siguiente punto se hará una descripción de la situación actual de cada uno de estos procesos a partir de entrevistas con cada coordinador.

Lo que se debe buscar es sistematizar los procesos de forma eficiente y ordenada para lograr una excelencia operativa desde las mejores prácticas dentro de cada proceso.

#### ***3.4.4.1 Análisis de la situación actual***

El siguiente diagrama muestra la interacción entre los diferentes procesos de la Dirección:

Figura 24. Interacción de procesos DDRC



Fuente: Proceso control interno, DDRC

Del diagrama se debe de dejar claro cómo las áreas de CAIC's, Centro de Contactos y Acceso Universal dependen directamente de la eficiencia de los procesos indicados previamente para lograr el éxito en la asignación de actividades.

Asimismo, es importante resaltar cómo hay procesos de impacto para toda la Dirección y en relación directa con cada uno de los procesos.

A continuación se describirá con mayor detalle el grado de acción de cada uno de sus procesos y del impacto a nivel de la perspectiva de procesos dentro del CMI por implementar.

#### 3.4.4.1.1 Proceso de control interno

Esta unidad de control interno brinda asesoría a la DDRC en la implementación de acciones y mejoras en aspectos de estudios programados, seguimiento a informes

de auditoría, validación a documentación de soporte administrativo, en coordinación directa con la asistencia administrativa de la DDRC, los CAIC's y otras dependencias involucradas

De igual forma, esta área debería de ser la encargada de establecer puntos de control sobre las áreas críticas de los diferentes procesos que conforman las operaciones comerciales con el propósito de mitigar los riesgos e implementar acciones de mejora.

No obstante, el coordinador de esta área, Luis Carrillo, indica que a la fecha no se cuenta con indicadores de control para la ejecución de esta labor; se tiene desconocimiento sobre los indicadores solicitados por la División por lo cual el área se dedica solo a brindarle soporte a las auditorías internas del ICE.

Es importante también recalcar que una de las funciones de este proceso debe ser el de asegurar que se cuente con los requerimientos suficientes para abastecer la cadena de valor con la finalidad de optimizar procesos de entrega y aseguramiento, sin embargo, esta es otra actividad que no se está ejecutando en la práctica.

#### ***3.4.4.1.2 Operaciones comerciales***

El proceso de operaciones comerciales de la DDRC es un área estratégica para gestionar, impulsar y controlar la gestión comercial operacionalizada a través de los CAIC's y el Centro de Contactos.

Esta gestión comercial se debe de ver traducida en actividades enfocadas en la venta de productos y servicios con el objetivo de fomentar el incremento de los ingresos. De igual forma, se tiene otro claro enfoque en la retención y fidelización de clientes mediante estrategias establecidas por las áreas correspondientes.

Por tanto, esta área tiene el objetivo de contribuir con la validación e implementación de requerimientos de nuevos productos y servicios y su inserción dentro de la cadena de valor. Esto lo realiza por medio de un análisis y validación de la totalidad de los requerimientos necesarios y deseables para la comercialización de los productos.

En otras palabras, este proceso maneja la pauta con respecto a requerimientos para abastecer la cadena de valor de la Dirección, manteniendo un canal abierto de comunicación con las áreas comerciales de los CAIC's y Centros de Contactos.

Este proceso también debe supervisar la gestión comercial de acuerdo con la aplicación correcta de procedimientos en actividades que impacten el proceso de entrega y aseguramiento de servicios.

En otras palabras, se tiene actividades que recaen sobre este proceso sin estar debidamente validadas. Según entrevistas con el coordinador del grupo, es una situación de todos los días el deber lidiar con incidencias de clientes de la empresa ICE que son erróneamente canalizadas hacia este grupo, lo cual desemboca en una pérdida de enfoque con respecto a las actividades propias del proceso.

#### **3.4.4.1.3 Canales comerciales**

Este proceso da soporte estratégico a la DDRD en la implementación de acciones y mejoras en los canales propios, en coordinación directa con los CAIC; este soporte lo brinda desde las siguientes áreas:

- Estructura de canales, coordinando la apertura de nuevos canales y asegurando la presencia de marca en puntos estratégicos. Además de coordinar y velar por el cumplimiento del plan maestro y nuevas necesidades de los CAIC.

- Imagen y *merchandising*, coordinando y gestionando mejoras a los canales propios en estos temas. También soporta el plan maestro y homologación de imagen de las obras incluidas en este.
- Gestión operativa, tiene la función de operacionalizar el proyecto, “Acuerdo de Asociación Empresarial ICE-RACSA”, en materia administrativa, financiero-contable, de capital humano, TÍ’s y logística.
- Soporte de actividades comerciales, coordinando e implementando eventos y patrocinios a través de los CAIC’s en relación directa con gestores de marca (CAIC’s) y la Dirección Estrategia de Marca (Trade Marketing). Además se suple a los CAIC de artículos promocionales a través de la compra unificada de estos.
- Comunicación y diseño publicitario, que identifica, desarrolla y implementa programas, productos y campañas de comunicación tanto a nivel interno, como institucional y externo que permitan satisfacer las necesidades del mercado meta, establecidas por cada proyecto o requerimiento de la DDRRC y Gerencia de Clientes.

Todas estas actividades indicadas son un punto clave para garantizar que todos los puntos de atención a clientes finales se da por parte del ICE de una manera homogenizada y estandarizada; de ahí lo vital de su importancia

Sin embargo, a partir de una entrevista con el coordinador del proceso, ocurre la confirmación que a la fecha no se tienen indicadores que permitan medir el desempeño de la gestión en dichas actividades.

#### 3.4.4.1.4 *Gestión fija y banda ancha*

Este proceso da soporte estratégico a la DDRC en la implementación de acciones y mejoras en aspectos de índole técnico y de infraestructura, en coordinación directa con los CAIC y demás dependencias técnicas de la Gerencia de Telecomunicaciones.

Es importante señalar que a partir de las entrevistas con el coordinador del proceso se tiene que para este proceso no se incorpora lo relevante al tema de servicios móviles, por lo cual esta área se encarga solo a temas de telefonía fija y de banda ancha (IPTV, por ejemplo), de ahí el nombre del proceso.

Una labor crítica a nivel de la perspectiva de procesos que ejecuta este grupo se refiere a la implementación de un sistema de inventarios para las áreas técnicas que soporten tanto los materiales utilizados por las contratistas como por personal ICE. Dentro de este punto se tiene implementado un control cruzado para optimizar el uso de materiales de los diferentes CAIC's

De igual forma, este proceso da apoyo para pruebas de certificación y de funcionalidad de nuevos productos, como tarea de supervisión, con el apoyo de personal de los CAIC y áreas de soporte especialistas en la materia.

A diferencia de las áreas anteriores, este proceso sí cuenta con indicadores de control. A continuación una tabla con los mismos:

**Tabla 8.** Indicadores del proceso gestión fija y banda ancha, DDRC

PROCESO	INDICADOR	PLAZO DE EJECUCION
<b>Fijo y Banda Ancha</b>	FAC ( Operativo)	Mejoras Continuas
	Control sobre la Ejecución de Contratos de Obras Complementarias	Mejoras Continuas
	Demanda	Mejoras Continuas

Fuente: Proceso gestión fija y banda ancha, DDRC

#### **3.4.4.2 Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados**

Se inicia el presente análisis indicando la comprometida situación del proceso de control interno donde se tienen objetivos que no se llevan a cabo. Se desaprovecha de una manera significativa el grado de apoyo que puede facilitar esta área para garantizar que todos los procesos de la DDRC trabajen de una manera afinada y mitigar cualquier tipo de riesgos.

Situaciones graves como la desinformación a nivel de esta área limitan el grado de acción de la misma. Se debe evitar que las jefaturas a nivel de dirección y división no bajen información crítica para la ejecución de actividades primordiales para cada uno de los procesos.

Seguidamente se tiene la situación del proceso de operaciones comerciales donde se encuentran claramente definidas las actividades por realizar y la importancia de las mismas. Sin embargo, no se cuenta con indicadores que constaten el cumplimiento de dichos objetivos, presentando en su lugar situaciones indeseadas de cumplimiento de actividades que no son propias de la razón de ser del proceso.

De la misma manera, el proceso de canales comerciales, con la tarea vital de homogenizar los canales de distribución de productos ICE y con la trascendental tarea de manejar los patrocinios de la entidad; tampoco posee indicadores que puedan indicar el desempeño actual de estas actividades y si las mismas podrán, eventualmente, mejorarse.

Por último, se tiene el Área de Gestión Fija y Banda Ancha donde como primer comentario se debe de indicar el desligamiento con respecto a todos los procesos e inclusive a la Dirección en sí misma, tomando como referencia la ausencia de gestión para los servicios móviles.

No obstante, para los servicios de telecomunicaciones que gestionan, al menos se dejan ver indicadores para el control y mejora; pero dichos indicadores no manejan un umbral de referencia para contrarrestar los resultados obtenidos.

### **3.4.5 Perspectiva procesos de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva, que habitualmente se muestra en último lugar, constituye el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando integral y refleja los conocimientos y habilidades que la dirección posee tanto para desarrollar sus servicios como para cambiar y aprender.

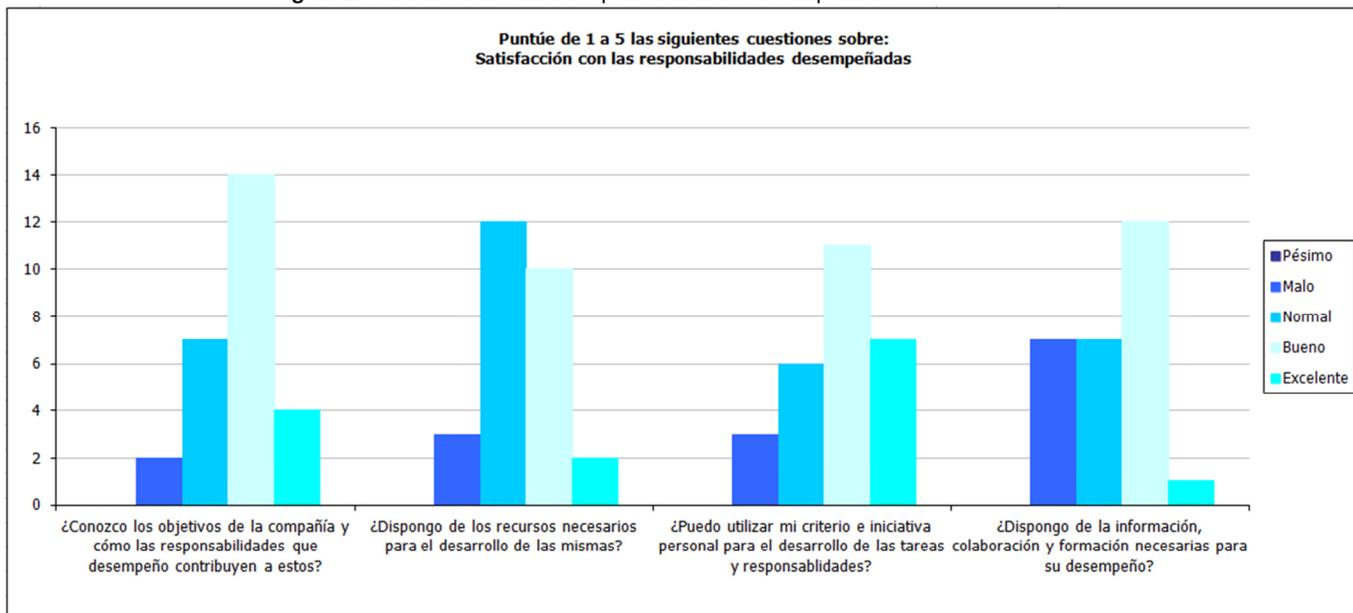
En esta perspectiva, se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

#### ***3.4.5.1 Análisis de la situación actual***

Con el fin de obtener una idea de cómo se encuentra el personal de la Dirección en términos de motivación, crecimiento, capacitación y satisfacción, se realizó una encuesta a 27 colaboradores de la DDR. Esta se puede encontrar en el apéndice 3.

A continuación los resultados y análisis sobre esta información:

Figura 25. Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas



Fuente: Elaboración propia

Para obtener una percepción sobre la satisfacción de personal de la DDRC sobre las actividades desempeñadas, se solicitó llenar una encuesta con respuesta múltiple indicando lo que se piensa sobre cada una de las preguntas ubicadas en el eje horizontal del cuadro.

Empezando un análisis de izquierda a derecha, el 77,78% de las personas indicó tener un conocimiento entre bueno y normal con respecto al desempeño de sus tareas en relación con los objetivos de la organización; siendo que un 52% optó por opinar que esta relación es buena. La opción “pésimo” no fue elegida por ningún colaborador.

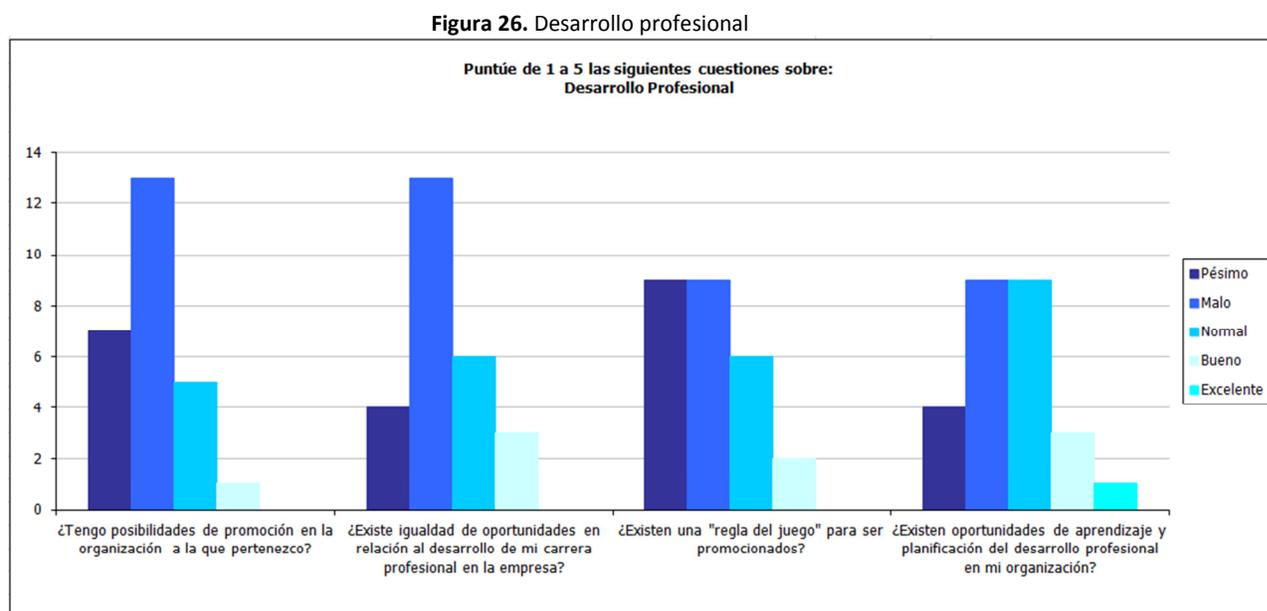
Con respecto a la afirmación de tener los recursos necesarios para realizar las tareas asignadas, un 44% de la población manifestó que las condiciones son normales mientras que un 37% señaló que las condiciones de recursos son buenas. Nuevamente la opción pésima no es usada por ningún colaborador

De la tercera pregunta se obtiene que un 40% de la población encuestada toma como buena la actividad de utilizar el criterio propio e iniciativa personal para el

desarrollo de tareas y responsabilidades. Y partiendo que un 26% calificó como excelente este punto, se tiene un 66% de la población indicando su satisfacción con respecto a usar criterios personales para sus actividades diarias.

Finalmente, un 44% del personal expresa como “bueno” la disponibilidad de información, colaboración y formación necesarias para el desempeño en cada actividad asignada. Sin embargo, este fue el punto de satisfacción donde la mayor parte del personal encuestado lo consideró como malo, siendo este un 26% de los encuestados.

El siguiente cuadro de evaluación se enfocó en conocer la perspectiva de los colaboradores con respecto a su desarrollo personal dentro de la Dirección.



Fuente: Elaboración propia

Un 48% de los colaboradores cree como “malas” sus posibilidades de promoción dentro de la Dirección, adicionándole a esto un 26% de personal que no lo juzga malo, sino “pésimo”. En conclusión, un 74% del personal ni siquiera considera como normales sus posibilidades de promoción dentro de esta dirección. Es

importante señalar que nadie utilizó la opción “excelente” como respuesta a esta consulta.

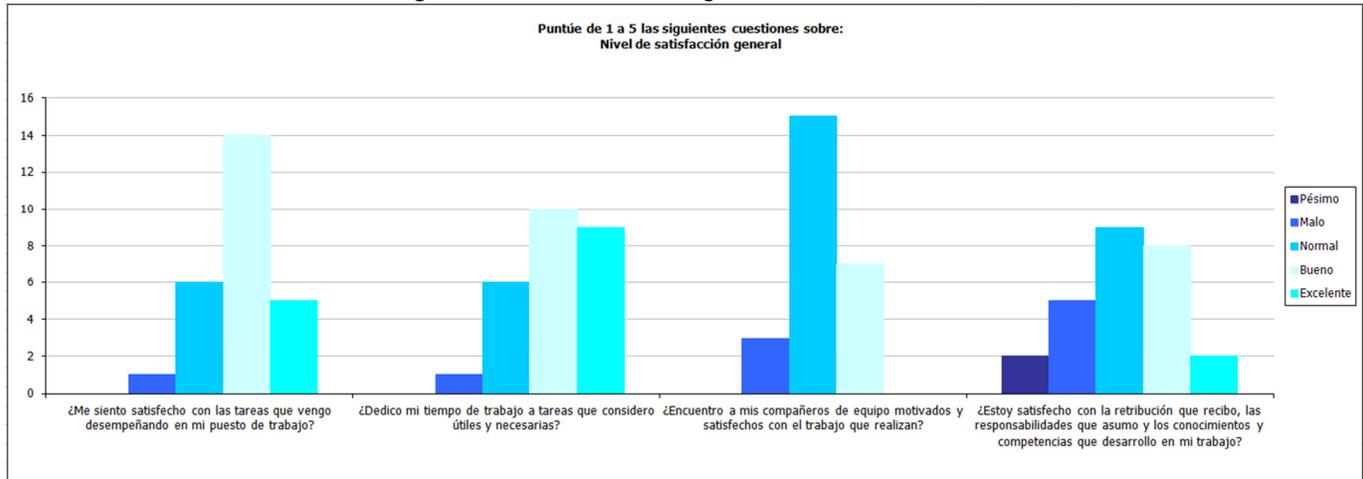
Este mismo porcentaje de 48% de colaboradores también indicó considerar como “malas” la igualdad de oportunidades de desarrollo personal de la Dirección, donde de igual forma la percepción de pésimo, aunque decreciera con respecto a la consulta anterior, existió siendo de un 15%.

Un porcentaje del 33% fue asignado para considerar como mala la existencia de “reglas del juego” claras para ser promocionados. A esto se le suma el mismo porcentaje de personal que degradó aún más esta opinión colocándola como “pésima”. Para este punto no se tuvo ningún encuestado que utilizara la opción excelente.

Finalmente, con respecto a la última consulta relativa al desempeño, se tiene como mejora la percepción cuando se toca el tema de la existencia de oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo dentro de la Dirección. En este punto si bien un porcentaje del 26% las considera como mala, este mismo porcentaje las señala como normales.

El último cuadro se enfoca sobre el nivel de satisfacción general dentro de la DDRC.

Figura 27. Nivel de satisfacción general



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra, en las primeras consultas predomina la respuesta positiva, donde un 52% indica como bueno el nivel de satisfacción con respecto a las tareas desempeñadas por cada colaborador y un 37% señala también positiva la dedicación de tiempo hacia tareas consideradas como útiles y necesarias para la Dirección.

No obstante, para las dos últimas consultas, la respuesta de los colaboradores no es positiva, indicando como un grado normal la motivación a nivel de sus compañeros de trabajo (55%) y la retribución recibida por parte de la Dirección.

#### 3.4.5.2 Análisis de indicadores de desempeño actualmente utilizados

En la primera parte del análisis de la situación actual se analizó puntualmente la satisfacción de los colaboradores con respecto a sus actividades desempeñadas donde la gran mayoría de los colaboradores le dio una calificación mayor de lo normal a este punto, comportamiento consecuente en todos los demás puntos evaluados con respecto a este nivel de satisfacción.

No obstante, es importante tener claro como una población mayor al 25% manifiesta no estar conforme con sus niveles de formación para hacerle frente a las labores diarias.

Es importante que el personal del proceso de talento humano disponga de indicadores que permitan llevarle el control a la percepción del personal con respecto a estos puntos.

Es de relevancia señalar como es claro que la tercera parte del personal de la Dirección no ve posibilidades de crecimiento dentro de la DDRC, lo cual debe de ser una situación de cuidado para las áreas de talento humano dado que esto produce una situación real de riesgo según las posibilidades de fuga de personal.

De igual importancia, se debe tomar en cuenta la mala percepción que maneja el personal con respecto a la igualdad de oportunidades dentro de la organización. Este es un fenómeno concurrente dentro de las empresas públicas donde lamentablemente se dejan de lado la implementación de concursos internos para la reasignación de personal.

Lo anterior lo confirma la evaluación realizada con respecto a la existencia de procesos claros para la reasignación de personal, donde un 66% del personal califica como negativa la existencia de estos procedimientos. Se maneja la percepción que la promoción del personal no es equitativa ni de la mano de sus resultados.

Un punto de esperanza es la mejora en apreciación con respecto a la existencia de oportunidades de crecimiento, donde si bien las respuesta no son positivas tampoco entran en el nivel de negativo que se encuentran las consultas anteriores. Esto deja esperanza dado que implica que aunque el personal tiene consideraciones negativas sobre la igualdad y procedimientos de crecimiento, sí ve opciones dentro de la Dirección, lo cual podría utilizarse como una palanca para intentar conservar personal clave dentro de la organización.

Es positivo tomar en cuenta como el personal todavía cree que existen opciones de crecimiento dentro de la dirección, no obstante, se debe tomar como contrario el hecho de que el 33,33% de la población no se encuentra satisfecha con la retribución obtenida.

### **3.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

En esta sección, se estructurará un resumen con las principales fortalezas, oportunidades, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) con el fin de fundamentar la viabilidad del establecimiento de un cuadro de mando integral para la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente mediante una estrategia adaptada a sus necesidades y que contribuya con el logro de sus objetivos.

Se analizarán tantos factores internos para identificar las fortalezas y las debilidades, como los factores externos para conocer las oportunidades y amenazas.

Antes de desarrollar el FODA, es importante destacar que los clientes de la DDRC no son los usuarios finales de los servicios de telecomunicaciones que ofrece el ICE, sino más bien clientes internos, es decir, colaboradores del ICE.

Tabla 9. Matriz FODA de la DDRC

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posicionamiento de la marca ICE-Kolbi que respalda presencia nacional y facilita la estrategia comercial</li> <li>* Conocimientos amplios en temas de infocomunicaciones en la mayoría del personal de la Dirección</li> <li>* Centralización de actividades financieras</li> <li>* Extensa red de canales a nivel nacional (Agencias, Tiendas kolbi, kioscos, terceros y recaudadores)</li> <li>* Existencia de área propia para Control Interno</li> <li>* Dirección ubicada dentro de una Gerencia estratégica para el ICE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existe desequilibrio en las cargas de trabajo y competencias sin una medición objetiva</li> <li>* Ausencia de un sistema de comisiones/bonificaciones para potenciar ventas</li> <li>* Alta estructura de costos que impactan las operaciones y los resultados del negocio</li> <li>* Incertidumbre y resistencia a los cambios empresariales, organizacionales y de mercado</li> <li>* No existe una evaluación de desempeño para todos los niveles de la Dirección</li> <li>* Burocracia para el trámite de movimientos de personal</li> <li>* Personal no está enterado de la planeación estratégica de la dirección</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimizar las estrategias de canales</li> <li>* Aumentar la penetración de mercado con la convergencia de productos y servicios del Grupo ICE</li> <li>* La DDRG no cuenta con competencia directa</li> <li>* Incluir servicios móviles en el proceso de Gestión Fijo y Banda Ancha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuga de personal con conocimiento del negocio</li> <li>* Dificultad para reconvertir personal sin competencia</li> <li>* Proceso de contratación administrativa lento, débil y rígido versus prácticas comerciales</li> <li>* Recortes presupuestarios</li> <li>* Clientes insatisfechos</li> <li>* Reorganización a nivel superior</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1 Fortalezas de la dirección

#### Posicionamiento de la marca ICE-Kolbi que respalda presencia nacional y facilita la estrategia comercial

La marca ICE-Kolbi es una marca madura dentro del mercado de las telecomunicaciones a nivel nacional dado que fue la primera en introducirse en el mercado antes de empezar formalmente con la apertura a la competencia.

### Conocimientos amplios en temas de infocomunicaciones en la mayoría del personal de la Dirección

Parte del personal de la Dirección cuenta con una larga trayectoria dentro de la institución a partir de la cual se ha logrado generar un conocimiento amplio sobre el negocio en el sector telecomunicaciones.

### Centralización de actividades financieras

El hecho de enfocar toda la responsabilidad financiera de la Dirección en el proceso de soporte a la gestión, permite a las demás áreas centrarse en sus actividades de experticia mientras que dicho proceso se enfoca en la ejecución efectiva del presupuesto.

### Extensa red de canales a nivel nacional (agencias, tiendas kolbi, kioscos, terceros y recaudadores)

La red de canales comerciales llega a todas las áreas del país, lo cual permite que la puesta en producción de las estrategias hacia los clientes finales sea realmente efectiva. A nivel de la Dirección se cumple con el objetivo de usar estos canales para la operacionalización de estas estrategias.

### Existencia de área propia para Control Interno

La presencia de un proceso para el Control Interno permite tener un control sobre la gestión de todos los procesos de la dirección, tanto a nivel de indicadores como de procedimientos y homologación de recursos y trabajos.

### Dirección ubicada dentro de una Gerencia estratégica para el ICE

Como se indicó en el capítulo II, la Estrategia Empresarial 2010-2014; se llama “Impulsados por el Cliente de Costa Rica”. Esto implica que todas las direcciones dentro de la Gerencia de Clientes entran automáticamente en una lista de prioridad a nivel institucional ante otras áreas operativas.

### **3.5.2 Oportunidades del entorno**

#### Optimizar las estrategias de canales comerciales

Innovar la forma de trabajo dentro de los canales comerciales con la inclusión de tecnología de punta para la inclusión de nuevos canales comerciales y la mejora de los actuales haciéndolos más atractivos y eficientes.

#### Aumentar la penetración de mercado con la convergencia de productos y servicios del Grupo ICE

Al ser la DDRC la ejecutar de las estrategias hacia los clientes se puede manejar una propuesta bidireccional hacia las áreas de diseño donde la dirección de estudio pueda presentar propuestas, basado en su *know* propio, que converjan los productos ofrecidos por el ICE con los servicios requeridos por los clientes.

#### La DDRG no cuenta con competencia directa

En la Gerencia de Clientes solo existe una Dirección encargada en la puesta en producción de las estrategias para retención de clientes, y dicho grupo de trabajo es el de estudio para el presente proyecto. La oportunidad que se presenta en este punto es que se genere una competencia sana entre los mismos miembros de la dirección para permitir una mejora individual de cada empleado y, por ende, una mejora a nivel de Dirección.

### Incluir servicios móviles en el proceso de Gestión Fijo y Banda Ancha

Incluir todos los servicios relevantes a la telefonía móvil dentro de las actividades asignadas al proceso de gestión de fijo y banda ancha. Esto permitirá un mejor alineamiento dentro de la división de responsabilidades del área además de facilitar al personal mejor capacitado realizar labores de su competencia.

#### **3.5.3 Debilidades de la dirección**

##### Existe desequilibrio en las cargas de trabajo y competencias sin una medición objetiva

La Dirección no maneja un equilibrio con respecto a las cargas de trabajo asignadas a los diferentes grupos que la conforman teniendo procesos con demasiado trabajo en contraste con otros procesos donde la carga de trabajo es liviana. Asimismo, no se tienen indicadores que midan y evidencien esta situación. Esto crea desmotivación dentro del personal por lo cual se señala como una debilidad.

##### Ausencia de un sistema de comisiones/bonificaciones para potenciar ventas

No se tiene dentro de la dirección programas de incentivos hacia el personal basados en su desempeño por lo cual no se motiva la mejora continua. Beneficios propios del sector público tales como anualidades se le dan a todo el personal independientemente de su desempeño por lo cual no se motiva realmente a mejorar en relación directa con los resultados alcanzados.

### Alta estructura de costos que impactan las operaciones y los resultados del negocio

La creación de la Gerencia de Clientes con sus respectivas divisiones y direcciones desembocó en muchos puestos de jefaturas con sus respectivos beneficios salariales lo que ha impactado en los costos directos para la ejecución de trabajo operativos.

### Incertidumbre y resistencia a los cambios empresariales, organizacionales y de mercado

Un tema cultural de bastante envergadura es el sufrido por los empleados de la Dirección dado que muchos de ellos no han trabajado nunca en un mercado de competencia, así como en una planificación estratégica enfocada en el cliente. Estos mercados son dinámicos por lo cual es crucial el cambio en las mentalidades de los colaboradores a nivel organizacional.

### No existe una evaluación de desempeño para todos los niveles de la Dirección

Como se ha indicado con anterioridad; al no existir controles y evaluaciones respecto al desempeño de los colaboradores no se garantiza que los mismos estén dando su mejor esfuerzo y que de igual forma se tenga proyecto la mejora continua. El carecer de esta garantía de crecimiento por parte del personal se considera una debilidad para la dirección.

### Burocracia para el trámite de movimientos de personal

Dada la situación financiera del ICE para que los movimientos de personal sean correctos y formalmente tramitados es necesario el visto bueno de la Gerencia General, lo cual dentro de una organización de más de 18 000 colaboradores se convierte en un groso obstáculo administrativo.

### Personal no está enterado de la planeación estratégica de la Dirección

A partir de la encuesta efectuada sobre el personal de la Dirección, se sabe que la planeación estratégica manejada por el ICE actualmente no es de conocimiento de todos los colaboradores de la DDRC. Esto produce un riesgo real de desalineamiento con respecto a los trabajadores, por tanto, se considera una debilidad.

#### **3.5.4 Amenazas del entorno**

##### Fuga de personal con conocimiento del negocio

A partir de la apertura del mercado de las telecomunicaciones existe la amenaza que la competencia se interese por contar con recursos de la institución, los cuales ya se encuentra capacitados y con experiencia de años en el mercado costarricense.

##### Dificulta para reconvertir personal sin competencia

Dada la política de austeridad que la compañía se está efectuado actualmente se tiene un recorte de gastos en varias aristas de la Institución. Esto podría dificultar realizar las contrataciones de capacitación necesarias para la formación del personal nuevo.

##### Proceso de contratación administrativa lento, débil y rígido versus prácticas comerciales

La presente burocracia existente en la Institución puede llegar a ser un factor que afecte el desempeño de DDRC dado que el mercado comercial actual es dinámico y con prácticas comerciales agresivas dentro de las cuales no se tiene cabida para procedimientos no óptimos.

### Recortes presupuestarios

En la actualidad, el ICE tiene una política de severa austeridad, por tanto, de no mejorar la situación financiera de la entidad se puede caer en el escenario de recortes de presupuesto, lo que implicaría tener que dar los mismos resultados de trabajo con menos personal.

### Clientes insatisfechos

El hecho de no tener un nivel de satisfacción adecuado a nivel de los clientes internos de la Dirección implica un inherente riesgo de que muchas responsabilidades actuales de la DDRC sean canalizadas poco a poco a otros equipos de trabajo con mayor eficiencia.

### Reorganización a nivel superior

El puesto de Presidencia Ejecutiva de la Institución es un puesto de índole política por lo cual con cada cambio de Gobierno se conlleva la alarma de que esta persona cambie. Usualmente esta permite traer consigo cambios a nivel de la estructura jerárquica de la organización fuertes y significativos. Este tipo de amenaza puede afectar el trabajo cumplido a la fecha por parte de la DDRC.

## **4. Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral**

En esta capítulo se procederá a desarrollar la propuesta del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad con base en la información presentada y analizada en los capítulos anteriores; considerando conceptos teóricos del CMI, la historia y la realidad actual de la Dirección y la industria donde se desempeña.

Se realizará la propuesta de una misión y visión, se establecerán los objetivos estratégicos alineados a las 4 perspectivas y se seleccionarán los indicadores estratégicos para realizar el diseño de un mapa que ofrecerá una representación visual de la estrategia de la organización.

A continuación se expondrá la justificación de dicha propuesta y su objetivo principal. Posteriormente, se desarrollará la propuesta del CMI siguiendo los pasos descritos por Rohm (2011).

### **4.1 Justificación de la propuesta**

El planeamiento estratégico es un sistema de gestión indispensable en el entorno competitivo hoy. Por otro lado, el modelo de gestión de CMI constituye una herramienta cuya finalidad es plasmar la visión y estrategia en acciones diarias en todos los niveles de la organización. Esta herramienta monitorea tanto información del desempeño pasado como información que podrá traer consecuencias en el desempeño futuro.

Con la entrada en el mercado de telecomunicaciones de empresas privadas es fundamental para el ICE contar con modelos estratégicos eficientes y efectivos. Más específicamente, su Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente; debe

ser gestionada de una manera correcta y delicada dado que la satisfacción de los clientes de la empresa son uno de los mayores objetivos de la Institución.

El CMI aporta información útil para desarrollar continuamente indicadores de control, los cuales bajo un monitoreo constante y adecuado, le permitirán a Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del ICE, alcanzar sus metas.

## 4.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta consiste en desarrollar una proposición de mejora para la gestión empresarial de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente del ICE con base en el modelo del Cuadro de Mando Integral, con el propósito de mejorar su desempeño.

## 4.3 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Tal como se indicó en el capítulo I, el presente trabajo se basará en los pasos indicados por Rohm (2011) para el desarrollo de la propuesta del CMI.

A continuación, el cuadro 4.1 muestra un resumen de los mismos:

**Tabla 10.** Pasos por seguir en la implementación de un Cuadro de Mando Integral

1	Evaluación de la esencia de la organización, sus principios, oportunidades de mercadeo, competencia, posición financiera y sus metas a corto y largo plazos.
2	El desarrollo de una estrategia empresarial global.
3	Desglose de la estrategia en subcomponentes: objetivos estratégicos.
4	Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial global.
5	Desarrollo de indicadores de desempeño para evaluar la estrategia y el progreso operacional.
6	Este último paso identifica nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia.

Fuente: Rohm, 2011

En el capítulo III se trabajó todo lo relevante al punto #1 referido a la evaluación de la esencia de la Dirección. Lo consecuente es trabajar en el siguiente punto, el cual se enfoca en el desarrollo de una estrategia empresarial global realizando una propuesta enfocada en una misión y visión específica para la DDRC:

Posteriormente, se trabajará en el desarrollo de cada perspectiva a partir de la información consolidada en el presente proyecto para de manera posterior definir los indicadores claves para el CMI.

Además, se levanta un mapa estratégico mediante el cual dará un aporte más conceptual dado que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.

De manera previa a realizar la propuesta, es importante tener presente las ventajas que la aplicación del CMI puede aportar a las organizaciones, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- Clarificar y actualizar la estrategia de la corporación.
- Ayudar a comunicar la misión a toda la organización; es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.
- Obtener retroalimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla; es decir, contribuye a la revisión permanente de la estrategia.

Hasta el momento, el Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones

con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. Estas empresas han aprendido que modificando un poco el marco del cuadro de mando pueden demostrar a las partes interesadas el valor que aportan y los pasos que dan para cumplir con sus importantes misiones. El cuadro de mando ha sido tan ampliamente aceptado y ha resultado tan útil, que la Harvard Business Review lo proclamó recientemente como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX.

#### **4.3.1 Esencia de la organización**

Lo relevante a este punto se encuentra contenido en el capítulo anterior, sin embargo, los resultados de mayor impacto al CMI se incluirán en la propuesta correspondiente a cada perspectiva.

##### **4.3.1.1 Propuesta de misión y visión**

###### Misión de la DDRC

Con base en las observaciones estudiadas en el capítulo anterior, se considera necesario establecer una misión específica para la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente. De esta forma, es posible construir un escenario en que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la DDRC en la División actual. Debe proporcionar unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Con el propósito de proporcionar un enfoque claro a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo, se propone la siguiente misión: “Facilitar, con excelencia, la comercialización, entrega y aseguramiento de los servicios de Telecomunicaciones que el ICE dispone para sus clientes para así retener la mayor cuota del mercado a nivel nacional”.

Se reconoce que la misión de la Dirección responde a la voluntad y criterio de las jefaturas superiores. La adaptación de esta nueva misión está alineada a la misión de la Institución y de la Gerencia de Clientes. De igual forma, es importante indicar que esta propuesta puede sujetarse a cambios o modificaciones que se consideren necesarias en un futuro.

#### Visión de la DDRC

Así como no se tenía una misión específica para la Dirección, tampoco se cuenta una visión. Según el análisis realizado, la visión debe transformarse en un sueño empresarial y debe ser lo bastante amplia como para que sea compartida por todos los que tomen parte en el esfuerzo de llevar la Dirección hacia un futuro promisorio

De esta manera se propone la siguiente visión para la DDRC: “Ser la Dirección más eficiente y eficaz de la División garantizando la satisfacción de nuestros clientes internos con un servicio de primera calidad caracterizado por la excelencia y la innovación”.

Al igual que la misión, la visión de la empresa es propuesta para solventar deficiencias encontradas en el análisis. Se deja a la discreción de las jefaturas superiores ajustarse a esta propuesta si cumple con la visión que ellos tiene de la Dirección.

#### **4.3.1.2 Metas a corto y largo plazo**

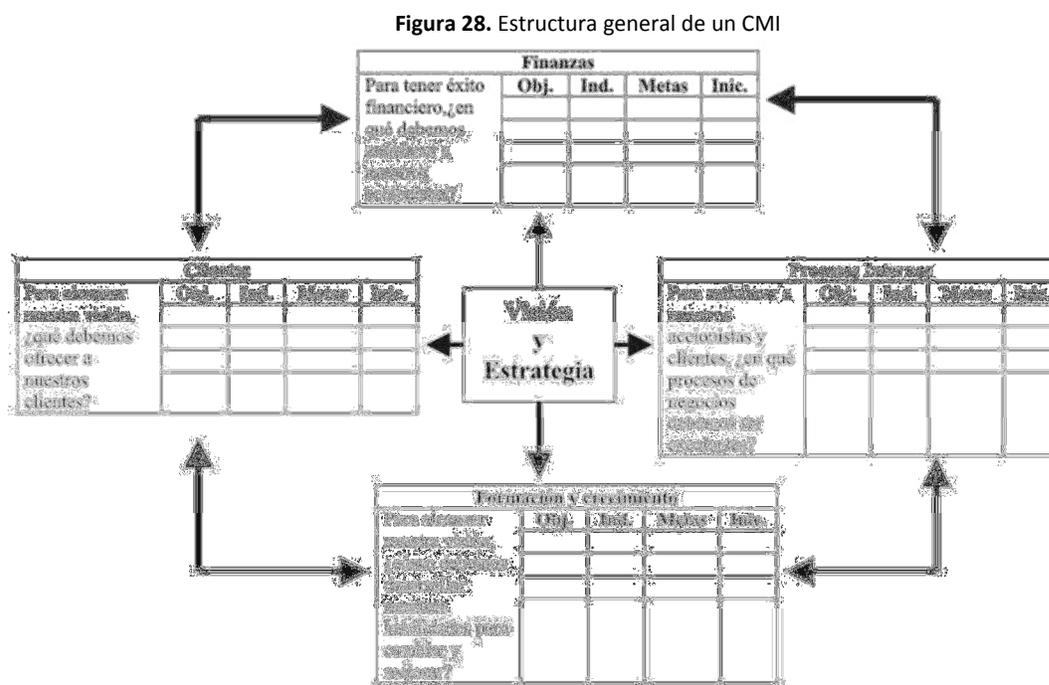
Las metas vienen definidas a partir de la misión y visión de la dirección directamente relacionadas con los objetivos estratégicos.

Dentro de esta estrategia el objetivo primario es la operacionalización de las estrategias proporcionadas por las áreas correspondientes para mantener el liderazgo en el servicio a los clientes.

#### 4.3.2 Desarrollo de la estrategia empresarial

La estrategia empresarial se trazará con un enfoque basado en cada una de las 4 perspectivas y fundamentado en la visión empresarial

Se partirá de una definición clara de la estrategia y la visión de la Dirección, se desarrollarán indicadores claves de desempeño según las cuatro perspectivas tal y como se puede observar de la siguiente figura:



Fuente: Kaplan y Norton, 2002

##### 4.3.2.1 Estrategia de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una

empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Los siguientes puntos describen la estrategia de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente:

1. Mejora en la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección optimizando los gastos con respecto a los resultados y garantizando que los mismos son compartidos estratégicamente entre los diferentes procesos de la DDRC.
2. Incluir nuevos indicadores a nivel financiero para garantizar la sostenibilidad de ingresos a la Gerencia de Clientes.
3. Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes internos de la Dirección, mejorando los procesos operativos.
4. Mejorar el tiempo de respuesta hacia los clientes internos de la Dirección mejorando los procesos operativos.
5. Incrementar la calidad de los entregables derivados de trabajos propios de esta Dirección.
6. Darle mayor relevancia al proceso de Control Interno para que sea el responsable de supervisar la extracción y entrega de indicadores por parte de todos los procesos de la Dirección.
7. Implementar una nueva política sobre los procesos basados en el establecimiento de indicadores que permitan que mediante procedimientos simples, ágiles, seguros, automatizados y documentados se pueda cuantificar el trabajo de los procesos claves de la Dirección y garantizar la productividad de los mismos.

8. Ofrecer condiciones laborales que propicien el crecimiento laboral y profesional de los colaboradores para lograr mantener el personal idóneo en cada posición.
9. Plasmar habilidades estratégicas en la gestión empresarial para optimizar el clima organizacional.
10. Implementar un plan de capacitación que permita garantizar que el personal se encuentra debidamente preparado para ejecutar los trabajos para los que fue contratado.

#### 4.3.2.2 *Desglose de la estrategia en objetivos estratégicos*

Se desglosará la estrategia empresarial planteada anteriormente a partir de sus objetivos estratégicos.

A continuación se presentan estos objetivos según cada una de las cuatro perspectivas:

**Tabla 11.** Objetivos estratégicos empresariales:

Estrategia	Objetivo
Perspectiva financiera	
Optimizar el presupuesto de la Dirección	F1-Mejorar la ejecución del presupuesto.
	F2- Dividir de manera estratégica el presupuesto entre los procesos de la Dirección.
Sostenibilidad de ingresos	F3- Velar por el cumplimiento de la operacionalización de las estrategias de ventas, retención y fidelización que fomente el incremento de los ingresos por cliente.
Perspectiva clientes	
Aumentar el nivel de clientes satisfechos	C1-Incrementar in índice de clientes satisfechos mayor o igual a un 80%.

Mejorar tiempo de respuesta a solicitudes	C2-Lograr mejorar el tiempo de respuesta promedio en un valor menor o igual a los 2.0 días hábiles.
Incrementar calidad de los entregables	C-3- Aumentar el nivel de percepción de calidad de los entregables de la Dirección hacia sus clientes para que este sea mayor o igual al 80%.
Perspectiva procesos internos de negocio	
Control de indicadores	P1- Darle relevación al proceso de Control Interno de la Dirección para que esta área sea la encargada de verla por el cumplimiento de indicadores dentro de la DDRC.
Productividad	P2- Solicitar indicadores al Área de Operaciones Comerciales con respecto a las ventas y retiros de servicios de telecomunicaciones.
	P3- Solicitar indicadores al Área de Canales Comerciales con respecto a la cantidad de patrocinios y nuevos puntos abiertos.
	P-4 Solicitar indicadores al Área de Fijo y Banda Ancha con respecto a la cantidad y monto de obras complementarias y contrataciones
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Desarrollo interno	AC-1 Propiciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.
Clima organizacional	AC-2 Ofrecer un ambiente laboral positivo para todos los colaboradores.
Capacitación	AC-3 Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para optimizar su desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro indica el insumo base para la elaboración de la propuesta de un CMI para la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente.

Esto viene como resultado de la presente investigación considerando información clave y estratégica de esta Dirección, así como información de su entorno externo de operación detectadas a partir de las encuestas y diversas entrevistas realizadas.

### 4.3.3 Perspectiva financiera

El objetivo central que se propone para la perspectiva financiera consiste en lograr una optimización con el presupuesto asignado para la Dirección. Esto implica realizar una correcta ejecución del presupuesto asignado por parte de la División.

Asimismo, se requiere un indicador que permita garantizar la sostenibilidad de ingresos de la División, lo cual se logra a partir de la retroalimentación que pueda dar la Dirección a partir de la medición de los indicadores requeridos.

Para realizar la propuesta del primer indicador se requiere a nivel de Dirección realizar las siguientes acciones:

- Efectuar un comunicado a todas las áreas de la Dirección indicando como el Proceso de Soporte a la Gestión será el encargado de administrar el presupuesto asignado a la Dirección.
- Establecer indicadores para controlar el porcentaje de ejecución sobre este presupuesto.

En la actualidad la empresa ICE vive una situación financiera basada en un régimen de austeridad dado que se presentó un déficit a nivel financiero para los años 2011 y 2012. Esta situación respalda el lograr una optimización con respecto a este presupuesto, lo cual hace que el aplicar un CMI resulte vital dado el momento que vive la compañía pues es imperativo incrementar los controles internos con respecto al tema contable dentro de la Dirección.

A fin de incrementar el control sobre el desempeño financiero, en el CMI se incluirán varios indicadores según las necesidades de la Dirección. La revisión del desempeño de estos indicadores y su comparación con valores meta servirán a la Gerencia de Clientes y Gerencia General para evaluar adecuadamente el desempeño de la DDRC.

A continuación, los puntos relevantes por considerar en el desarrollo del CMI:

#### Presupuestos de gastos y costos

Como paso previo a la implementación del CMI, la Gerencia General debe establecer un presupuesto de gastos y costos a nivel de la Gerencia de Clientes, la cual, a su vez, asignará presupuesto a nivel de división y está lo requerido a nivel financiero para cada dirección. Es fundamental que se tenga un control sobre esta asignación de recursos monetarios para poder justificar los mismos y los incrementos necesarios dependiendo de las cargas de trabajo y responsabilidades suscritas.

#### Establecer metas para todos los indicadores monitoreados

Actualmente es necesario definir un valor meta para los indicadores financieros por proponer dado que de esta forma se puede evaluar e interpretar el resultado de los mismos al ser extraídos. Es de importancia indicar que esta necesidad no solo a nivel de indicadores financieros, sino en todos los indicadores que se implementarán mediante el CMI.

#### Medición de actividades relativas a la sostenibilidad de ingresos del ICE

El proceso de canales comerciales tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de la puesta en producción de todas las estrategias de ventas, retención y fidelización por ejecutarse por parte de la Gerencia de Clientes por lo cual es clave que tenga indicadores que permitan demostrar el desempeño sobre esta gestión enfatizando la venta de nuevos servicios y el número de retiros registrados por parte de clientes ICE tomando en cuenta la incipiente competencia en el mercado de las telecomunicaciones.

### 4.3.3.1 Indicadores claves de desempeño

A continuación se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen dichos indicadores:

**Tabla 12.** Indicadores de la perspectiva financiera

Perspectiva financiera	
Objetivo estratégico	Indicador
F1-Mejorar la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección.	1 Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección.
	2 Incremento de los recortes de presupuestos para la Dirección.
F2- Dividir de manera estratégica el presupuesto entre los procesos de la Dirección.	3 Porcentaje de presupuesto asignado a cada proceso de la Dirección.
	4 Porcentaje de presupuesto ejecutado por área.
F3- Velar por el cumplimiento de la operacionalización de las estrategias de ventas, retención y fidelización que fomente el incremento de los ingresos por cliente	5 Cantidad de ventas x (producto/servicio, canal de atención, segmento).
	6 Cantidad de retiros x (producto/servicio, canal de atención, segmento).

Fuente: Elaboración propia

#### 1) Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección

Este indicador es fundamental para el CMI desde la perspectiva financiera dado que el mismo indica qué tal se está gestionando la DDRC desde el punto de vista de costos, es decir, en qué porcentaje se están utilizando los recursos financieros solicitados previamente por la Dirección a la Gerencia Financiera del ICE.

#### 2) Incremento de los recortes de presupuestos para la Dirección

Como se ha venido indicando en la presente investigación y con más énfasis en la sección 3.4.2; el ICE tiene implementado un régimen de austeridad por lo cual ha sido frecuente el recorte de manera mensual al presupuesto inicialmente aprobado para la Dirección. Por este motivo es de vital importancia crear un indicador que lleve un control a estos recortes mensuales ejecutados sobre el presupuesto para

al final del año poder tener un consolidado de estas limitaciones financieras y poder medir el impacto sobre los resultados de las actividades de la Dirección.

### **3) Porcentaje de presupuesto asignado a cada proceso de la Dirección**

La DDRC está conformada por diferentes procesos con diferentes requerimientos a nivel financiero por tanto la manera en que sea distribuido este presupuesto debe de ser estratégica siendo necesario un indicador que permita mostrar de una manera clara (por eso se propone que sea porcentual) que porcentaje se está asignado a cada área.

### **4) Porcentaje de presupuesto ejecutado por área**

A partir del indicador #3 es posible poder calcular el porcentaje de ejecución del presupuesto de la Dirección por área (entiéndase proceso), facilitando un mayor detalle de cuáles son los grupos de trabajo con una mayor efectividad en la realización de este presupuesto y las áreas en las cuales se deben de hacer una revisión a lo interno para el caso en el que no estén cumpliendo con la ejecución de este presupuesto de la manera esperada.

### **5) Cantidad de ventas x (producto/servicio, canal de atención, segmento)**

Llevar un control sobre las ventas ejecutadas a partir de la operacionalización de las ofertas de venta del ICE permitirán garantizar una sostenibilidad de los ingresos de la institución. Este indicador permitirá supervisar la correcta aplicación de los procedimientos, políticas o reglas de negocio para las diferentes estrategias desarrolladas para las ventas de servicios de telecomunicaciones.

## **6) Cantidad de retiros x (producto/servicio, canal de atención, segmento)**

Dada la situación actual del mercado de telecomunicaciones, con una competencia abierta, es fundamental el contar con un indicador que demuestre la retención y fidelización de los clientes, lo cual impacta directamente con los ingresos percibidos por la Institución.

### **4.3.4 Perspectiva clientes**

Para la perspectiva de clientes lo que se busca es medir y mejorar la percepción que se maneja por parte de los clientes internos con respecto al trabajo realizado por la Dirección. Esto se espera lograr con mejoras en la gestión operativa mediante indicadores para cada área de la DDRC incluidos en el análisis de la perspectiva de procesos por desarrollarse más adelante en la presente investigación.

No obstante, es de vital importancia establecer indicadores propiamente para los clientes que permitan llevar el pulso de las mejoras que se pueden lograr con respecto a los niveles de satisfacción de los mismos, dado que este constatará no solo que la Dirección realiza su trabajo, sino que lo efectúa de una manera adecuada.

Para llevar a cabo la propuesta del primer indicador se requiere a nivel de Dirección realizar las siguientes acciones:

- Establecer un canal de comunicación bidireccional entre los coordinadores de cada proceso de la Dirección y sus análogos en las áreas de sus clientes internos, que a la vez son externos a la Dirección de estudio.
- Comunicar a todo el personal del área la propuesta del uso de indicadores para medir el nivel de satisfacción de los clientes directos de la DDRC.

En la actualidad, se manejan porcentajes de hasta el 40% de la población indicando no estar satisfecha con el servicio recibido por el personal de la DDRC. Esto debe ser un punto clave de mejora dada la responsabilidad de esta Dirección como ejecutora de todos los flujos de actividades de las diferentes áreas de la Gerencia de Clientes referidos a la retención de usuarios de los servicios de telecomunicaciones de la Institución.

Se incluirán 3 indicadores con respecto a esta, enfocados en mejorar el nivel de satisfacción de los clientes internos, los tiempos de respuestas a sus requerimientos y la calidad de los entregables solicitados.

A continuación los puntos relevantes por considerar en el desarrollo del CMI:

#### Clientes internos de la DDRC

La DDRC es un área indispensable para la operación de otros equipos de trabajo que conjuntamente forman la Gerencia de Clientes del ICE. Por tal motivo es de trascendencia conocer la retroalimentación de estos diferentes equipos de trabajo con respecto a los entregables recibidos por parte de esta Dirección.

#### Establecer nuevas metas para todos los indicadores monitoreados

Es de importancia fundamental el establecer umbrales para la medición de estos nuevos indicadores. Los mismos permitirán asegurar que los resultados del trabajo de los colaboradores de la DDRC cumplen con pautas de calidad previamente definidas por sus jefaturas superiores.

#### **4.3.4.1 Indicadores claves de desempeño**

A continuación se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen dichos indicadores:

**Tabla 13.** Indicadores de la perspectiva clientes:

Perspectiva clientes		
Objetivo estratégico	Indicador	
C1-Incrementar el índice de clientes satisfechos mayor o igual a un 80%.	7	% clientes satisfechos = (cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes totales) * 100.
C2-Lograr mejorar el tiempo de respuesta promedio en un valor menor o igual a los 2.0 días hábiles.	8	Tiempo de respuesta promedio.
C-3- Aumentar el nivel de percepción de calidad de los entregables de la Dirección hacia sus Clientes para que este sea mayor o igual al 80%.	9	Solicitar retroalimentación sobre cada entregable basado en los siguientes umbrales: insatisfecho - satisfecho - muy satisfecho .

Fuente: Elaboración propia

## 7) Porcentaje de clientes satisfechos

Este indicador es fundamental para el CMI desde la perspectiva clientes dado que el mismo indica que porcentaje de los mismos está realmente satisfecho con la gestión que se está llevado a cabo por parte de la Dirección.

Se establece como un umbral del mismo un 80% con la expectativa de poder incrementar el 40% de clientes satisfechos que se manejan actualmente.

## 8) Tiempo de respuesta promedio

Se determina un indicador que exija a todo el personal de la Dirección un tiempo máximo de respuesta con respecto a las solicitudes recibidas por parte de sus clientes internos. Este tiempo máximo se establece como un lapso de 2 días dentro de los cuales los colaboradores de la DDRC deben de retroalimentar a sus solicitantes ya sea con la información solicitada o en su defecto la fecha final de entregado de lo solicitado adjuntando la justificación correspondiente del caso.

## 9) Retroalimentación sobre entregables

Este indicador permitirá obtener la retroalimentación de parte de los clientes de la Dirección con respecto a la calidad de los entregables por parte de la Dirección.

De esta forma, será posible confinar puntos de mejora con respecto a las características de los documentos finales salientes de la DDRC hacia a otras áreas. Este indicador está íntimamente relacionado con el indicador #1 referido a la satisfacción del cliente final.

#### **4.3.5 Perspectiva de procesos internos de negocio**

Para la perspectiva de procesos se busca implementar un control sobre la entrega de indicadores de productividad para los procesos de mayor relevancia dentro de la Dirección.

De esta forma, se busca alcanzar una excelencia operativa que permita realizar las labores con una mayor eficiencia logrando mejorar la calidad de los entregables finales de la Dirección

Dado que a la mayoría de los procesos de la Dirección no se les solicitan entregar indicadores, se tendrán que estos insumos finales serán de mucho valor agregado para poder evaluar el desempeño de los mismos dentro de la cadena de valor de la DDRC.

Para realizar la propuesta de estos indicadores, se requiere a nivel de Dirección realizar las siguientes acciones:

- Establecer un adecuado empoderamiento y asignación de actividades al Área de Control Interno para que pueda gestionar la entrega de indicadores de cada uno de los procesos de la Dirección y llevar un correcto control de riesgos sobre los resultados de las gestiones sobre cada uno de ellos.
- Garantizar un alineamiento integral entre los indicadores por proponer para los procesos de la Dirección y los indicadores de control solicitados a esta dirección por parte de la División correspondiente

Se tiene procesos claves dentro de esta dirección donde no se realiza ningún tipo de medición de desempeño por lo cual se desconoce la gestión de recursos dentro del mismo y los posibles puntos de mejora dentro de su labor diaria.

Se incluirán 8 indicadores con respecto a esta perspectiva, los dos primeros enfocados a la estrategia de control de indicadores propuesta a asignarse al Área de Control Interno.

El resto de indicadores están orientados a la medición de desempeño y productividad de los 3 procesos de mayor relevancia de la Dirección, siendo estos el proceso de operaciones comerciales, el de canales comerciales y el de gestión fijo y banda ancha.

A continuación los puntos relevantes por considerar en el desarrollo del CMI:

#### Deficiencia en flujos de información a nivel de procesos claves de la Dirección

A partir de la presente investigación se encontró un Área de Control Interno sin la información pertinente con respecto a los indicadores solicitados por la División, lo cual limita significativa el quehacer de esta área con respecto al cumplimiento de metas dentro de la DDRG. Esta situación nace debido a un incorrecto flujo de información de manera vertical desde la Dirección hacia los procesos claves de la misma.

#### Deficiencia en medición de indicadores

Como se ha venido indicando, a la fecha si bien se tienen definidos los objetivos por alcanzar para cada proceso de la Dirección, no se tienen establecidos indicadores de desempeño que permitan indicar no solo el cumplimiento de estos objetivos, sino la forma en que se están cumpliendo los mismos, pudiendo establecer puntos claros de mejora y retroalimentación entre todas las áreas de la

DDRC con respecto al cumplimiento de metas de cada uno de los grupos de trabajo establecidos.

#### 4.3.5.1 Indicadores claves de desempeño

A continuación, se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen dichos indicadores:

**Tabla 14.** Indicadores de la perspectiva procesos

Perspectiva procesos internos de negocio	
Objetivo	Indicador
P1- Darle relevación al proceso de control interno de la Dirección para que esta área sea la encargada de verla por el cumplimiento de indicadores dentro de la DDRC.	10 Cantidad de estudios específicos a las áreas que consideran críticas las diferentes dependencias de la DDRC.
	11 Informes mensuales consolidando los indicadores de desempeño de todos los procesos de la Dirección.
P2- Solicitar indicadores al Área de Operaciones Comerciales con respecto a las ventas y retiros de servicios de telecomunicaciones.	12 Ventas por segmentación de cliente.
	13 Aplicación de las estrategias para la retención y fidelización de clientes actuales y potenciales.
P3- Solicitar indicadores al Área de Canales Comerciales con respecto a la cantidad de patrocinios y nuevos puntos abiertos.	14 Cantidad de canales, patrocinios y agencias atendidas.
	15 Cantidad de nuevos puntos abiertos y puntos homologados.
P-4 Solicitar indicadores al Área de Fijo y Banda Ancha con respecto a la cantidad y monto de obras complementarias y contrataciones.	16 Cantidad y monto de contratos de obras complementarias ejecutados por CAIC.
	17 Demanda pendiente y pasiva con respecto a las OST.

Fuente: Elaboración propia

### **10) Cantidad de estudios específicos a las áreas que consideran críticas las diferentes dependencias de la DDRC**

Este indicador permitirá asegurar que el Área de Control Interno lleva una real atención e inspección sobre los latentes riesgos que se pueden generar en la consecución de resultados de cada una de las áreas de la DDRC. Estos estudios se realizarán sobre áreas que presenten situaciones atípicas con respecto a la ejecución de sus actividades asignadas.

### **11) Informes mensuales consolidando los indicadores de desempeño de todos los procesos de la Dirección**

Consecuentemente a lo indicado en el punto anterior, este indicador permitirá llevar un pulso al trabajo desempeñado por cada uno de los procesos de la Dirección, pudiendo dar la facilidad de identificar puntos de mejora continuos.

### **12) Ventas por segmentación de cliente**

Este indicador, asignado al proceso de operaciones comerciales, permitirá conocer las ventas realizadas por la Gerencia con la segmentación de clientes ejecutada, lo cual permite tener información cualitativa con respecto a la cuota de mercado de la Institución.

### **13) Aplicación de las estrategias para la retención y fidelización de clientes actuales y potenciales**

Este indicador permitirá conocer la frecuencia con la cual se lanzas la estrategias relativas a la retención y fidelización de clientes dentro del ICE.

**14) Cantidad de canales, patrocinios y agencias atendidas**

Este indicador, asignado al proceso de canales comerciales, permitirá conocer el desempeño de este proceso con respecto a la cantidad de canales, patrocinios y agencias atendidas. Este indicador de tipo cuantitativo posibilitará ponderar los esfuerzos indicados por este proceso.

**15) Cantidad de nuevos puntos abiertos y puntos homologados**

También asignado a grupo de canales y un indicador cuantitativo. Este permitirá llevar el pulso al crecimiento de los puntos del servicio al cliente en nuevas zonas del territorio nacional y conocer la cantidad de sitios homologados dentro de un período de tiempo determinado.

**16) Cantidad y monto de contratos de obras complementarias ejecutados por CAIC**

Siendo uno de los objetivos del proceso de fijo y banda ancha el coordinar las acciones conducentes a la optimización de la infraestructura, es necesario poder medir la cantidad de contratos por homologación realizados en cada CAIC.

**17) Demanda pendiente y pasiva con respecto a las OST**

Este indicador es referido con respecto a la demanda de órdenes de trabajo (OST) relacionadas con el proceso de fijo y banda ancha por parte de todos los procesos incluidos dentro de la Dirección.

Esto logrará maximizar la relación costo beneficio de las operaciones comerciales y técnicas mediante la coordinación de las acciones conducentes a la optimización de la infraestructura.

#### **4.3.6 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se busca proponer indicadores al personal del proceso de talento humano para que disponga de información que permita llevarle el control a la percepción del personal con respecto al trabajo realizado dentro de la Dirección, teniendo una especial atención en mejorar la cultura organizacional de cada grupo de trabajo.

Para realizar la propuesta de estos indicadores, se requiere a nivel de Dirección efectuar las siguientes acciones:

- Retroalimentar a las áreas de capital humano sobre la información por recabar a partir de los indicadores por proponer.
- Informar a todos los procesos de la Dirección con respecto a los indicadores por recabar a partir de la presente propuesta.

En la actualidad no se tienen indicadores con respecto a esta perspectiva por tanto es fundamental consolidar esta información. Se incluirán 3 indicadores con respecto a esta perspectiva, uno sobre el desarrollo interno, el segundo sobre el clima organizacional y el último sobre la capacitación del personal de la Dirección.

A continuación, los puntos relevantes por considerar en el desarrollo del CMI:

##### Situación de reasignaciones dentro de la DDRC

En la actualidad se tiene una política de austeridad que limita de manera significativa el crecimiento y reasignación de puestos de trabajo dentro de la presente dirección.

##### Formación de personal para ejecución de labores

Dentro de la Dirección no se tienen procedimientos de capacitación interna definidos y formales que garanticen que se implementa una administración de conocimiento eficiente que garantice el crecimiento del personal y la explotación de conocimiento del personal de experiencia dentro de la DDRC.

#### Aptitud y actitud de personal adecuado para su puesto

Mediante métodos de formación como capacitaciones, se debe mejorar la aptitud del personal para desempeñar sus funciones. La actitud es un tema que depende de varios factores, algunos personales y otros relacionados con la cultura y el clima organizacional. Tener a las personas idóneas en cada puesto impactará en el desempeño de los procesos internos

#### **4.3.6.1 Indicadores claves de desempeño**

A continuación se muestran los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico, más adelante se describen dichos indicadores:

**Tabla 15.** Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva aprendizaje y crecimiento		
Objetivo	Indicador	
AC-1 Propiciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.	18	Reasignaciones y ascensos del personal de la Dirección.
AC-2 Ofrecer un ambiente laboral positivo para todos los colaboradores.	19	Evaluaciones al personal sobre el clima organizacional.
AC-3 Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para optimizar su desempeño.	20	Cantidad de capacitaciones recibidas y evaluación sobre las mismas.

Fuente: Elaboración propia

#### **18) Reasignaciones y ascensos del personal de la Dirección**

Este indicador permitirá llevar el pulso real a los movimientos realizados dentro de la planilla de la Dirección. A partir de este indicador se pueden tener los insumos necesarios para garantizar que los movimientos de la DDRC ocurren mediante

una justificación apropiada y alineadas a las prioridades definidas por las jefaturas superiores.

### 19) Evaluaciones al personal sobre el clima organizacional

El agrado de los trabajadores de la Dirección será una medición que permitirá controlar el desempeño estratégico y clima organizacional en el que se encuentran. El instrumento de medición será una encuesta, la cual se realizará a los colaboradores periódicamente.

### 20) Cantidad de capacitaciones recibidas y evaluación sobre las mismas

Lo que pretende este indicador es revelar la satisfacción de los colaboradores en cuanto a los entrenamientos recibidos para realizar sus funciones de una manera eficiente. Asimismo, se llevará un contador cuantitativo para tener un precedente y poder saber con qué frecuencia se reciben capacitaciones en cada una de las áreas de la Dirección.

Se ha concluido con la descripción de los indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Integral, ahora se procede a presentarlos en el siguiente cuadro de resumen:

**Tabla 16.** Indicadores claves de desempeño propuestos para cada objetivo estratégico y cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Objetivo estratégico	#	Indicador
<b>Perspectiva financiera</b>		
F1- Mejorar la ejecución del presupuesto asignado a la Dirección.	1	Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección.
	2	Incremento de los recortes de presupuestos para la Dirección.
F2- Dividir de manera estratégica el presupuesto entre los procesos de la Dirección.	3	Porcentaje de presupuesto asignado a cada proceso de la Dirección.
	4	Porcentaje de presupuesto ejecutado por área.

F3- Velar por el cumplimiento de la operacionalización de las estrategias de ventas, retención y fidelización que fomente el incremento de los ingresos por cliente.	5	Cantidad de ventas x (producto/servicio, canal de atención, segmento).
	6	Cantidad de retiros x (producto/servicio, canal de atención, segmento).
<b>Perspectiva Cliente</b>		
C1-Incrementar el índice de clientes satisfechos mayor o igual a un 80%.	7	% clientes satisfechos = (cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes totales) * 100.
C2-Lograr mejorar el tiempo de respuesta promedio en un valor menor o igual a los 2.0 días hábiles.	8	Tiempo de respuesta promedio.
C-3- Aumentar el nivel de percepción de calidad de los entregables de la Dirección hacia sus clientes para que este sea mayor o igual al 80%.	9	Solicitar retroalimentación sobre cada entregable basado en los siguientes umbrales: insatisfecho - satisfecho - muy satisfecho.
<b>Perspectiva procesos Internos de negocio</b>		
P1- Darle relevación al proceso de control interno de la Dirección para que esta área sea la encargada de velar por el cumplimiento de indicadores dentro de la DDRC.	10	Cantidad de estudios específicos a las áreas que consideran críticas las diferentes dependencias de la DDRC.
	11	Informes mensuales consolidando los indicadores de desempeño de todos los procesos de la Dirección.
P2- Solicitar indicadores al Área de Operaciones Comerciales con respecto a las ventas y retiros de servicios de telecomunicaciones.	12	Ventas por segmentación de cliente.
	13	Aplicación de las estrategias para la retención y fidelización de clientes actuales y potenciales.
P3- Solicitar indicadores al área de Canales Comerciales con respecto a la cantidad de patrocinios y nuevos puntos abiertos.	14	Cantidad de canales, patrocinios y agencias atendidas.
	15	Cantidad de nuevos puntos abiertos y puntos homologados
P-4 Solicitar indicadores al Área de Fijo y Banda Ancha con respecto a la cantidad y monto de obras complementarias y contrataciones.	16	Cantidad y monto de contratos de obras complementarias ejecutados por CAIC.
	17	Demanda pendiente y pasiva con respecto a las OST.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento		
AC-1 Propiciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.	18	Reasignaciones y ascensos del personal de la Dirección.
AC-2 Ofrecer un ambiente laboral positivo para todos los colaboradores.	19	Evaluaciones al personal sobre el clima organizacional.
AC-3 Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para optimizar su desempeño.	20	Cantidad de capacitaciones recibidas y evaluación sobre las mismas.

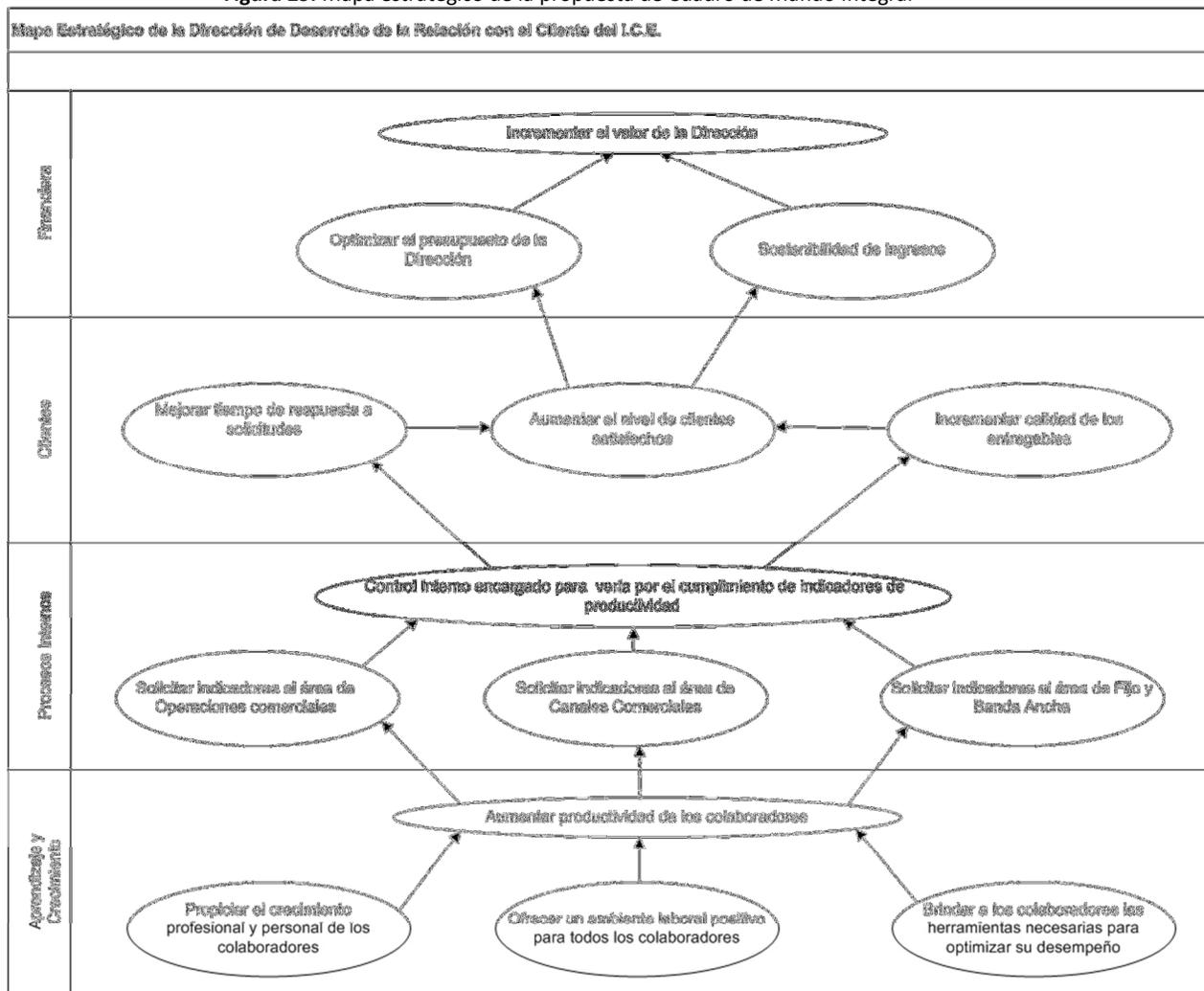
Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.7 Creación de un mapa estratégico de la estrategia empresarial

El mapa estratégico ofrece una representación visual de la estrategia de la organización, además de proveer al lector un lenguaje para describir claramente la estrategia. De igual forma, el mapa estratégico permite establecer relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas analizadas. Cada una de las 4 perspectivas están vinculadas unas con las otras por lo cual el éxito de una depende del éxito de las otras.

El mapa estratégico se presenta en la siguiente figura y como se observa el mismo es consistente con toda la propuesta que se ha elaborado a lo largo de este capítulo.

Figura 29. Mapa estratégico de la propuesta de Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.8 Identificación de nuevas iniciativas que se necesiten implementar para asegurar el éxito de la estrategia

Existen una serie de factores críticos que pueden condicionar el correcto desarrollo de un proyecto de implantación de cuadro de mando integral por lo cual es necesario establecer iniciativas sustanciales para asegurarte el éxito de la presente propuesta.

A continuación se detallan las iniciativas necesarias por desarrollar:

➤ Mantener la simplicidad en la gestión

El fin último del CMI debe ser la simplificación de la gestión, permitiendo fijar la atención y priorizar lo realmente importante para la dirección. Por tanto, debe evitarse la tentación de añadir nuevos trámites burocráticos y complicaciones administrativas que contribuyan a crear un efecto negativo y confundan sobre el principal objetivo por alcanzar con este sistema de gestión.

➤ Compromiso por parte de la Dirección

La implantación de un CMI es un proyecto con importantes implicaciones en la gestión de los recursos y la evaluación del rendimiento. Por ello los cambios derivados de esta situación pueden llegar a generar resistencias entre los trabajadores e incluso frenar el desarrollo del proyecto. Para prevenir esta situación, es vital que la Dirección lidere y apoye públicamente este proceso de cambio durante todo el desarrollo de la iniciativa.

➤ Formación y comunicación

Antes de comenzar un proyecto de CMI es de suma importancia que tanto la dirección como todos aquellos trabajadores que vayan a estar involucrados en el diseño o en el uso del CMI, entiendan bien el modelo de gestión que se plantea. Por tanto, es de gran ayuda iniciar previamente actividades de formación y difusión en este ámbito, que además de aportar los conocimientos necesarios, permitirán uniformizar la terminología por emplear y crearán un entorno más favorable para la implantación del sistema.

➤ Equipo de trabajo

A menudo se cae en la tentación de delegar el liderazgo de un proyecto de implantación del CMI en una empresa externa de consultoría; si bien estos

servicios pueden ser de gran ayuda como apoyo, puesto que cuentan con experiencia de otras implantaciones y poseen robustos conocimientos metodológicos, es clave la constitución de un equipo de trabajo interno que lidere el proceso. Este equipo tendrá un mejor conocimiento informal de la Dirección y de los canales de comunicación. Las características deseables del equipo son: autonomía para la toma de decisiones y robustas habilidades comunicativas

➤ Participación de la organización

Con el fin de aportar valor añadido y enriquecer los diferentes elementos que conforman el CMI, será de gran utilidad contar con representantes de cada una de las áreas de negocio en las que implemente el sistema, de este modo se producirá una mayor interiorización del modelo y se resolverán los posibles problemas de forma más efectiva.

De esta forma se concluye el desarrollo de la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente del ICE. Este CMI, implementado adecuadamente, será un instrumento efectivo para guiar la gestión de la empresa hacia el alcance de su visión empresarial. En el siguiente capítulo se resumen las conclusiones y recomendaciones alcanzadas a partir del presente trabajo.

## 5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil y práctica para gestionar una organización de manera estratégica, facilitando el flujo de información clave entre los interesados: Gerencia General, colaboradores, accionistas e, incluso, clientes.
- La esencia de un Cuadro de Mando Integral consiste en convertir la visión empresarial, primero en una estrategia para alcanzar dicha visión, luego en objetivos estratégicos asociados mediante relaciones causa y efecto y, finalmente, estos objetivos se convierten en indicadores claves de desempeño. En síntesis, desglosa la visión empresarial en una serie de indicadores de desempeño a los que se les asigna un valor meta y se hace un esfuerzo en mantener los resultados cercanos a dichos valores meta.
- La Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente también se ha visto impactada por la política de austeridad (debido al déficit revelado por la compañía a inicios del 2012) que impacta directamente a las estrategias actuales implementadas en la dirección. Por tal motivo, es de vital importancia la optimización de los recursos financieros asignados a la Dirección a través de un control adecuado de indicadores mediante el CMI.
- La DDRC no cuenta con una misión y visión propia de las funciones que desarrolla día tras día, sin embargo, por medio de la aplicación de las encuestas se logró concluir que el 71% del personal que labora en dicha dirección reconoce que a pesar de no contar con estos elementos propios, se encuentran apegados a la misión y visión del ICE y, además, ellos tienen conocimiento de dichos elementos.

- La mitad de los colaboradores de la DDRC poseen conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización. No obstante, el 61% de los empleados de dicha área reconoce que no tienen objetivos propios.
- Como resultado de las encuestas aplicadas, se concluye que una población mayor al 25% señala no estar conforme con sus niveles de formación para hacerle frente a las labores diarias dentro de la Dirección.
- Dentro de las fortalezas de la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente, se indicó el contar con un Área de Control Interno, la cual tiene dentro de sus responsabilidades establecer puntos de control sobre las áreas críticas de los diferentes procesos que conforman las operaciones comerciales con el propósito de mitigar los riesgos e implementar acciones de mejora.
- La herramienta del CMI permitirán orientar mejor las acciones diarias de las diversas áreas, mejorar la comunicación entre ellas y ofrecer a la Dirección la posibilidad de llevar un seguimiento y control sobre las variables más relevantes en el accionar de la DDRC. Mediante el enfoque de las cuatro perspectivas, se podrá dar seguimiento a resultados financieros tales como ejecución de presupuestos, además de resultados no financieros como satisfacción de los clientes internos, capacitación y motivación del personal, entre otros.
- Aunque la implementación no sea sencilla, es necesario destacar que el CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de la Dirección y utiliza las mediciones con el propósito de informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro. El beneficio del concepto radica en que, a través del proceso de creación del mismo, se puede expresar la estrategia de la empresa en términos tangibles, lo cual implica establecer orden y coordinación en cada una de las áreas que conforman la Dirección y encaminarlas a la consecución de los objetivos de la misma.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la Dirección de Desarrollo de la Relación con el Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad la implementación del Cuadro de Mando Integral desarrollado en este trabajo de práctica profesional. Este ayudará a la organización a tener una visión integrada de las actividades estratégicas para alcanzar el objetivo último de incrementar el valor para la Dirección, y las relaciones existentes entre dichas actividades.
- Por medio de la implementación del plan estratégico, los empleados se sentirán más comprometidos con la causa del su trabajo diario, pues tomarían decisiones consistentes con los objetivos planteados, ya que enfocarían su atención en aquellas actividades que generan resultados de valor agregado. Asimismo, por medio de la implementación, se ayudaría a fijar prioridades que posibilitan concentrar las fortalezas del área para superar las amenazas que, algunas veces, presenta el entorno.
- A pesar de ser el momento indicado para la implementación de este CMI en la DDRC, deben realizarse antes algunos cambios, a modo de ejemplo, la estandarización de procesos y funciones para garantizar que todas las tareas de los colaboradores estén alineadas y no haya duplicación de las mismas.
- La Dirección debe prestar especial atención a resolver dos temas evidenciados en la investigación realizada. Estas oportunidades de mejora se deben resolver en el corto plazo para asegurar el crecimiento futuro de la empresa.
  - A nivel interno: Mejorar procedimientos para reasignación de personal.
  - A nivel externo: Reorganización de las diferentes direcciones de la División con el fin de garantizar una carga equitativa de responsabilidades e incentivos.

## Bibliografía

### Libros consultados

- Thompson, A y Strickland, A.J. (2003) *Administración Estratégica*, (13ª edición). EEUU: Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral, Una obra clave*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Grant, R. M. (2004). *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Thomson Civitas.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.
- Thompson Jr, A. A Arthur A., A.J. Strickland III, John E. Gamble. Apellido, inicial del nombre., ... "y" antes del último autor. (2007). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*, (15ta edición). Mc Graw Hill, decimoquinta edición.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Gestión 2000.
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de Información Gerencial: Administración de la empresa digital*, (10 edición). México: Pearson Educación.
- Daft, R. (2004). *Administración*, (6º edición). México, DF: Thomson.
- Cordero, A. (2011). Formulación estratégica. *Journal Economics, Finance and Administrative Science*. 16, 30,

- Donnelly, J. (1997). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. McGraw-Hill Interamericana
- Jennings, E. (2010). *Strategic Planning and Balanced Scorecards: Charting the Course to Policy Destinations*. University of Kentucky.
- Sharma, A. (2009). Implementing BSC for performance measurement. *The IUP Journal of business Strategy*.

### **Trabajos finales de graduación consultados**

- Vargas Sarquis, A. (2011). *Propuesta de un cuadro de mando integral para la empresa Central Veterinaria*. (Tesis de maestría no publicada). Universidad de Costa Rica, San José.
- Bertarioni Morales, G. (2011). *Evaluación general y gestión integral para la integración de los recursos de la agencia eléctrica y telefónica de Cóbano, propuesta de la elaboración sobre el cuadro de mando integral*. (Tesis de maestría no publicada). Universidad de Costa Rica, San José.
- Campos Paniagua, D. (2006). *Desarrollo de un conjunto de indicadores específicos para darles seguimiento y control a los proyectos estratégicos de mejoramiento de la gestión en la Unidad Estratégica de Negocios: Proyectos y Servicios Asociados (UEN y PySA)*. (Tesis de maestría no publicada). Universidad de Costa Rica, San José.

### **Páginas Web Consultadas**

- Wikipedia. (2013). *Definición Cuadro Mando Integral*. Recuperado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

- Grupo ICE. (2013). *Historia*. Recuperado de:  
[http://www.grupoice.com/wps/portal/gice/acerca\\_ice/acerca\\_ice\\_asi\\_somos/acerca\\_ice\\_asi\\_somos\\_historia/](http://www.grupoice.com/wps/portal/gice/acerca_ice/acerca_ice_asi_somos/acerca_ice_asi_somos_historia/)
- Página especializada en gerencia. Recuperado de:  
[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- Aguilar Fernández, M. (2012). *Los modelos más populares de estrategia empresarial*. Recuperado de:  
<http://www.revistaupiicsa.20m.com/Emilia/RevSepDic07/Mario.pdf>
- MINAET. (2012). *Tendencias del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica*. Recuperado de:  
[http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/EstudioTendenciasMercadoTelecomunicaciones\\_ELFFIL20121112\\_0002.pdf](http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/EstudioTendenciasMercadoTelecomunicaciones_ELFFIL20121112_0002.pdf)
- CAMTIC. (2012). *Costa Rica con mercado de telecomunicaciones más variado y seguro*. Recuperado de:  
<http://www.camtic.org/actualidad-tic/costa-rica-con-mercado-de-telecomunicaciones-mas-variado-y-seguro-segun-informe/>
- Boni Alay, J. *Implementación de un Sistema de Gestión basado en el Balanced Scorecard en una fábrica de Helados en Guayaquil 2007*. Recuperado de:  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2540/1/5012.pdf>
- Rectoría de Telecomunicaciones. (2012). *Libro 4: Modelo de competencia*. Recuperado de:  
[http://www.telecom.go.cr/index.php/en-contacto-con-el-usuario/documentos/doc\\_details/373-libro-4-modelo-de-competencia](http://www.telecom.go.cr/index.php/en-contacto-con-el-usuario/documentos/doc_details/373-libro-4-modelo-de-competencia)
- Howard, R. (2012). *A Balacing Act. Performance Measurement in Action*. Recuperado de: <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform.pdf>

- Martínez Rivadeneira, R. (2010). *CMI: Nuevo Modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas*. Recuperado de:  
<http://www.5campus.com/leccion/rm05>
- Grupo ICE. (2012). Gerencia de Clientes. Recuperado de:  
<http://clientes.intranet.ice/gerencia.html>

# Apéndices

## Apéndice I Encuestas

### Encuesta conocimiento de la gestión estratégica de la DDRC

#### Cuadro Mando Integral Dirección Desarrollo Relación con el Cliente Gestión Estratégica

1.- Le agradecemos su tiempo en completar esta encuesta que tiene como fin dar la información a la empresa de la opinión de sus empleados respecto a la gestión estratégica

La información obtenida es estrictamente confidencial y será usada únicamente con fines académicos. Agradezco el tiempo y ayuda que pueda brindarme.

1. ¿Conoce usted la Misión del ICE?

Sí  No

2. ¿Tiene la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente, una misión?

Sí  
 No, la Dirección no tiene del todo una misión  
 No, la Dirección no cuenta con una misión pero se adjudica completamente a la misión de la empresa

3. ¿Conoce usted la Visión del ICE?

Sí  No

4. ¿Tiene la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente, una visión?

Sí  
 No, la Dirección no tiene del todo una visión  
 No, la Dirección no cuenta con una visión pero se adjudica completamente a la visión de la empresa

5. ¿Conoce usted los objetivos del ICE?

Sí  No

6. ¿Tiene la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente, una objetivos definidos?

Sí  
 No, la Dirección no tiene del todo objetivos definidos (pase a la pregunta 8)  
 No, la Dirección no cuenta con objetivos definidos pero se adjudica completamente a todos los objetivos de la empresa

7. Mencione los objetivos que tiene la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente (aún si sean los adjudicados por parte de la empresa )

8. ¿Conoce usted el Plan Estratégico del ICE?

Sí  No

9. ¿Tiene la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente, un plan estratégico definido?

Sí  
 No, la Dirección no tiene del todo un plan estratégico definido  
 No, la Dirección no cuenta con un plan estratégico definido pero se adjudica completamente con el plan estratégico de la empresa

10. ¿Considera usted importante que la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente contará con un plan estrategico propio?

Sí  No

## Encuesta satisfacción del cliente de la DDRC

### Cuadro Mando Integral Dirección Desarrollo Relación con el Cliente Perspectiva Clientes

1.- Le agradecemos su tiempo en completar esta encuesta que tiene como fin dar la información a la Dirección de la opinión de sus usuarios con respecto a las perspectivas de Clientes

La información obtenida es estrictamente confidencial y será usada únicamente con fines académicos. Agradezco el tiempo y ayuda que pueda brindarme

1. Indicar la División donde labora

2. Indicar la Dirección donde labora

3. Indicar el Proceso donde labora

4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general en relación al servicio que recibe por parte de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

5. En su experiencia, el tiempo de respuesta que usted recibe cuando solicita un servicio por parte de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente, es

- El mismo día
- 1 día
- 2 días
- 3 días
- Más de 3 días

6. ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio que usted recibe por parte de la Dirección de Desarrollo de Relación con el Cliente?

- Muy bueno
- Bueno
- Normal
- Malo
- Muy Malo

## Encuesta de satisfacción del empleado de la DDRC

### Cuadro Mando Integral Dirección Desarrollo Relación con el Cliente Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

1.- Le agradecemos su tiempo en completar esta encuesta que tiene como fin dar la información a la empresa de la opinión de sus empleados respecto a las perspectivas de personas y aprendizaje

La información obtenida es estrictamente confidencial y será usada únicamente con fines académicos. Agradezco el tiempo y ayuda que pueda brindarme.

1. Puntúe de 1 a 5 las siguientes cuestiones sobre:  
Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas

	1. Pésimo	2. Malo	3. Normal	4. Bueno	5. Excelente
¿Conozco los objetivos de la compañía y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen a estos?	<input type="radio"/>				
¿Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas?	<input type="radio"/>				
¿Puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?	<input type="radio"/>				
¿Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para su desempeño?	<input type="radio"/>				

2. Puntúe de 1 a 5 las siguientes cuestiones sobre:  
Desarrollo Profesional

	1. Pésimo	2. Malo	3. Normal	4. Bueno	5. Excelente
¿Tengo posibilidades de promoción en la organización a la que pertenezco?	<input type="radio"/>				
¿Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Existen una "regla del juego" para ser promocionados?	<input type="radio"/>				
¿Existen oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo profesional en mi organización?	<input type="radio"/>				

3. Puntúe de 1 a 5 las siguientes cuestiones sobre:  
Nivel de satisfacción general

	1. Pésimo	2. Malo	3. Normal	4. Bueno	5. Excelente
¿Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Dedico mi tiempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias?	<input type="radio"/>				
¿Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan?	<input type="radio"/>				
¿Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo?	<input type="radio"/>				