

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Propuesta para una estructura de la gestión empresarial en las direcciones
de Desarrollo e Ingeniería y Mercadeo y Ventas de RACSA**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Carlos Ernesto Rojas Gallardo

Carne: 893284

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica

2003

DEDICATORIA

A mi hijo Luis Fernando, por la felicidad que representa su llegada este mundo.

Y a mis padres y abuelos por su guía...durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dixiana mi esposa por todo su apoyo y paciencia a lo largo del Programa de Maestría.

Y a todas aquellas personas que colaboraron y se comprometieron con el desarrollo de esta investigación.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

MBA. Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa de Maestría

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

MBA Abel Salas Mora
Profesor Guía

Lic. Gonzalo Berrocal Brenes
Supervisor Laboral

Ing. Carlos E. Rojas Gallardo

Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	ii
Hoja de aprobación.....	iii
Tabla de contenido.....	iv
Lista de figuras.....	vii
Lista de siglas	viii
Resumen.....	x
Introducción	12
I Capítulo UN ANÁLISIS DE LA GESTION EMPRESARIAL	17
1.1 DESARROLLO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	17
1.2 ¿QUÉ SON LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN?	19
1.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	24
1.4 LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	28
1.5 OTROS MODELOS DE GESTIÓN.....	29
1.5.1 Modelo de McNair.....	30
1.5.2 Modelo EP2M.....	31
1.5.3 Modelo IAM	32
1.6 LAS EMPRESAS PÚBLICAS	34
1.6.1 La función social de las instituciones públicas	34
1.6.2 La medición del desempeño	35
1.6.3 Perspectivas no financieras.....	38
II Capítulo LA EMPRESA	40
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	40
2.1.1 Marco jurídico de empresas de gobierno.....	42
2.1.2 Naturaleza jurídica de RACSA.....	44

2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
2.3	SITUACIÓN ACTUAL.....	50
2.4	MISION SOCIAL Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	52
2.5	DIRECCIÓN DESARROLLO E INGENIERÍA.....	59
2.6	DIRECCIÓN DE MERCADEO y VENTAS	66
2.7	SEGMENTOS DE MERCADO	79
2.7.1	CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	79
III Capítulo	ANÁLISIS DE INFORMES ACTUALES DE GESTIÓN	
	EMPRESARIAL UTILIZADOS EN RACSA	87
3.1	SITUACIÓN ACTUAL.....	87
3.1.1	Descripciones y antecedentes	87
3.1.2	Análisis Externo.....	90
3.2	ESTRUCTURA ACTUAL UTILIZADA POR LA DIRECCIÓN DE MERCADERO Y VENTAS	97
3.2.1	Análisis - Dirección de Mercadeo y Ventas	98
3.3	ESTRUCTURA ACTUAL UTILIZADA POR LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO E INGENIERÍA	102
3.3.1	Análisis - Dirección de Desarrollo e Ingeniería.....	102
3.4	CONCLUSIÓN DE LOS ANÁLISIS REALIZADOS	104
IV Capítulo	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA	
	DE GESTIÓN EMPRESARIAL	107
4.1	INTRODUCCIÓN.....	107
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	108
4.2.1	Marco filosófico.....	108
4.2.2	Marco operativo.....	113
4.2.3	Marco estructural	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		143
Conclusiones.....		143

Recomendaciones	144
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS.....	153
Metodología.....	153
Tipo de investigación.....	153
Método de investigación.....	154
Técnicas de investigación	155
Fuentes.....	155
Instrumentos.....	156
Indicadores.....	156
Formato de fichas bibliográficas.....	158
Formato para documentación de la empresa.....	158
Formato de diagnóstico de la documentación del negocio	159
Guía temática para entrevistas personales libres, para definir objetivos e indicadores de importancia	160

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Evolución del control gerencial.....	23
Figura N° 2. Evolución del control de la gestión.....	23
Figura N° 3. Diagrama del CMI.....	25
Figura N° 4. Triada de valor del consumidor.....	29
Figura N° 5. Modelo de McNair.....	30
Figura N° 6. Modelo de EP2M.....	31
Figura N° 7. Modelo de IAM.....	32
Figura N° 8. Comparación entre el Modelo de IAM y el CMI.....	33
Figura N° 9. Estructura organizacional ante MIDEPLAN,1999.....	48
Figura N° 10. Esquema funcional de RACSA- actual.....	49
Figura N° 11. Valores de la empresa.....	53
Figura N° 12. Relaciones entre dependencias.....	76
Figura N° 13. Proceso de venta e instalación de servicios.....	77
Figura N° 14. Proceso de desarrollo de proyectos.....	78
Figura N° 15. Categorías y servicios de RACSA.....	80
Figura N° 16. Ejemplo de cronograma de seguimiento de avance de proyectos.....	89
Figura N° 17. Tratados de Libre Comercio y Uniones Aduaneras que Costa Rica posee.....	91
Figura N° 18. Diagrama de la Cadena de Valor de una Empresa.....	94
Figura N° 19. Muestra de una página de la estructura para la gestión del negocio utilizada por la Dirección de Mercadeo y Ventas de RACSA.....	98
Figura N° 20. Traducir la misión a resultados buscados.....	114
Figura N° 21. Divisiones de la perspectiva interna.....	132
Figura N° 22. Divisiones de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	137
Figura N° 23 Estructura final para las cinco perspectivas.....	140
Figura N° 24 Estructura final en temas estratégicos e Indicadores.....	141

LISTA DE SIGLAS

ADSL	: <i>Asymmetric Digital Subscriber</i>
ALCA	: Área de Libre Comercio de las Américas
CD	: <i>Compact Disk</i> (Disco Compacto)
CMI	: Cuadro de Mando Integral
COBIT	: <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
COMTELCA	: Comisión de Telecomunicaciones de Centroamérica
CRICRSA	: Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica S.A.
EVA	: <i>Economic Value Added</i> (Valor Económico Agregado)
IAM	: <i>Intangible Assets Monitor</i> (Monitor de Activos Intangibles)
ICE	: Instituto Costarricense de Electricidad
ISACA	: <i>Information Systems Audit Control Association</i>
Kbps	: Kilobits por segundo
MIDEPLAN	: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PAO	: Plan Anual Operativo
PROMER	: Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe.
PYMES	: Pequeña y Mediana Empresa
RACSA	: Radiográfica Costarricense S.A.
ROI	: <i>Return on Investment</i> (Rentabilidad sobre la inversión)
SACI	: Sistema de Autogestión de Cuentas de Internet
SAGO	: Sistema Automático de Gestión Operativa
SIIC	: Sistema Integral de Información de Clientes
TI	: Tecnologías de Información

TIR : Tasa Interna de Retorno
UEN : Unidad Estratégica de Negocios
UIT : Unión Internacional de Telecomunicaciones
VAN : Valor Actual Neto

RESUMEN

Rojas Gallardo, Carlos E.

Propuesta para una estructura de la gestión empresarial en las direcciones de Desarrollo e Ingeniería y Mercadeo y Ventas de RACSA
Trabajo Final de Graduación Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. San José, CR:

Rojas C., 2003.

160h., 24 il., 20refs.

El trabajo propone una estructura para la gestión empresarial, que pueda utilizarse para la presentación de informes de gestión gerencial ante la Junta Directiva de RACSA por parte de las direcciones de Mercadeo y Ventas y Desarrollo e Ingeniería, la cual permita conocer el alineamiento de las acciones tácticas y operativas con las estrategias de la empresa.

Para lograr la propuesta, se da la estructura utilizada actualmente para la gestión del negocio por parte de cada una de las direcciones en estudio, de las cuales se realiza un diagnóstico y análisis de fortalezas y debilidades, para finalmente identificar la existencia de limitaciones de forma o contenido, como los insumos para el desarrollo de la nueva propuesta que permita un seguimiento, comunicación e información de las acciones estratégicas de las direcciones.

Como resultado se determina que la estructura actualmente utilizada por la Dirección de Mercadeo y Ventas, no es más que un formato para la presentación de los informes, en los cuales se muestran algunos indicadores de cumplimiento de metas, pero carece de integración y análisis de perspectivas.

Por otra parte, la estructura utilizada por la Dirección de Desarrollo e Ingeniería para la gestión de los proyectos, es más una herramienta de control y seguimiento en función de la eficacia, la cual debe ser complementada con un sistema de gestión que integre los diferentes objetivos estratégicos de la dirección y que permita un alineamiento de las acciones. Lo anterior justifica el

desarrollo de una nueva propuesta para la gestión de las direcciones en mención.

En la medida que RACSA logre mejorar significativamente en los aspectos que se analizan en esta propuesta, que logre conectar las estrategias con las acciones tácticas y operativas, y que sea capaz de comunicar eficientemente las estrategias y aquellos proyectos claves para el desarrollo socio-económico y tecnológico del país, logrará un alineamiento del capital humano hacia el cumplimiento de metas estratégicas previamente definidas.

Finalmente, se recomienda la implementación de la estructura, haciendo conciencia que dicha tarea demanda un esfuerzo conjunto de toda la empresa, liderada al máximo nivel, que requiere de tiempo, sacrificio, apoyo continuo de la gerencia y de cada elemento de la organización.

Palabras clave

Gestión del negocio, gestión gerencial, cuadro de mando integral, propuesta de cambio, creación de valor, seguimiento de la estrategia.

Director de la Investigación

MBA Abel Salas Mora

Unidad académica:

Sistema de Estudios de Posgrado

Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, con Énfasis en Gerencia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones han evolucionado hacia nuevas formas de administración y de enfrentar los retos del entorno. Uno de los aspectos estratégicos más importantes, se refiere a que éstas deben orientarse al cliente creando valor en los servicios; además tener adecuados sistemas de retroalimentación y control como herramientas o instrumentos que sirvan de información para la toma de decisiones a los órganos de dirección superior.

Para una adecuada dirección de una organización o empresa, es necesario tener buenos sistemas de información gerencial que permitan una mejor comprensión de las tendencias del entorno, sus oportunidades y amenazas, e identificar fortalezas y debilidades internas para hacerle frente con estrategias oportunas.

Por ejemplo, esto da cabida a la creación –de manera periódica- a informes de gestión, con el objetivo de que la junta directiva y sus asociados, puedan determinar cuál es la posición real de la organización, su alineación respecto a la estrategia y cuál es el rumbo apropiado por seguir ante los cambios del mercado.

Dentro del desarrollo organizacional, el sector público del país, no está exento de este tipo de fuerzas externas. Toda organización está sometida a las presiones del entorno por lo que deben ser flexibles para adaptarse o enfrentar lo más rápidamente posible esas exigencias.

Por ejemplo, dentro del sector de las telecomunicaciones en el ámbito nacional, Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA), presenta un reto importante dado que no está eximida de tener un adecuado manejo de la información en todas sus áreas.

Por lo tanto, se hace necesario para la gerencia contar con herramientas e instrumentos de control, que le permitan realizar diagnósticos y proyecciones

acertadas, para el corto y mediano plazo, que contemplen elementos de fondo incluidos en la estrategia empresarial.

En la actualidad, RACSA no tiene un modelo adecuado y estandarizado de información que permita gestionar el comportamiento de los clientes y las estructuras internas de la organización tales como las de mercadeo, ventas, desarrollo e ingeniería, entre otros, de tal manera, que represente de forma integral la información de las diferentes áreas, y permita gestionar acertadamente la estrategia empresarial.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la alta dirección de RACSA a una interpretación inadecuada de sus resultados, ya que no contar con un conjunto de indicadores apropiados ni de una estructura útil para la presentación de informes de gestión, evidencia lo lejos que se puede estar de una herramienta que sirva de forma fiel para la toma de decisiones estratégicas gerenciales y el seguimiento y control de dichas acciones.

Es decir, ¿cómo sabría la organización que está tomando, dentro de un marco normalizado, las acciones y decisiones más acertadas, tanto estratégica como funcionalmente, si no cuenta con un informe estructurado integralmente, el cual pueda ser comparado por períodos, para darle seguimiento y gestión a la estrategia empresarial?

Ante esta situación, la Junta Directiva de RACSA muestra el interés de contar con una estructura integrada, que permita la presentación de informes de gestión de cada una de las direcciones de la empresa.

Por lo tanto, se propone con este proyecto desarrollar una alternativa de solución para fortalecer la toma de decisiones, el cual incluiría la elaboración de una estructura de información gerencial para la toma de decisiones a nivel superior, que contemple inicialmente indicadores y parámetros para la dirección de mercadeo y ventas y la dirección de desarrollo e ingeniería.

Dicha estructura estará orientada a la:

- Presentación de informes de gestión gerencial, el cual en un futuro pueda ser adaptado a otras áreas de la organización.
- Desarrollo de indicadores y parámetros de medición y control.
- Identificación de enlaces entre cada uno de los indicadores y parámetros.
- Ubicación de los indicadores que definan el negocio, brindando la capacidad de proponer a futuro, la implementación de nuevas herramientas para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante mencionar que este sería el primer trabajo para la organización dentro de un corte gerencial por parte del proponente, y en el cual interactúa el conocimiento adquirido en el campo técnico, con los aprendidos en el proceso formativo de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

La mayoría de los autores que estudian la gestión organizacional, definen que el desempeño de las organizaciones gubernamentales debe medirse en función de la eficiencia y la eficacia de sus acciones para con los usuarios; de igual forma, la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, pero ésta no debe ser ignorada. Consciente de esta situación, RACSA muestra interés en iniciar de forma inmediata el análisis de la propuesta de esta estructura.

Aunque no hay a la fecha un compromiso formal con la organización para la puesta en práctica de la estructura propuesta, la misma será una recomendación para las altas esferas de la misma y dependerá de ellos su implantación final.

Es necesario un compromiso de discrecionalidad con RACSA, en lo relacionado con la información que se va a manejar para la elaboración de la estructura final, que se brindará con este trabajo, debido a que la información presentada

corresponderá a su realidad. Por tanto habrá que proteger su identidad, lo cual no limita los objetivos y los alcances de este proyecto.

Los aportes finales a los que se llegarán con este proyecto:

- Servirán de retroalimentación para las áreas de negocios involucradas en los procesos empresariales.
- Permitirán contar con información relevante para una adecuada orientación de los servicios de la organización.

Además, el resultado de esta estructura, podrá luego ser adoptado por otras áreas de la empresa para el desarrollo de indicadores, con la finalidad de controlar las prácticas de la gestión organizacional.

El objetivo general es brindar una propuesta estructurada y normalizada que pueda utilizarse para la presentación de informes de gestión empresarial ante la Junta Directiva de RACSA por parte de las Direcciones de Mercadeo y Ventas y Desarrollo e Ingeniería, la cual permita conocer la dirección del negocio y orientar mejor la toma de decisiones.

Por otra parte, los objetivos específicos son:

1. Realizar un análisis teórico de los elementos de la gestión empresarial, a fin de elaborar un marco de referencia general del proyecto.
2. Brindar una descripción de la empresa, en la cual se contemplen los aspectos de estrategia y dirección de las direcciones en estudio.
3. Realizar un diagnóstico de la documentación de gestión del negocio utilizada hasta la fecha, por parte de las direcciones en estudio, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades en los mismos.

4. Identificar y analizar las variables más relevantes del negocio, las cuales contemplen indicadores de las Direcciones de Mercadeo y Ventas y Desarrollo e Ingeniería.

En el primer capítulo se presenta un marco conceptual iniciando en la gestión empresarial, para finalizar en las empresas públicas. Para tal fin el capítulo se estructura en seis temas: gestión empresarial, técnicas de gestión, el cuadro de mando integral, la percepción del cliente, otros modelos de gestión y las empresas públicas. Cada uno de estos temas son desarrollados con el fin de estructurar un marco teórico adecuado que fundamente la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta la información de la empresa, sus antecedentes, su filosofía y política empresarial. Posteriormente, se brinda información de las direcciones como objeto de estudio, su objetivo y funciones estratégicas. El capítulo finaliza con una clasificación de los servicios que RACSA comercializa.

En el tercer capítulo se procede con el respectivo diagnóstico, para cada una de las estructuras utilizadas en la actualidad por parte de las direcciones en estudio, para dar seguimiento al cumplimiento de sus metas. Al final del capítulo se brinda un análisis de los diagnósticos realizados, que serán el insumo para el desarrollo de la nueva propuesta de estructura de gestión a construir en el siguiente capítulo.

El cuarto capítulo, inicia con una serie de características que la nueva estructura deberá cumplir, para que sea de sumo provecho para cada dirección en estudio, y que posteriormente sea factible la adaptación en toda la empresa. Se brinda además el marco estructural de la propuesta, el cual contempla: misión empresarial, valores corporativos, visión y estrategia, objetivos estratégicos, perspectivas e indicadores y se propone finalmente, la estructura de forma completa.

I CAPÍTULO UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En este capítulo, se expondrá una descripción como parte del marco conceptual del proyecto, que ayude a comprender la importancia de la gestión empresarial, de los cambios que esta ha ido sufriendo a lo largo de los años. Se estudiará el enfoque del cuadro de mando integral y su aplicación en empresas del sector público.

La gestión empresarial abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y, dependiendo del tamaño de la misma, así será la dificultad de la gestión del empresario o del administrador. El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo, y determinando el seguimiento de la estrategia empresarial.

1.1 DESARROLLO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El mundo actual de los negocios demanda no solo una oportuna ejecución de las tareas empresariales, sino que además es necesario asegurar el adecuado resultado de estas. A lo anterior se debe asociar un amplio manejo del conocimiento y las ventajas que trae el avance de la tecnología.

Pero en épocas pasadas, las empresas fijaban su éxito, en lo bien que podían recoger sus utilidades provenientes de las economías de escala, es decir, a pesar que la tecnología formaba parte de sus tareas, ésta era utilizada más en mejorar tiempos de producción, que en buscar llevar un control del negocio.

Algunas empresas durante la época industrial, buscando tener una ventaja competitiva, desarrollan modelos de gestión financiera, para medir el rendimiento sobre activos y pasivos financieros principalmente, con la finalidad de brindarles información a sus accionistas.

La situación del mundo de los negocios y de la gestión empresarial, varía de forma sustancial con la llegada de forma apresurada de la era informática, a la

cual se le asocia una nueva fuerza económica a nivel mundial: la desregulación y la privatización para las empresas de servicios. Este cambio obliga a muchas compañías a redefinir la estrategia para obtener éxito competitivo dentro de un ambiente tan convulso, orientándolo hacia el manejo de aquellos activos que no han sido considerados hasta ese momento: los activos intangibles.

Las gerencias, empiezan a analizar la importancia de la gestión y su papel para ejercer control no solo sobre los activos tangibles y físicos, sino sobre los invisibles o intangibles, ya que de estos últimos dependen:

Las relaciones con los clientes.

El desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores.

La calidad del producto y de los servicios.

La motivación a lo interno de la empresa.

Utilización de la tecnología.

En la actualidad es imperante, no solo para los gerentes, sino para toda la organización, contar con una adecuada relación entre las herramientas, las técnicas de gestión y la estrategia empresarial, para lograr un alineamiento de la organización, alrededor de las mismas.

Como mencionan Stoner¹ y otros, “*El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección*”. Es claro que debe existir una estrecha relación entre la estrategia empresarial y las

1 Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996 página 126

diferentes decisiones que la organización ejecute, ya que cada una de ellas, implican de una u otra forma variaciones en otras perspectivas de la empresa.

Para esto, es necesario conocer un poco más acerca de las diferentes técnicas utilizadas por los gerentes para llevar control de sus empresas.

1.2 ¿QUÉ SON LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN?

Por gestión se entiende la forma de aplicar el conocimiento. Es un proceso en el cual se manejan aspectos como innovación, procedimiento, actuar en la empresa, comportamiento, disposición, motivación, mejoramiento continuo, calidad y otras variables, entre los miembros de un equipo de trabajo, con quienes lo financian, con quienes lo utilizan, con entidades que participan, con el mercado y con los usuarios finales.

Todo proceso de gestión debe incorporar también la variable calidad, la cual se basa en la participación de todos los miembros de la empresa y está destinada a alcanzar el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y beneficiar a todos los miembros de la organización y la sociedad.

Existen diferentes técnicas de gestión empresarial² dentro de las cuales, las mayormente utilizadas son:

- **Análisis estratégico del contexto empresarial**

Este análisis es responsable de diagnosticar e identificar los diferentes escenarios políticos, económicos y sociales a nivel internacional y nacional que tengan mayor probabilidad de ocurrir. Analiza los agentes empresariales

² "Clasificación de Gestión Empresarial según diferentes técnicas". Revista electrónica del Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe (PROMER)

<http://www.promer.cl/newsletter/octubre/newsletteroctubre.html>. Noviembre, 2002.

externos a la empresa (proveedores, clientes, gobierno, competencia, acreedores, etc.)

- **Gestión organizacional o proceso administrativo**

Planifica la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por esta, determinando las funciones y la estructura necesaria para lograr el objetivo, así como, estableciendo la responsabilidad de las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

- **Gestión de *marketing* y plan de Negocios**

Se enfoca en investigar, captar, asegurar, mantener e incrementar una porción de mercado o segmento en el cual comercializar el bien o servicio producido.

- **Gestión de las tecnologías de información y comunicación**

Se localiza en aplicar los sistemas de información y de comunicación interna y externa a la empresa hacia todas las áreas de la misma, para contribuir a la óptima toma de decisiones.

- **Gestión financiera**

Su finalidad mayor es la de obtener dinero y crédito al menor costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de los recursos financieros de la empresa para lograr el máximo rendimiento.

- **Gestión de recursos humanos**

Persigue utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantenimiento y desarrollo del personal. Además, busca su integración a través de la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, en conjunto con las técnicas de comunicación y negociación.

- **Gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución**

Se enfoca en suministrar los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. en productos finales debidamente distribuidos. Además analiza el nivel tecnológico de los procesos productivos.

- **Gestión ambiental**

Su objetivo es el de contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente, así como su promoción.

Considerando las técnicas anteriormente citadas, es trascendental mencionar la importancia que tiene para RACSA, el poder aplicar una o varias de estas técnicas que le permitan definir de forma adecuada una estructura, para la gestión empresarial en la cual interactúen elementos de gestión del recurso humano, de mercadeo, de elementos empresariales externos y de las ventas, promoviendo el desarrollo de una estructura propia, capaz de modelar la gestión del negocio de la empresa.

Las herramientas de gestión empresarial basadas únicamente en sistemas contables y financieros deben ser enriquecidos con otros elementos intangibles del negocio, como por ejemplo: nivel de capacitación del capital humano, cumplimiento de objetivos, desarrollo de nuevos proyectos. Los cuales permitan fortalecer la estructura y el crecimiento, ya que estos últimos factores son necesarios para el éxito de los primeros.

Según Norton y Kaplan³, los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada en tiempos de la era industrial, pero obsoletas actualmente para guiar y evaluar el desarrollo de las

³ Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996
página 12

empresas dentro de una era en la cual el manejo del conocimiento adquiere un peso muy elevado, y donde es primordial que las organizaciones desarrollen valor a futuro, ayudándose de empleados, proveedores, clientes, procesos, tecnología e innovación.

Estamos hablando de una nueva filosofía, que ha venido evolucionando a lo largo del tiempo, ya que se ha promovido un cambio a la manera de hacer negocios, la cual está enfocada en el principio fundamental del control gerencial.

El control gerencial lo define el periódico *Economist*,⁴ como:

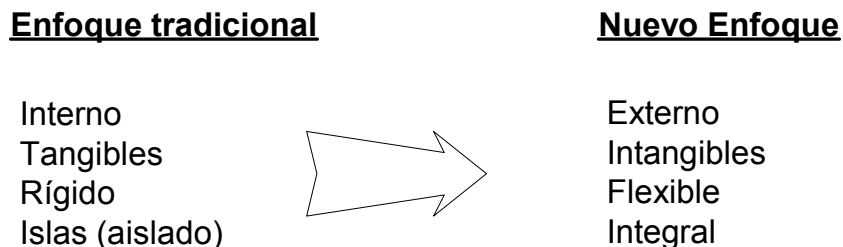
“...un conjunto de medidas, procedimientos, indicadores de funcionamiento, y otros instrumentos utilizados por la gerencia para comprobar y regular sistemáticamente las operaciones de la empresa. Los sistemas de control gerencial se fijan en mantener un control sobre un nivel fijado, y pueden incluir presupuestos y controles presupuestarios, control de crédito, procedimientos de funcionamiento, control de inventario, proceso de producción, y medidas o controles de calidad, entre otros...”.

El control de una organización implica un seguimiento, evaluación y mejora de las diversas actividades que se ejecutan en la misma. El control gerencial es por lo tanto una de las tareas esenciales del trabajo de diario de un gerente o administrador. El control eficaz demanda que los administradores tengan una percepción clara de los resultados que se pretenden alcanzar por medio de una acción determinada.

Como se puede observar en la Figura N°1, el control gerencial ha tenido un proceso de evolución, que lo ha llevado a una nueva estructura centrada en indicadores, la cual permite una gestión adecuada de la estrategia empresarial.

4 Economist.com. <http://www.economist.com/encyclopedia/>.

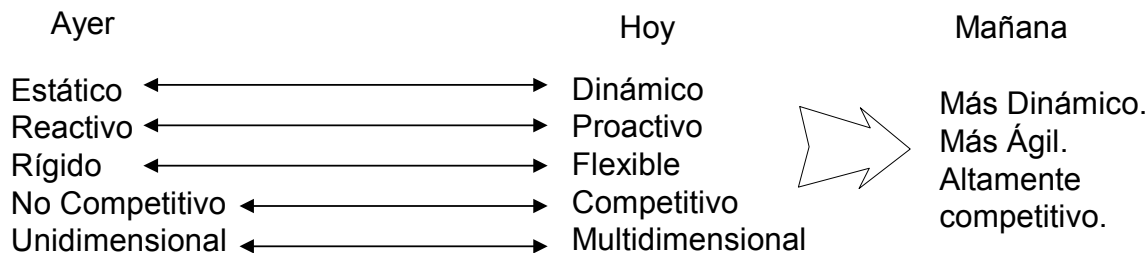
Figura N° 1. Evolución del control gerencial



Fuente: Aporte del autor

Como lo expone Martínez⁵, el desarrollo y evolución de los sistemas de control gerencial ha ido pasando de un modelo estático, reactivo, rígido y no competitivo, hacia un nuevo concepto radicalmente diferente, el cual es: dinámico, proactivo, flexible y competitivo.

Figura N° 2. Evolución del control de la gestión



Fuente: Aporte del autor

Es evidente que el ambiente de los negocios, ha promovido el surgimiento de nuevos modelos de gestión, que sean capaces de adaptarse con la misma celeridad a los procesos de cambio del mundo actual. El ambiente dentro del sector de telecomunicaciones encierra un buen ejemplo de lo competitivo que

⁵ Ponencia- Martínez, Ricardo. Cuadro de Mando Integral VII Congreso Nacional de control interno en las entidades del Estado, "Novedades Normativas y nuevos modelos de Control Interno". Santa Fe de Bogotá, Colombia, 7 y 8 de Junio 2001

puede ser un mercado y de lo importante que es para las organizaciones estar actualizados en tecnología y conocimiento.

La tendencia es que las herramientas de control gerencial llegarán a ser más abiertas y dinámicas, con la capacidad de brindar soluciones ágiles a las empresas, dentro de un mundo altamente competitivo, enfocado en un menor control y un mayor conocimiento.

El concepto de control gerencial al que se hace referencia está enfocado hacia un control *a priori*, en el cual exista una planificación estratégica efectiva, con un alineamiento acorde con la estrategia empresarial. Y en una dirección tal que se indiquen las condiciones que deberán darse para que el avance hacia la meta sea seguro, con una evaluación periódica de las acciones que se están tomando.

1.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Este modelo es desarrollado por Norton y Kaplan,⁶ en el año 1996 y se conoce como el Cuadro de Mando Integral (CMI)⁷.

Básicamente pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados ubicados en todos los niveles de la organización.

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas en la actualidad lo están utilizando como un sistema de gestión estratégico para su organización, con el fin de gestionar su estrategia a largo plazo. Analizando para ello, diferentes perspectivas como las financieras, la de los clientes, las de los procesos internos y finalmente las de crecimiento y aprendizaje.

El CMI ayuda a llevar a cabo procesos de gestión decisivos, tales como:

Aclarar y traducir la visión y la estrategia

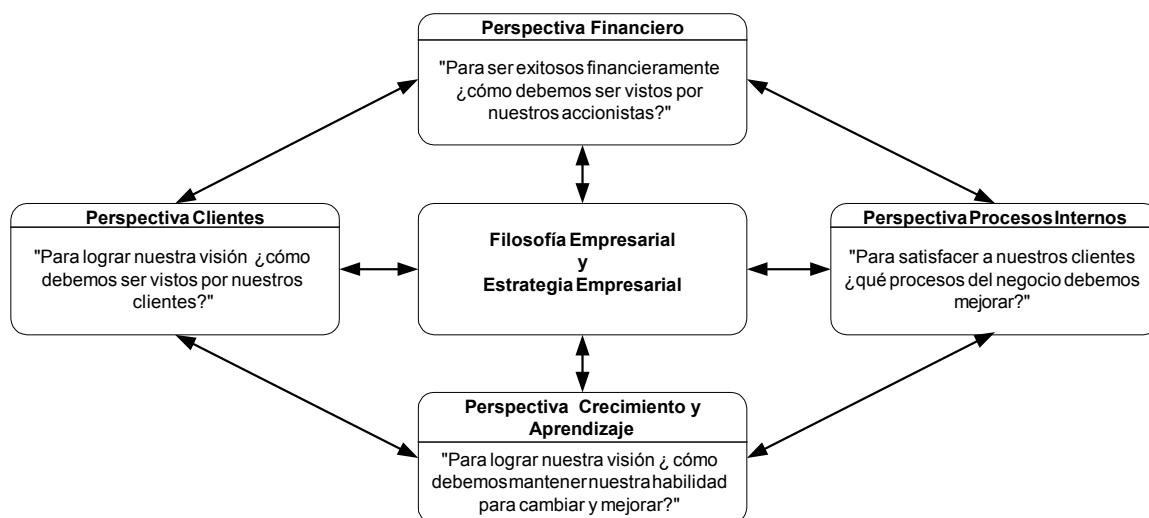
6 Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 1996

7 En inglés se conoce como *Balance Score Card (BSC)*.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar la retroalimentación de la empresa y la formación estratégica.

Otro elemento que presenta el CMI, es que ayuda a reflejar y a fortalecer la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia.

Figura N° 3. Diagrama del CMI



Fuente: Kaplan y Norton, Página 22.

El CMI es una herramienta de gestión muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

El CMI supone una ayuda en el proceso esencial de llegar a una visión compartida del entorno empresarial y de la empresa en sí y también proporciona nuevas bases para el control estratégico.

Como se puede ver en la figura N°3, existen cuatro perspectivas, las cuales son útiles para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Es importante mencionar que el CMI, no debe ser tomado como un modelo rígido, en el cual las únicas perspectivas a ser consideradas, son las que este menciona, sino más bien, utilizarlo como una guía, para adaptarlo a la naturaleza del negocio.

Una perspectiva es un ámbito de acción, que permite ubicar de manera simple y precisa objetivos estratégicos de largo y corto plazo que se encuentran plasmados en la filosofía y estrategia empresarial. Y de cada uno de estos objetivos, saldrá uno o varios indicadores. Las perspectivas del CMI, deben ser vistas como elementos pertenecientes a un sistema que permite comunicar, informar y formar, y no como únicamente un sistema de control.

A continuación se exponen una a una las cuatro perspectivas básicas que son consideradas dentro del CMI:

- **Perspectiva financiera**

Responsable de medir la creación de valor de la empresa. Hace referencia a los indicadores financieros que son necesarios para que la empresa pueda conseguir su misión y se encamine hacia su visión, es decir, ¿qué indicadores financieros deben cumplir? y ¿qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

- **Perspectiva del cliente**

Hace referencia a cómo es vista la empresa por el cliente, que percibe éste, qué tipo de clientes tiene la empresa, cuál es su cuota de mercado, etc. Para tener éxito en sus indicadores financieros, ¿cómo deben verlos sus clientes?

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.

- **Perspectiva de los procesos internos**

Hace referencia a cómo se ha organizado a lo interno la empresa, qué procesos realiza, cómo están relacionados unos con otros. Para satisfacer a sus clientes, ¿en qué procesos empresariales internos deben ser excelentes? Esta perspectiva recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la empresa a una eficiencia a nivel operativo.

- **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Hace referencia por un lado a las competencias de las personas. ¿Qué nivel de desarrollo de competencias es necesario para tener éxito?, ¿Cómo incidirá la formación y el desarrollo en la mejora de competencias; y por otro lado, hace referencia a un entorno interno que facilite esa puesta en acción de competencias; una cultura que permita la iniciativa, el asumir riesgos calculados que motive a las personas para mejorar su rendimiento y desarrollar la inteligencia emocional.

Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoya la empresa, la capacidad de sus empleados de aprender y crecer?

Considerando lo anterior, es claro que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta de la calidad de los servicios y productos brindados. Si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros alejados de la proyección. Además, un servicio adecuado para el cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, para lo cual se necesitan personas capacitadas y un entorno que posibilite aplicar dicho proceso formativo.

Se puede ver la potencialidad de esta herramienta, al lograr conjuntar cuatro perspectivas de una forma integral y asociada.

Una de las consecuencias que debe ser medida para efectos de este trabajo es la percepción que tienen los clientes del valor real de los servicios brindados por RACSA, por lo tanto se debe profundizar en esta perspectiva, buscando determinar elementos que permitan procesos críticos en cada una de las perspectivas anteriormente citadas.

Con la finalidad de brindar un panorama más claro de la importancia del valor para el cliente, se presenta el siguiente subtema.

1.4 LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Como exponen Lamb⁸ y otros, los estímulos que tenga el cliente de los servicios o productos que recibe, dan como resultado un concepto de dicho producto de forma global, es decir, su percepción dependerá de una serie de aspectos, tales como la atención que recibe, la calidad del servicio, la organización del lugar, etc. que serán los elementos que el cliente organizará como un todo en su mente, elaborando de esta forma un concepto final sobre la empresa.

Para dichos autores, el valor que el consumidor percibe del producto o del servicio, va más allá de la relación entre calidad y precio. Por el contrario, los clientes valoran los servicios en función de una interacción de características cualitativas y cuantitativas.

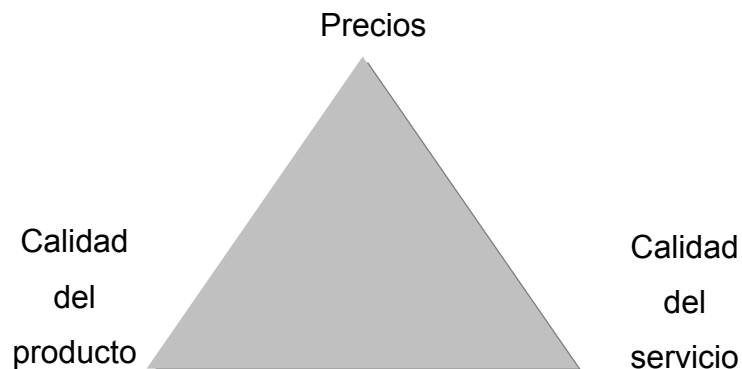
Por lo tanto, es importante para una empresa, conocer si realmente se está cumpliendo con las expectativas que los clientes tienen de los servicios o productos. Pero esta estructura de valor, no es determinada por la empresa, es determinada por el cliente mismo.

Para lograr entender mejor, lo que es la estructura de valor para el cliente, se debe analizar desde tres puntos.

⁸ Lamb, Charles; Hair, Joseph y McDaniel, Carl. Marketing. México. International Thomson Editores. 1998. página

Como se puede observar en la figura N°4, la línea que une la calidad de los servicios y la calidad del producto, representa la base sobre la cual se apoyan los precios al cliente. El valor para los clientes se forma cuando son superadas las expectativas en las tres áreas.

Figura N° 4. Triada de valor del consumidor



Fuente: Lamb, Charles; Hair, Joseph y McDaniel, Carl. Marketing. México. International Thomson Editores. 1998. página 352

Por lo anterior, es importante para la empresa, poder lograr implementar una estructura que permita censar la percepción que tiene el cliente de los servicios que la empresa brinda, con la finalidad de corregir procesos operativos, de preventa y posventa.

1.5 OTROS MODELOS DE GESTIÓN

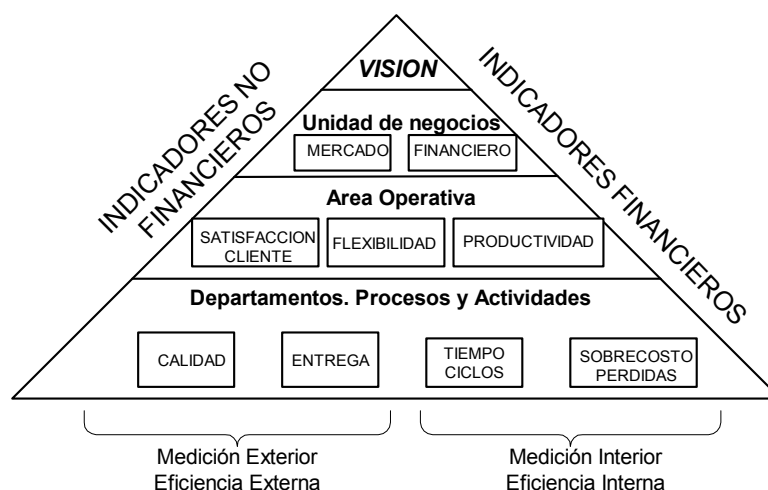
Si bien es cierto el modelo de Norton y Kaplan es uno de los más divulgados y empleados para la medición de la actividad empresarial en cuanto a "conectar" la estrategia y la actuación llevada a cabo, no es el único que se puede encontrar en la literatura especializada, dentro de los que existen modelos similares o con variaciones interesantes.

A continuación se describen dichos modelos, destacando las características esenciales encontradas en cada uno de ellos, lo cual se considera necesario, para brindar un panorama de las diferentes herramientas que se han utilizado en los últimos años.

1.5.1 MODELO DE MCNAIR

El modelo propuesto por C.J. McNair⁹, se trata de un modelo centrado en tres niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante de este modelo es lo que denomina "VISIÓN de empresa". Además y en sentido vertical, los indicadores utilizados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto los de naturaleza financiera como no financiera.

Figura N° 5. Modelo de McNair



Fuente: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/>

Los objetivos y -por ende- sus indicadores, son una materia prima elemental en la relación de la estrategia de la organización y de cada una de sus actividades

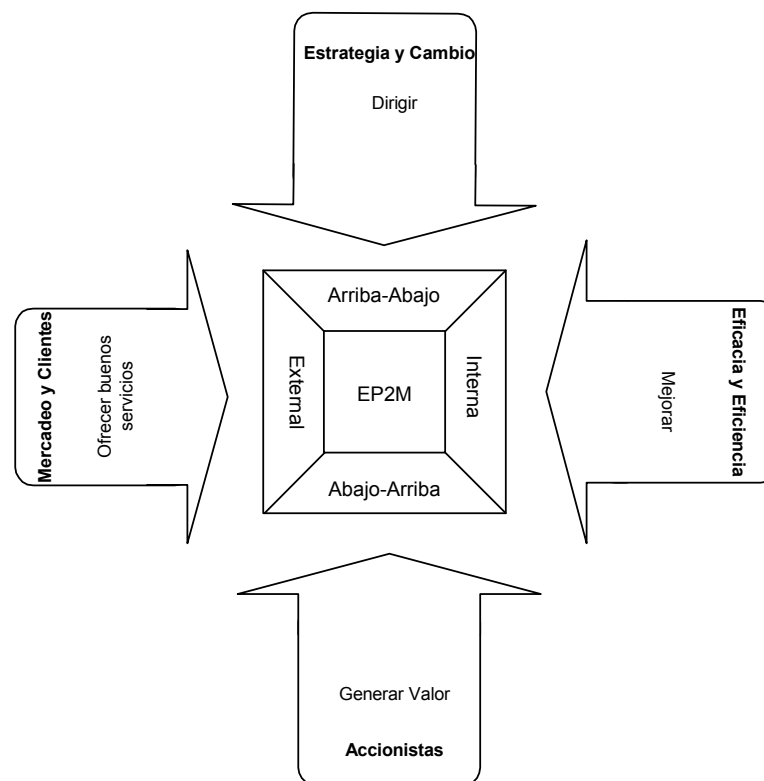
Este modelo, presenta algunas similitudes con el CMI, dándole mucho énfasis a la visión de la empresa. Sin embargo, el CMI va más allá, logrando integrar la estrategia empresarial dentro del modelo.

⁹ C.J. McNair es graduada de la Universidad de Columbia, de donde obtiene su PhD, actualmente es profesora de administración en Babson College in Wellesley, MA. Su más reciente publicación incluye "búsqueda del valor" en el año 2000.

1.5.2 MODELO EP2M

Otra propuesta es la de C. Adams y P. Roberts, quienes proponen el modelo EP2M, un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores.

Figura N° 6. Modelo de EP2M



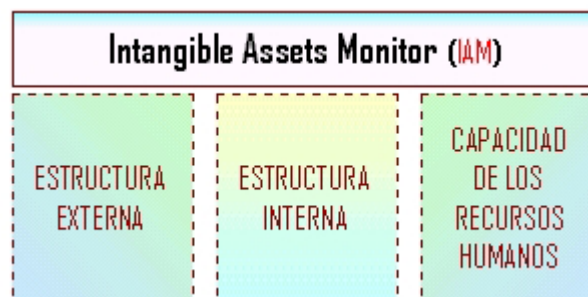
Fuente: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/>

En este modelo lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad. Su principal ventaja es que alienta una cultura en la que el cambio constante es una forma de vida normal y a través de indicadores efectivos permite la revisión y una rápida retroalimentación a aquellos que toman las decisiones. De forma similar al modelo de anterior, también la medición externa e interna juega un papel notable.

1.5.3 MODELO IAM

El modelo de K. Eric Sveiby¹⁰ “*Intangible Assets Monitor*” (IAM), (monitor de activos intangibles) es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la empresa nuevamente resulta de interés para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta un poco similar al de Kaplan y Norton, con algunas diferencias claras en cuanto a su forma.

Figura N° 7. Modelo de IAM



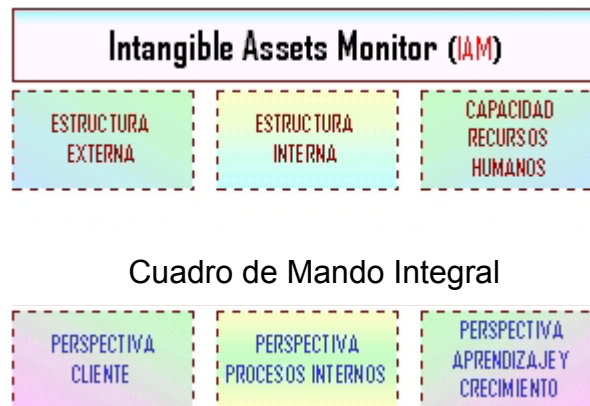
Fuente: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/>

En este modelo, las partes más importantes por analizar son: crecimiento (cambio)/renovación, eficacia y estabilidad. Definiéndose un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la Dirección.

Resulta curioso que Sveiby hace un esquema análogo en relación con su IAM y el CMI, en el que se puede ver, las similitudes de ambos modelos.

¹⁰ El Dr. Karl-Erik Sveiby es considerado como uno de los padres de la administración del conocimiento. Actualmente es profesor asociado a la Escuela de Negocios de Suecia en Helsinki y asesor para los gobiernos en el ámbito mundial.

Figura N° 8. Comparación entre el Modelo de IAM y el CMI



Fuente: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/>

Conociendo el CMI, nos percatamos de que la perspectiva financiera no es tomada en el modelo IAM, de hecho Sveiby -al igual que Kaplan y Norton- afirma que las medidas financieras deben ser complementadas por las no financieras.

Mientras que en el CMI las tres perspectivas apoyan, configuran y afectan a la perspectiva financiera, en el IAM en cada una de las partes comentadas hay un "apartado" financiero que es cubierto inherentemente. Otra diferencia clara está en el factor tiempo y ubicación: mientras que el IAM es creado en Suecia sobre 1986-87, el CMI es creado en EEUU en los años 90.

Sabiendo que un modelo, es una aproximación o abstracción de la realidad, este se puede obtener de diversas maneras y además que esta aproximación nunca podrá representar todos los aspectos de la realidad debido a las innumerables y cambiantes características del mundo real que va a ser representado, por lo tanto se considera importante mencionar, que lo que se busca con esta propuesta es la definición de una estructura de gestión que se adapte a la empresa en estudio.

Si bien es cierto, el éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, también dependerá del tipo de estructura utilizada, por lo cual se pretende crear un arreglo de gestión propio, rescatando algunas

potencialidades del CMI y adoptándolas a las características de la empresa y algunos pequeños esfuerzos que se han realizado en la empresa.

1.6 LAS EMPRESAS PÚBLICAS

En el siguiente punto se desarrolla en detalle el concepto genérico de empresa pública, considerando que existen diversas entidades en las que participa en mayor o menor porcentaje el Estado, sea directamente o bien, por medio de sus instituciones.

Para el caso de las empresas públicas, Martínez¹¹, define que la importancia de la utilización de herramientas de gestión empresarial en la cual se considere el manejo de variables tangibles e intangibles, radica básicamente en tres aspectos:

La función social de las instituciones.

La medición del desempeño.

Las perspectivas no financieras.

En los párrafos siguientes se analizará en detalle cada una de dichas variables brindando una perspectiva teórica de los tres conceptos arriba citados.

1.6.1 LA FUNCIÓN SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Martínez, expone la importancia que tiene el bien social de las empresas públicas dentro de un país, y como dicha función debe ser medida:

“...el propósito principal de las organizaciones del sector público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es

11 Ob. cit. (página. 5)

*inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el sector público...*¹²

La función social de las empresas públicas a lo largo de los años, no ha cambiado, mientras que la proyección de éstas hacia la comunidad, si ha sufrido variaciones, en la cual es imprescindible poder censar la percepción del usuario, ante la calidad y los desempeños de los servicios brindados.

1.6.2 LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Antes de iniciar, se considera importante aclarar los conceptos de eficiencia y eficacia que son los términos alrededor de los cuales gira la conceptualización de la gestión empresarial en las instituciones públicas.

La eficacia -como la define Ruffier¹³, mide la capacidad de utilizar medios para lograr un determinado fin, mientras que la eficiencia se refiere, en cambio, a la relación que se da entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo de la mejor forma posible.

Por lo tanto, es claro que para el éxito, las organizaciones de gobierno deberían adoptar un modelo de gestión capaz de medir la eficiencia y la eficacia con que son satisfechas las necesidades de sus usuarios y con la cual se puede medir la productividad de la empresa.

Otro punto que las empresas de gobierno deben considerar, es que los niveles de competencia van en aumento cada día. En su análisis acerca de la estrategia competitiva, Porter¹⁴ menciona este hecho relevante y lo desarrolla a lo largo de tres grandes aspectos:

12 Ob. Cit. (página. 6)

13 Ruffier, Jean. La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas. Barcelona: Organización Internacional del Trabajo, 1998 página 13

14 Porter, Michael E. The competitive advantage of nations. Vergara. Argentina 1991

- *Producción*
- *Conocimiento*
- *Innovación*

Porter menciona que:

“...La capacidad de crear, adquirir y usar el conocimiento es la clave para la competitividad internacional, para el aumento de la productividad y para las mejores de los niveles de vida. En segundo lugar, la capacidad de investigación científica y tecnológica. Por último, la capacidad de innovación, son los principales medios para generar el conocimiento e incorporarlo a las actividades productivas y de servicios. Por lo tanto, aquellos países y naciones que inviertan en innovación e investigación son los que tendrán las ventajas en el futuro y podrán prosperar...”

Por otra parte identifica las cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado.

Considera que la capacidad de una empresa por explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por estas cinco fuerzas:

Los competidores potenciales.

Los productos sustitutos.

El poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los proveedores.

La lucha competitiva entre competidores directos.

Por lo tanto es claro que las empresas públicas como responsables del desarrollo del país en diferentes aspectos, tanto económicos como sociales, tienen una alta cuota que cumplir en promover una infraestructura capaz de promover factores competitivos de forma eficiente.

Como bien lo menciona Porter (1991), los clientes tienen un poder de negociación el cual depende en gran medida de que existan las condiciones necesarias, para que ellos puedan influir de forma directa en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajas en los precios, tiempos de pago más favorables, mayor cobertura de servicios, etc. Por ende es primordial para obtener éxito en la empresa, el poder gestionar el comportamiento de cada uno de estos elementos: clientes y proveedores.

Pero el éxito de una estrategia de competitividad está enmarcado en la efectividad que ésta tenga para atacar los cambios y la dinámica que se presente en el ambiente competitivo. Por lo tanto y ante los elementos que se manejan en la actualidad en la región centroamericana, como apertura, tratado de libre comercio, globalización, es evidente que se hace necesario una herramienta para el manejo del desempeño para las empresas del sector público, que integre adecuadamente el efecto de estas fuerzas en el cumplimiento de las estrategias.

Concretamente en Costa Rica, en el Plan Nacional de Competitividad y dentro de la Subcomisión de Telecomunicaciones, se solicita entre otros puntos el satisfacer la demanda de servicios y brindar niveles de calidad, con lo cual, es clara la importancia de centrarse en los clientes y en la medición del desempeño de las funciones operativas¹⁵:

Se cita en dicho documento:

“..Instaurar un conjunto de indicadores de competitividad de telecomunicaciones, utilizando como “benchmarking” una canasta de países que incluya los más competitivos del sector y aquellos con los

15 Una situación similar se presenta en la administración Clinton en los Estados Unidos (1993-2001), con la iniciativa de “reinventar el gobierno” lo cual conduce a la publicación del *National Performance Review*.

que Costa Rica compite en atracción de inversión extranjera directa y en la colocación de productos...”¹⁶

Por lo anterior, -y esta sería la tercera razón para el sector público- es imprescindible el adoptar para estas empresas, en primera instancia, una estructura que sería la base de un modelo de gestión orientado en poner más énfasis en la prevención que en la detección, y centrado en indicadores de gran impacto.

1.6.3 PERSPECTIVAS NO FINANCIERAS

Finalmente, la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, pero esta no debe ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficientemente los recursos que reciben de los contribuyentes y, por lo tanto, les corresponde ser capaces de definir objetivos relacionados con la reducción de costos en algunas áreas críticas y enfocarlos en aumentar otras.

En nuestro caso, existen medidas adoptadas por el Gobierno Central, que van orientadas al control del presupuesto de las entidades públicas, con lo cual, las instituciones se ven obligadas, a mejorar sus ingresos y reducir los gastos.

Sin embargo, el éxito de las organizaciones gubernamentales tampoco puede medirse en función de mantener los gastos cercanos a las cantidades presupuestadas o restringiéndolo. Lo que se busca es lograr determinar la eficacia desarrollada en un periodo de tiempo, por esta institución del gobierno.

Una vez más, se hace evidente el uso de herramientas de gestión que brinden la información adecuada y acertada, que pueda identificar los problemas y

¹⁶ Decreto ejecutivo # 30627-P-MEIC-MICIT-COMEX-MAGMTSS-MOPT-TUR-MIDEPLAN-CE, de la República de Costa Rica, 19 de agosto de 2002, página. 13.

permita a las áreas responsables de la toma de decisiones, ejecutar las acciones correctivas en el corto plazo.

El entorno cada vez más dinámico en nuestro país, pondrá a prueba cada una de estas estrategias empresariales y, más aún, la capacidad de adaptación a un nuevo mercado más ágil y agresivo, en el cual es imprescindible contar con una estructura de gestión empresarial eficiente.

A lo largo de este capítulo, se ha evidenciado la importancia que a tomado el tema del control de la gestión empresarial, la cual va encaminada hacia un ambiente cada vez más dinámico, ágil y altamente competitivo, cuyas características demandan una preparación enfocada hacia una gestión eficiente de la estrategia empresarial.

En el siguiente capítulo se conocerá un poco de RACSA, sus servicios, su planteamiento filosófico y el de las Direcciones que son objeto de estudio en este trabajo, permitiendo un conocimiento de las necesidades en materia de gestión que cada una de ellas demanda.

II CAPÍTULO LA EMPRESA

En este capítulo, se expondrá inicialmente una descripción de la empresa como objeto de estudio, enfocándose seguidamente en aspectos estratégicos para cada una de las direcciones en estudio. Finalmente, se brindará una descripción de los segmentos y servicios de la empresa.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Por más de 80 años, RACSA ha estado trabajando de forma continua en el diseño e instalación de sistemas de telecomunicaciones, brindando a sus clientes mayor eficiencia de comunicación y una mejor calidad de vida. RACSA ha capitalizado las ventajas que sólo la experiencia puede dar, para ofrecer cada día más y mejores soluciones de conectividad global y tecnología de información.

Sus orígenes se remontan al año 1921, cuando por medio de la Ley N° 47 del 25 de Julio de 1921, se aprueba un contrato suscrito entre el Gobierno de la República y los ingenieros costarricenses José Joaquín Carranza y Ricardo Pacheco Lara. Conforme a ese contrato, el Gobierno de la República da en concesión a los señores Pacheco y Carranza el manejo de las comunicaciones radiográficas y radiotelefónicas en el territorio de la República.

Asimismo esta concesión les faculta para construir, mantener y manejar una estación radiográfica internacional, para comunicar directa o indirectamente una o más estaciones que presten servicio a nivel mundial, con lo que se da origen a la empresa privada bajo el nombre de Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica S.A. (CRICRSA)

En aquel entonces la compañía ofrece los servicios de telegrafía y telefonía por radio. En 1945, se instala el servicio télex manual y se amplía el servicio internacional de radiotelefonía.

En forma posterior la Ley N° 3293 de 18 de junio de 1964 pone fin a esa concesión cuando en su artículo primero establece que el ICE:

“...explotará a partir de la promulgación de esta ley, los servicios de telecomunicaciones a que se refiere la Ley N° 47 de 24 de julio de 1921...”

Esa Ley (N°3293), en su artículo 3 autoriza al ICE:

“...para construir una sociedad anónima mixta con la Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica, con el fin de llevar a cabo la explotación a que se refiere el artículo 1...”

En el cumplimiento de esta Ley el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) adquiere el 50% de las acciones de la empresa y crea una sociedad mixta entre dicho Instituto y CRICRSA. Desde este momento la sociedad que surge se da a conocer con el nombre de RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE, S.A. (RACSA), cuyo objeto es explotar los servicios de telecomunicaciones a que se refiere la Ley N° 47.

En 1975 suceden dos hechos importantes primero RACSA adquiere la totalidad de las acciones que conforman el patrimonio de la CRICRSA y segundo cede el 100% de dichas acciones a manos del ICE, como un acto de formalismo dado que este tiene el 50% de las acciones de RACSA, con lo cual el ICE pasa a ser el dueño absoluto de RACSA.

Adicionalmente, las Leyes N° 6076 de 1977, N° 7018 de 1985, prolongan el plazo social de RACSA por diez años cada una. Luego la Ley N° 7298 del 5 mayo de 1992, autoriza al ICE y a RACSA a ampliar el plazo social por veinticinco años, a partir del 15 de mayo de 1992, sea hasta el año 2017. Además se establece que el ICE no podría llevar a cabo la venta, cesión, traspaso, concesión o gravamen total o parcial de RACSA, tanto a nivel nacional como internacional, sin aprobación de la Asamblea Legislativa.

Desde ese momento se ha suministrado al mercado nacional y regional una amplia gama de servicios de telecomunicaciones.

2.1.1 MARCO JURÍDICO DE EMPRESAS DE GOBIERNO

En sentido amplio,

“...la empresa pública es cualquier forma de entidad administrativa o empresa mercantil poseída por el Estado, que por razones de interés público o de lucro, asume la gestión de una actividad susceptible de explotación económica, con el riesgo inherente a tal explotación...”¹⁷

Este concepto de empresa pública es genérico, lo que implica la existencia de entidades como las empresas estatales y las de economía mixta, en las que el Estado, directamente o por medio de sus instituciones puede participar.

Analizando cada una de estas en detalle se tiene:

- **Empresa estatal**

Las empresas del Estado son todas las personas jurídicas creadas por el Estado o que éste adquiere por medio de las nacionalizaciones y cuyo objeto es la realización de actividades comerciales o industriales, o la prestación de servicios públicos de índole comercial o industrial.¹⁸

Dentro de estas empresas estatales se puede citar el caso de la banca estatal, el Instituto Nacional de Seguros y la Refinadora Costarricense de Petróleo.

Estas empresas realizan actividades comerciales o industriales, es decir, actividades de índole privada; sin embargo se les aplica un régimen jurídico mixto, tanto de Derecho Público como de Derecho Privado.

¹⁷ Dictamen de la Procuraduría General de la República, número C-073-84 del 14 de febrero de 1984.

¹⁸ Dictamen de la Procuraduría General de la República, número C-073-84, Pág. 3, del 14 de febrero de 1984.

“... 1) El derecho público regulará la organización y actividad de los entes públicos, salvo norma expresa en contrario.

2) El derecho privado regulará la actividad de los entes que por su régimen de conjunto y los requerimientos de su giro pueden estimarse como empresas industriales o mercantiles comunes...”¹⁹

Asimismo, las empresas estatales se caracterizan porque pertenecen íntegramente al Estado o a una de sus instituciones, sin embargo poseen personalidad jurídica propia, por lo que son independientes del Estado o ente al que pertenecen.

- **Empresas de economía mixta**

Las sociedades mercantiles mixtas son sociedades integradas tanto por el Estado o una de sus instituciones como particulares. Su objeto es la explotación de actividades industriales o comerciales o la prestación de servicios públicos de esa naturaleza.²⁰ Para el caso costarricense hay dos sociedades de economía mixta, a saber: Líneas Aéreas Costarricense y Refinadora Costarricense de Petróleo.

Estas sociedades son instituciones cuyo capital se integra con aportes de personas públicas y privadas, y en cuya administración actúan unos y otros, por medio de representantes designados de muy distintas maneras. La forma mixta de integración de capital y de administración de la entidad, constituye los dos caracteres básicos de ese tipo de sociedades.

La definición dada establece con bastante precisión el concepto de sociedades de economía mixta y permite excluir otros entes con los cuales a menudo aparece confundido o vinculado.

¹⁹ Ley General de Administración Pública, Saborío Valverde Rodolfo, en Normas Básicas de Derecho Público. Ediciones SEINJUSA, página 75

²⁰ Dictamen de la Procuraduría General de la República, número C-073-84, Pág. 4 del 14 de febrero del 1984.

2.1.2 NATURALEZA JURÍDICA DE RACSA

La Ley N° 3293 del 18 de junio de 1964, autoriza al ICE, para constituir una sociedad anónima mixta con CRICRSA, con el fin de explotar los servicios de telecomunicaciones, dando como resultado la constitución de la sociedad denominada RACSA, aportando cada uno 50% de las acciones. Dicha sociedad tiene como objeto la explotación de los servicios de telecomunicaciones a que se refiere la Ley N° 47.

La cláusula cuarta de los Estatutos Sociales de RACSA dice literalmente lo siguiente:

“...El objeto de la sociedad será el de continuar explotando los servicios de telecomunicaciones a que se refiere la Ley N°47, en las condiciones establecidas por la Ley 3293, pudiendo para este objeto adquirir, enajenar y gravar toda clase de bienes, celebrar todos los contratos y ejecutar todos los actos que las leyes no prohíban...”

Ya el 21 de febrero de 1975 RACSA adquiere la totalidad de las acciones de CRICRSA y consecuentemente pasa a ser propiedad de la primera.

Dado que el ICE es dueño del 50% de las acciones de RACSA, mediante escritura del 29 de noviembre de 1975, RACSA por un aspecto de formalidad, cede al ICE sin costo alguno, las acciones que adquiere de CRICRSA, por lo que este pasa a ser el único propietario de las acciones de la citada compañía y por ende dueño de RACSA.

Con ese panorama y por las concesiones brindadas directamente al ICE, este puede explotar los servicios de telegrafía, telefonía, radio telegrafía y radio telefonía e indirectamente los servicios de envío de mensajes de Costa Rica hacia el exterior y viceversa, a través de la concesión brindada a RACSA para la explotación de una estación radiográfica internacional.

Por otra parte son claras las fuertes corrientes de filosofía política y los conceptos de la socialdemocracia, que imperan en los años 60 y 70 del siglo XX,

los cuales fomentan la creación de un Estado fuerte interventor en la actividad económica del país, aspectos que fomentan la nacionalización bancaria y el nacimiento del ICE entre otros.

Así las cosas, se puede afirmar que el capital social de RACSA no es privado sino público, de manera que su naturaleza jurídica no puede ser otra más, que la de una empresa estatal, con las potestades y limitaciones que tal condición conlleva.

2.1.2.1 Concesión otorgada a RACSA

La Constitución Política de la República de Costa Rica, en el artículo 121 regula las atribuciones exclusivas de la Asamblea Legislativa.

Dispone el artículo 121 constitucional:

“Además de las atribuciones que le confiere esta Constitución, corresponde exclusivamente a la Asamblea Legislativa:

(...)

14) Decretar la enajenación o la aplicación a usos públicos de los bienes propios de la Nación.

No podrán salir definitivamente del dominio del Estado:

(...)

c) Los servicios inalámbricos. Los bienes mencionados en los apartados a), b) y c) anteriores sólo podrán ser explotados por la Administración Pública o por particulares de acuerdo con la Ley o con concesión especial otorgada por tiempo limitado y con arreglo a las condiciones y estipulaciones que establezca la Asamblea Legislativa.

(...)”

La Constitución no establece una uniforme intensidad de demanialidad ni de reserva al sector público de servicios o recursos esenciales. Según el artículo 121 inciso 14) los servicios inalámbricos *“no podrán salir definitivamente del dominio del Estado”*.

El artículo anterior existe en la Constitución Política, debido a que en el mundo entero desde que se inventa la técnica de las comunicaciones inalámbricas, se ha considerado que es un bien estratégico a los intereses de la nación, en algunos países hasta con fines militares. Por lo tanto, existe una regulación especial según la cual el Estado se reserva ese bien y lo da a particulares por medio de concesiones para que lo usen, siempre reservándose la propiedad del Estado.

Lo importante aquí es que RACSA tiene concesión jurídica legal por ley para poder utilizar el espectro radioeléctrico y explotarlo adecuadamente.

2.1.2.2 Leyes aplicables a RACSA

RACSA se encuentra sujeta al cumplimiento de lo que se establezca en la siguiente legislación:

-Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos N° 8131 del 18 de setiembre del 2001.

-Ley de Contratación Administrativa No. 7494 del 02 de mayo de 1995.

-Decreto Ejecutivo No. 7927-14-H del 12-01-1978 y sus reformas: Decreto ejecutivo No. 14506-H del 09 de mayo de 1983, Decreto ejecutivo No. 19360-H del 20 de diciembre de 1989.

-Ley de Contratación Administrativa No. 7494 del 01 de mayo de 1996 y su reforma: Ley 7612 del 12 de julio de 1996.

-Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa No. 25038-H del 06 de marzo de 1996.

-Ley de Protección al Consumidor No. 7593 del 05 de octubre de 1996 y futuras reformas.

-Ley general de Control Interno. No. 8292 del 31 de Julio del 2002

Esta serie de leyes a las cuales la empresa está sujeta, no es una consecuencia directa de la naturaleza jurídica de RACSA, sino de la evolución que los conceptos de Estado, administración pública e intereses públicos han venido tomando en los últimos cincuenta años, por que los conceptos que hoy en día están vigentes especialmente desde un punto de vista jurídico y administrativo no son los mismo que hace cincuenta años y eso, marcado por la experiencia que se ha dado con la administración de fondos públicos, hace necesario una marco regulatorio que permita garantizar el control de los mismo.

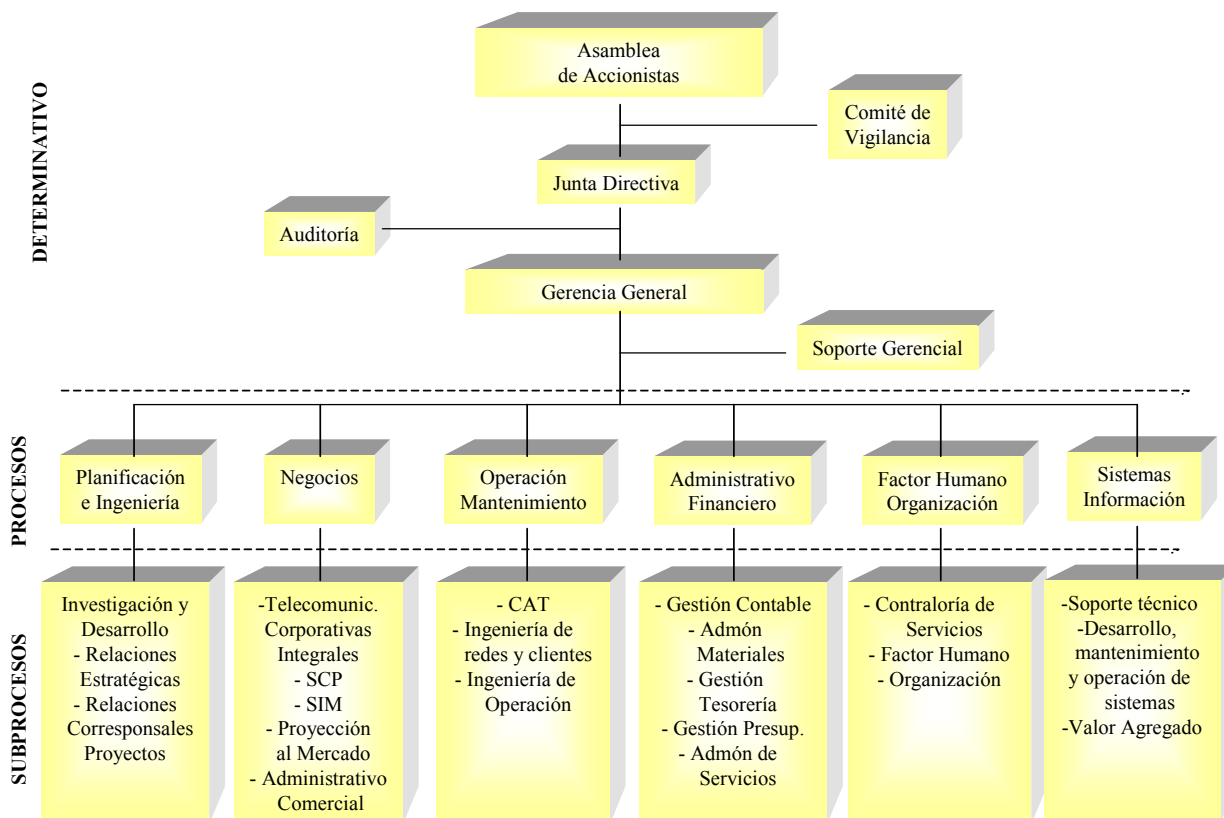
No se trata de determinar si esta serie de leyes dificultan la fluidez de RACSA para realizar compras y negociaciones, sino no más bien, lo importante es tener claro que RACSA es un bien público que debe ser controlado y fiscalizado a los efectos de garantizar su correcta y eficiente gestión.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional actual de la empresa, está basada formalmente ante el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), desde el 26 de febrero de 1999. Dicha estructura redirecciona la organización de RACSA hacia los procesos, abandonado la estructura predecesora, la cual se enfocaba en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Como se menciona, esta estructura es la que formalmente se encuentra registrada en MIDEPLAN, pero no es la estructura funcional que RACSA utiliza en la actualidad, ya que esta ha venido sufriendo de un proceso de cambio y ajuste, el cual se expone a continuación.

Figura N° 9. Estructura organizacional ante MIDEPLAN,1999



Fuente: La empresa.

El 4 de diciembre del 2001, la Junta Directiva, en su sesión No 257, aprueba un nuevo modelo funcional para la empresa, el cual comienza a regir a partir del 3 de enero del 2002.

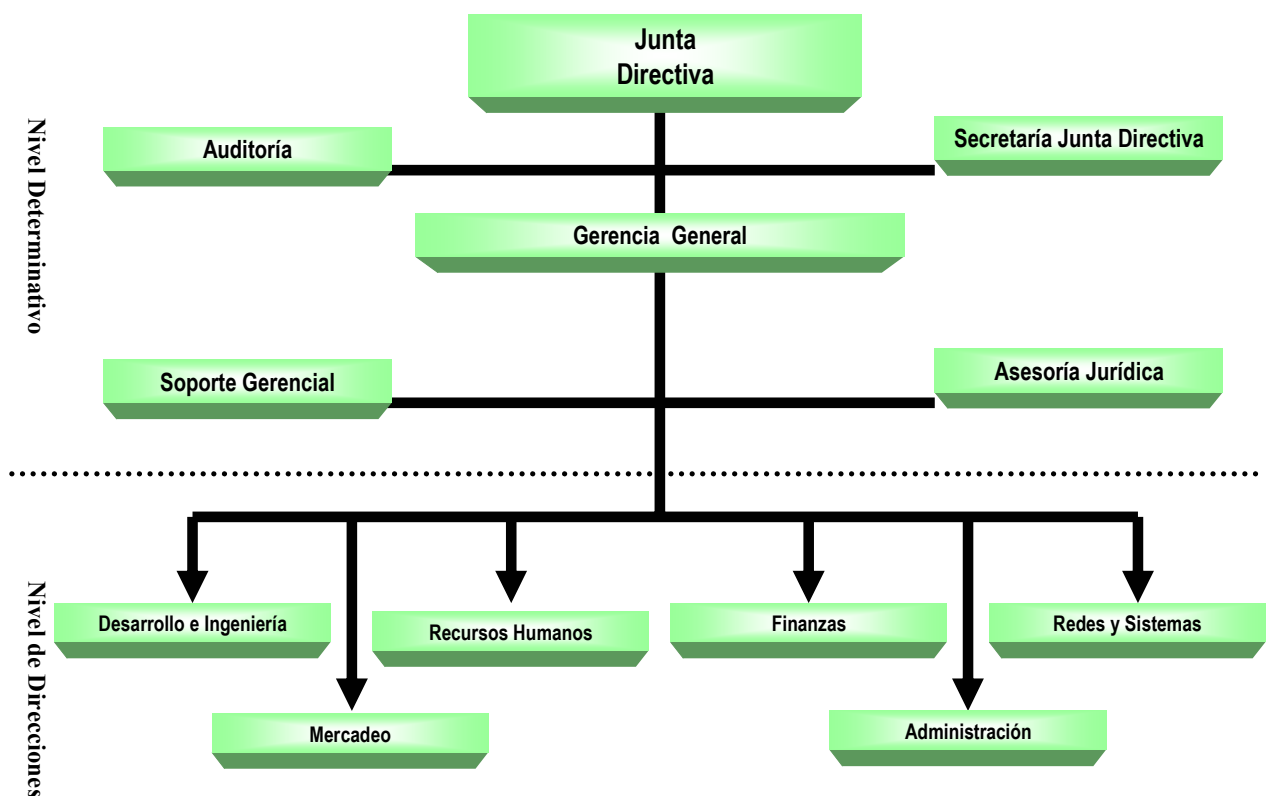
Dicho modelo contempla la constitución de cuatro Unidades de Línea y seis de Soporte; además dos áreas de apoyo a la Gerencia y Subgerencia General denominadas Soporte Gerencial y Secretaría de Junta Directiva y Seguimiento de Acuerdos.

Por tanto, RACSA inicia su gestión en el año 2002, con un nuevo esquema de trabajo, en el cual las Unidades de Línea y de Apoyo interactúan en busca de

poder brindar a los clientes los servicios con la calidad y eficiencia que éstos demandan.

A inicios de la gestión del 2002, y como parte de un plan de reorganización para RACSA, se conforma un Comité de Planificación Estratégica. Dicho Comité evoluciona hasta la actualidad en una Dirección de Desarrollo e Ingeniería, la cual está compuesta por un grupo interdisciplinario de profesionales de gran experiencia y trayectoria, que asumen una labor para el desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos en el corto plazo y mediano plazo.

Figura N° 10. Esquema funcional de RACSA- actual



Fuente: La empresa

La implementación de dichos cambios le ha permitido a la organización cerrar brechas importantes en la forma en que sus diferentes direcciones interactúan unas con las otras. De igual forma, el proceso de transformación y ajuste es

constante en la estructura organizacional de la empresa, buscando un equilibrio entre las acciones y una eficiencia en el desarrollo de nuevos servicios y proyectos a nivel nacional.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad RACSA es una empresa propiedad del ICE. Al pertenecer a una empresa pública y por tanto poseer capital social público, RACSA es también una empresa estatal, por lo que está sujeta a una serie de normativas y procedimientos de carácter público.

Bajo un contexto de monopolio, ambas empresas son las únicas encargadas del desarrollo, operación y prestación del servicio de telecomunicaciones nacionales e internacionales en Costa Rica. RACSA se ha enfocado principalmente alrededor del servicio de infocomunicaciones a empresas y particulares, desarrollando también servicios y productos a nivel centroamericano.

En lo que respecta a infraestructura de fibra óptica, el ICE, las empresas de transporte de datos internacionales como *Global One* y compañías nacionales de televisión por cable, se pueden considerar como los socios comerciales más importantes para RACSA.

En lo que se refiere a competencia, se puede identificar al ICE como el principal competidor de RACSA, dado que ofrece servicios de fax, corporativos y recientemente, Internet.

Por otra parte, existen servicios brindados por empresas, como el Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica, Registro Nacional de la Propiedad, etc, enfocadas al desarrollo del valor agregado como por ejemplo: contenido, portales, sitios *Web* de interacción con el cliente entre otros, pero realmente lo que promueven es el desarrollo de una cultura digital, que no representan competencia directa para RACSA en la parte de infocomunicaciones.

Ante una eventual apertura del sector de Telecomunicaciones en el país y la realidad de la globalización, no se descarta que grandes y fuertes compañías del exterior, incursionen en el mercado nacional. Por lo tanto, y de cara a un proceso de apertura en el mercado de las telecomunicaciones, a través del ALCA, se hace necesario toda una reforma jurídica para:

1. Poner en igualdad de condiciones las actuaciones de los futuros operadores que vayan a intervenir en los procesos, con la participación de un ente regulador estatal, que sea el garante que esos procesos se vayan a dar según las reglas preestablecidas.
2. Reformar el marco jurídico de RACSA, acorde a dos intereses bastantes difíciles de conjugar:
 - El interés público de fiscalización y control de su hacienda pública.
 - El interés de RACSA de estar en posibilidad de competir en igualdad de condiciones con los otros operadores, muy probablemente de naturaleza privada, que vayan a venir a participar en el mercado de las telecomunicaciones.

Por lo anterior se deben de considerar todos estos factores en busca de que RACSA se encuentre preparada en el corto plazo, a las nuevas necesidades y condiciones del mercado. Por esta razón y dadas las limitaciones para el crecimiento de la planilla del personal interno, RACSA ha implantado fuertemente el “*outsourcing*”, con la finalidad de poder enfocarse en su negocio propiamente. Sin embargo, el manejo de estas contrataciones en algunos casos, se ha dado en funciones propias del negocio, tal es el ejemplo de la operación y mantenimiento de la plataforma de redes, situación que genera la pérdida de conocimientos, así como, información clave de los clientes y del negocio en manos de terceros.

Finalmente es importante resaltar, que este estudio se realiza en un momento muy particular, ya que se desarrolla en el ambiente en que la empresa está

buscando cambios importantes en la función propia de su negocio como parte del plan de reorganización, impulsado por la Gerencia General.

2.4 MISION SOCIAL Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

- **Misión**

“Ser la empresa líder de clase internacional en la satisfacción plena de las necesidades de infocomunicaciones de los clientes, en forma competitiva, sostenible y rentable, haciendo del factor humano y tecnológico pilares fundamentales del éxito empresarial.”

Dentro de un marco de competitividad, se considera que la misión de la empresa es apropiada, enfocándose en tres importantes pilares: la satisfacción de las necesidades del cliente, el crecimiento para el factor humano y el desarrollo de la infraestructura tecnológica, en busca de una marcada diferenciación.

- **Visión**

“Ser la empresa modelo en la prestación de servicios integrales de infocomunicaciones, para promover el desarrollo socioeconómico y tecnológico de los clientes a nivel nacional y regional.”

La visión de la empresa encierra el papel que juega la empresa como motor del desarrollo social y económico de la nación, para lo cual será necesaria la implementación de planes estratégicos y tácticos orientados en dichos puntos.

Como se verá más adelante, cada dirección en estudio tiene objetivos estratégicos muy claros en buscar el cumplimiento de la misión de la empresa, orientada hacia una visión de futuro.

- **Objetivo Estratégico**

“Asegurar el desarrollo socio - económico y tecnológico de los clientes, el país y la región, suministrando sistemas y servicios de infocomunicaciones de alta confiabilidad, en un medio competitivo, con tecnología de punta y personal altamente especializado.”

Ante las corrientes de cambio que actualmente se están viviendo en el país asociadas con una eventual apertura del sector de las telecomunicaciones, es posible que el marco filosófico de la RACSA deba de sufrir de modificaciones o variaciones de fondo.

Si se considera el momento de incertidumbre actual, al no existir una clara posición por parte del Gobierno en el tema de las Telecomunicaciones, RACSA debería de enfocarse en el desarrollo de posibles escenarios en el corto plazo, con la finalidad de estar preparados en el marco estratégico de la empresa, considerando el papel que la institución jugaría en el futuro en el impulso de la economía del país.

• Valores Organizacionales

A continuación se presentan los valores corporativos, empresariales y humanos definidos por el Consejo Directivo en la sesión N° 4930 del 16 de diciembre de 1997.

Figura N° 11. Valores de la empresa

Valores Corporativos	Valores Empresariales	Valores Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Orientación a resultados • Orientación a procesos • Centralización estratégica y desconcentración operativa • Disciplina y desarrollo humano • Estrategia de gestión (Gestión Total de Calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Productividad • Servicio al cliente • Sostenibilidad • Confiabilidad • Confidencialidad • Innovación • Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Responsabilidad • Creatividad • Productividad • Honestidad • Compromiso • Lealtad • Inteligencia emocional • Participación

Fuente: El Autor.

Este grupo de valores serán los que permitirán, en conjunto con una serie de acciones que promuevan la utilización de los mismos, el desarrollo de una

cultura organizacional adecuada para la implantación de herramientas de gestión empresarial que sean capaces de medir el desempeño de las labores realizadas.

En RACSA es poco el ejercicio que se ha promovido de las mismas, especialmente aquellas orientados al cliente, al compromiso y a los resultados.

- **Políticas empresariales**

Las políticas empresariales definidas para RACSA se citan a continuación:

a) Generales

“RACSA mantiene la identidad corporativa, participando activamente en los procesos de toma de decisiones que le atañen dentro del Grupo ICE.”

“RACSA busca los máximos niveles de coordinación y cooperación dentro del Grupo ICE, para ofrecer al país servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información, oportunos y evitar gastos por concepto de duplicación de infraestructura tecnológica.”

“RACSA busca el máximo aprovechamiento de la flexibilización otorgada en el marco normativo público vigente.”

Como se ha visto, la figura jurídico-legal de RACSA, le ha permitido el desarrollo de modelos de negocios con terceros de una manera ágil y acorde a las necesidades del mercado. Es por esto que la empresa, juega un papel importante dentro del Grupo ICE en buscar soluciones efectivas en un marco de tiempo corto, para la cual es necesaria una coordinación adecuada con el fin de no duplicar infraestructura.

Un ejemplo de lo anteriormente espuesto es el caso del servicio de Cable Modem de RACSA, el cual cubre un amplio sector de mercado en banda ancha y

que va a ser complementado con los servicios asociados con la Red Avanzada de Internet del ICE²¹.

En la actualidad la estrategia corporativa ICE- RACSA, la cual busca un desarrollo de negocios entre ambas empresas, ha limitado en gran medida el accionar de RACSA y ha afectado el costo de oportunidad de participar en negocios que promuevan la disminución de la llamada Brecha Digital en el país.

Es por esto que, se debe de promover la total autosuficiencia para RACSA en la gestión del negocio, buscando una convergencia al desarrollo de nuevos servicios, y la adaptación a las necesidades del mercado de una forma ágil y flexible, en busca de un desarrollo económico y social del país.

b) Gestión

“RACSA basa su gestión empresarial en una organización ágil y flexible, la administración por proyectos, el control de costos y la gestión de calidad y servicio al cliente.”

“RACSA garantiza la máxima confiabilidad y disponibilidad de sus servicios basados en tecnologías de avanzada.”

“RACSA promueve el desarrollo de alianzas estratégicas que le permitan asegurar su nivel de competitividad.”

“RACSA busca los máximos niveles de automatización empresarial garantizando a los clientes internos sistemas confiables, flexibles y oportunos y a los clientes externos herramientas para el autogestionamiento de los servicios.”

21 La Red Avanzada de Internet (RAI) constituye uno de los proyectos de desarrollo más importantes que se han gestado en las últimas décadas en nuestro país. La red permitirá tener acceso a las últimas tecnologías y servicios en plataformas abiertas con sistemas basados en estándares internacionales y funcionará mediante el uso de gigaenrutadores y megaenrutadores con una plataforma de acceso de ADSL, con lo cual se podrán realizar las conexiones a alta velocidad.

“RACSA busca desarrollar proyectos que le permitan obtener un balance entre rentabilidad y desarrollo social.”

En referencia con la gestión empresarial, es hasta este año que se han realizado los primeros pasos en busca de una definición en este campo. La Gerencia está promoviendo la implementación de los objetivos de control y mejores prácticas en tecnologías de información a través del COBIT²². En aspectos como el desarrollo de proyectos y servicios basados en tecnología de avanzada, RACSA ha iniciado de cara a la posible apertura del sector de las telecomunicaciones, el estudio de factibilidad de proyectos de carácter estratégico para la empresa y para el país, que serán elementos diferenciadores y competitivos a futuro.

c) Mercadeo

“RACSA busca la máxima satisfacción de los clientes actuales y potenciales.”

“RACSA mantiene un estudio permanente de las condiciones del mercado, que sirva de base para el desarrollo de los servicios actuales y futuros.”

“RACSA mantiene un monitoreo permanente de los servicios actuales.”

De igual forma que el punto anterior, los momentos de cambio actuales obligan al desarrollo de estrategias y planes tácticos orientados a la evaluación permanente del mercado. Una mercadotecnia eficaz es imposible sin un conocimiento exhaustivo de las base de clientes actuales y potenciales. Cuando más se entienda al cliente en mejores condiciones estará la empresa de satisfacer las necesidades de este.

²² COBIT es el resultado de una investigación con expertos de varios países, desarrollado por la "Information Systems Audit Control Association" (ISACA), cuya misión y objetivos son investigar, desarrollar, publicitar y promocionar objetivos de control de tecnologías de información internacionales, actualizados a la realidad actual para ser usado por los gerentes de negocios y auditores.

Concientes de esto, RACSA ha iniciado la implementación de estrategias orientadas a la administración de la relaciones con los clientes a través y a la retención de estos.

d) Recurso Humano

“RACSA pondrá especial énfasis en asegurar un equipo humano altamente especializado, identificado y comprometido con la Empresa.”

“RACSA busca la homologación de las condiciones laborales de sus trabajadores con respecto al Grupo ICE.”

“RACSA velará por la motivación permanente de sus colaboradores con el fin de que éstos desarrollen su potencial humano y aporten los máximos niveles de productividad.”

En este campo la empresa se ha enfocado en brindar una capacitación mínima en la esencia real del negocio, no así en aspectos que potencialicen el desarrollo humano. Por lo tanto se debe realizar mayores esfuerzos en planes de capacitación estructurados, en busca de la especialización y un mejor conocimiento de las nuevas tecnologías en aspectos de Telecomunicaciones.

Por otra parte, si la empresa desea implementar algún modelo que promueva el cumplimiento de metas y la productividad del capital humano, debe hacer un gran esfuerzo en implementar un plan paralelo de incentivos.

e) Financieras

“RACSA utiliza el apoyo de la Corporación para obtener modelos de financiamiento atractivos para la implementación de nuevos proyectos.”

“RACSA desarrolla y mantiene un estricto control sobre sus costos de operación por medio del sistema de costeo basado en actividades, lo cual le permite detectar fuentes de reducción de gastos y establecer tarifas acordes con las necesidades de la sociedad costarricense.”

Con lo anterior, es claro el interés que muestra RACSA en su filosofía empresarial, en buscar el desarrollo socioeconómico del país, promoviendo la creación de servicios de telecomunicaciones con calidad internacional. Por lo tanto, y ante el crecimiento de la demanda de nuevos servicios que se han venido presentando en los últimos años, es evidente la necesidad de iniciar un proceso de preparación para ingresar a un ambiente altamente competitivo, proyectado para los próximos años, dentro del mercado nacional y regional.

Es importante señalar el esfuerzo que debe realizar la Gerencia en informar adecuadamente la estrategia empresarial, y definir herramientas para medir la alineación de las acciones tácticas y operativas con esta.

Aunque la línea del gobierno en cuanto al sector de las telecomunicaciones ha sido no discutirlo dentro del marco de las negociaciones del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, lo cierto es que existe una clara insinuación por parte del país del norte, de dar mayor participación a empresas del sector privado dentro de ese campo²³.

Con lo anterior se evidencia una vez más que de presentarse este escenario, la demanda de servicios de telecomunicaciones con un alto valor agregado y con niveles de calidad internacional por parte de las empresas será una realidad. Por lo tanto, es prioritario para la RACSA iniciar con un proceso orientado, entre otras cosas, al manejo y acceso del conocimiento para lograr una ventaja competitiva y diferenciadora.

Es claro dentro de la filosofía empresarial de RACSA, el interés que adquieren elementos orientados a generar valor al cliente, servicios oportunos, eficiencia operativa, servicio orientado al cliente, etc. Por lo que se hace necesario lograr una identificación de los elementos que forman parte de esa cadena de valor para el cliente. Para este caso, serán aquellas direcciones encargadas de

23 La Nación. EEUU insinúa abrir las telecomunicaciones. 29 de enero de 2003.

brindar o desarrollar nuevos servicios a los clientes, así como los responsables de la comercialización de los mismos.

Debido a que el presente trabajo, está enfocado en brindar una solución para el manejo de la gestión, en dos direcciones específicas de la empresa, la Dirección de Desarrollo e Ingeniería y la Dirección de Mercadeo, se presenta a continuación un breve análisis de cada una de estas.

2.5 DIRECCIÓN DESARROLLO E INGENIERÍA

Esta Dirección está constituida por tres departamentos: Ingeniería, Análisis Financiero y Relaciones con Corresponsales. Seguidamente se detalla su conformación:

- **Definición**

Esta dirección es la responsable de gestionar los proyectos empresariales a corto, mediano y largo plazo, de manera oportuna, con base en los lineamientos del plan estratégico y de la Dirección Superior, fundamentándose en el análisis de factibilidad y financiero de los proyectos, los cambios del entorno nacional e internacional, la industria, la competencia, las políticas corporativas y el análisis interno de la organización.

- **Objetivos estratégicos de la Dirección**

“Diseñar y desarrollar adecuadamente proyectos al corto, mediano y largo plazo, que cumplan con los lineamientos de la dirección superior, con base en la estrategia empresarial.”

“Proporcionar estudios financieros que respalden la implementación de nuevos proyectos.”

“Contar con estudios de factibilidad de los proyectos de inversión, de manera ágil y oportuna.”

“Diseñar y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante el desarrollo de proyectos justo a tiempo y en coordinación con otras áreas.”

Los objetivos estratégicos de esta Dirección, son de una clara tendencia a la elaboración de estudios de factibilidad técnica y financiera, para el oportuno desarrollo de proyectos. Esta delimitación, permite el contar con planes tácticos enfocados en brindar respuesta a las necesidades del mercado con servicios acordes, con tecnología de punta aplicando las mejores prácticas.

- **Funciones**

“Diseñar y desarrollar proyectos empresariales, que contribuyan al desarrollo del país y que estén vinculadas con actividades estratégicas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo.”

“Recomendar el desarrollo de nuevos negocios y servicios, en función de los lineamientos de la dirección superior y con base en las necesidades de otras áreas de la empresa.”

“Planificar y controlar los proyectos que permitan alcanzar a corto, mediano y largo plazo, los objetivos y metas empresariales.”

“Coordinar y valorar la factibilidad técnica, administrativa y financiera de los diferentes proyectos, para llevar a cabo su implementación.”

“Evaluar el cumplimiento de los proyectos dentro de los alcances estipulados previamente.”

“Brindar información solicitada por los diferentes organismos nacionales e internacionales con respecto al desarrollo de los servicios y plataformas ofrecidas por la empresa.”

“Diseñar los procedimientos requeridos para los servicios, productos o mejoras.”

“Consolidar una estructura de costos para los diferentes servicios brindados por la empresa.”

“Recomendar la tarifa mínima para los diferentes servicios ofrecidos, considerando, entre otros factores, la estructura de costos de la empresa y las expectativas del mercado.”

Esta Dirección ha brindado una respuesta adecuada al impulso de los estudios de factibilidad y proyectos. Se debe considerar que aún se están realizando ajustes y cambios en la estructura organizativa, con el fin de buscar una implementación de las tareas que le competen, de forma más ágil y eficiente, en busca de una mayor productividad.

Los objetivos estratégicos y las funciones de la Dirección serán considerados en detalle en el capítulo cuatro, para la definición de la estructura propuesta como parte de este trabajo.

- **Departamento de Ingeniería**

Objetivo:

Planificar el desarrollo de las plataformas de telecomunicaciones, las tecnologías de información, las redes y servicios de valor agregado para los clientes a mediano y largo plazo; así como llevar a cabo la factibilidad técnica, el desarrollo e implementación de los proyectos y servicios de la empresa.

- **Funciones**

“Participar en la definición de la estrategia empresarial, a solicitud de la dirección superior.”

“Llevar a cabo la factibilidad técnica de los proyectos o servicios, coordinando con las diferentes áreas el suministro de la información requerida.”

“Coordinar con el área competente del Instituto Costarricense de Electricidad, la planificación técnica de las plataformas tecnológicas y el desarrollo de servicios de valor agregado.”

“Coordinar tanto a lo interno como a lo externo de la empresa, el desarrollo de pruebas piloto que permitan asegurar la efectividad técnica de nuevos productos o servicios.”

“Redefinir técnicamente la infraestructura tecnológica y los servicios que no satisfacen las necesidades y expectativas del mercado, cuando sea necesario.”

“Brindar información técnica para la elaboración de carteles de licitación o compras directas, necesarias para implementar los diferentes proyectos tecnológicos.”

“Colaborar en el diseño e implementación de normas y procedimientos requeridos para los servicios brindados por la empresa.”

“Conocer, mediante entrevistas ejecutivas y/o reuniones de trabajo, las necesidades de información, para retroalimentar los diferentes procesos.”

“Determinar las prioridades en la solución de las necesidades de informática, con el fin de asignar eficientemente los recursos.”

“Definir la arquitectura básica de aplicaciones, de la red y de los equipos, con el fin de alinear la empresa al negocio.”

“Analizar el soporte que los sistemas actuales brindan al modelo de la empresa y la factibilidad de que, a partir de los mismos, se cubran satisfactoriamente las necesidades de soluciones informáticas.”

“Elaborar el Plan de la dirección de Desarrollo e Ingeniería y efectuar recomendaciones de corto plazo para adecuarlo al Plan Estratégico de la Empresa y la Corporación.”

“Evaluar, recomendar y poner en marcha proyectos y actividades en materia de Infraestructura, Sistemas Operativos, Integración de

Aplicaciones, Administración de la Relación con Clientes y Administración del Conocimiento e Inteligencia de Negocios.”

“Utilizar mejores prácticas en plataformas, circuitos y tecnologías de información, mediante el uso de la herramienta denominada Cobit (objetivos comunes de control), con el fin de mejorar la gestión empresarial.”

Dentro de la Dirección, este departamento es el que presenta mayor cantidad de profesionales (23) entre Ingenieros en Telecomunicación y en Informática.

Cada uno de ellos forma parte de un grupo responsable del desarrollo de algún proyecto estratégico, cuya integración está condicionada al nivel de importancia para la empresa.

Cada proyecto nace de una necesidad de mercado o una a lo interno de la empresa. En cada grupo la jefatura de la dirección nombra un líder de proyecto, que es el responsable de la gestión del mismo.

El seguimiento y avance de cada proyecto se define a través de un cronograma, el cual es analizado de forma periódica por la jefatura de la Dirección.

Aún es mucho el trabajo a realizar para la eficiente gestión de los proyectos, en capítulo tres se analiza en mayor detalle esta problemática.

- **Departamento de Análisis Financiero**

Objetivo:

Desarrollar el análisis financiero de todos los proyectos y servicios de la empresa, de implementar y mantener su estructura de costos; así como de proponer y llevar a cabo el análisis de las tarifas de los servicios en coordinación con el área de Mercadeo.

- **Funciones**

“Desarrollar, controlar, actualizar y retroalimentar adecuada y oportunamente a las diferentes dependencias empresariales con información de costos, para el manejo comercial, financiero, determinación de tarifas de los servicios y la definición de estrategias financieras de los mismos.”

“Implementar y consolidar el sistema de costeo, como herramienta de control y gestión empresarial.”

“Realizar análisis financieros de los proyectos y servicios, con el fin de determinar la rentabilidad financiera de los mismos.”

“Coordinar, con el área correspondiente, nuevas opciones de financiamiento para los proyectos y servicios.”

“Realizar estudios especiales y específicos en el orden financiero, tanto a nivel interno como corporativo.”

“Establecer el costo de los servicios actuales y futuros de la empresa y recomendar con base en éste, una tarifa mínima.”

“Participar de los procesos de homologación tarifaria que se lleven a cabo a nivel corporativo.”

Este Departamento, el cual cuenta con cuatro (4) colaboradores, es el responsable de analizar y aprobar la factibilidad financiera de cada proyecto, no se realiza ninguna inversión e implementación sin el debido análisis positivo.

Por otra parte, de forma conjunta con la Dirección de Mercadeo y Ventas, realizan el análisis de tarifas para cada uno de los servicios que brinda la empresa, en función de buscar la estructura de costos adecuada, que permita ofrecer tarifas más bajas, sin afectar las proyecciones de rentabilidad de la empresa.

- **Departamento de Relaciones con Corresponsales**

Objetivo:

Identificar nuevos negocios a nivel internacional y definir esquemas de operación que permitan su debida implementación, así como determinar la capacidad de conectividad internacional de la empresa para llevarlos a cabo. Además de recopilar, procesar y presentar estadísticas de tráfico nacional e internacional, propone y negocia las tarifas que correspondan.

- **Funciones**

“Participar en la definición de los planes estratégicos empresariales y corporativos.”

“Llevar a cabo la gestión de cobros y pagos correspondiente al manejo de cuentas internacionales.”

“Realizar todas las actividades correspondientes a las relaciones con las empresas e instituciones de telecomunicaciones en el exterior que implican la suscripción de convenios y contactos con proveedores de capacidad satelital, cable submarino, entes reguladores tales como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la Comisión de Telecomunicaciones de Centroamérica (COMTELCA).”

“Coordinar con el ICE, las negociaciones internacionales tanto en el campo jurídico como en el de los servicios.”

“Recopilar y procesar información con el fin de obtener estadísticas relacionadas con el tráfico nacional e internacional.”

“Identificar las necesidades actuales y futuras de servicios de telecomunicaciones en el mercado internacional que motiven el desarrollo de nuevos negocios, dentro del marco de la estrategia empresarial.”

“Elaborar perfiles para los nuevos negocios internacionales y sugerir la elaboración de análisis de factibilidad cuando sea necesario. “

“Establecer negociaciones con posibles aliados estratégicos para el desarrollo de los nuevos servicios internacionales, respetando el marco legal vigente.”

“Definir nuevos modelos de operación entre la empresa y los posibles aliados estratégicos, garantizando a los clientes servicios de alta calidad y confiabilidad.”

“Negociar con los Corresponsales la dotación de mayor capacidad de conectividad internacional para los negocios actuales y futuros.”

“Proponer y negociar las tarifas que se aplicarán a las corresponsalías.”

Este Departamento está constituido por cinco (5) colaboradores y son los responsables de velar por las negociaciones con los proveedores de internacionales de Internet, estudiar la factibilidad de alianzas estratégicas con terceros, así como proponer nuevos negocios a nivel internacional.

2.6 DIRECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

Esta dirección está compuesta por cuatro departamentos: Mercadeo y Desarrollo de Servicios, Ventas, Soporte Operativo, y Publicidad y Relaciones Públicas.

- **Definición**

Responsable de diseñar las estrategias de mercadeo y ventas de la empresa, en función de la estrategia definida por ésta, monitoreando permanentemente el comportamiento del mercado, así como mantener los niveles de percepción de los clientes tanto internos como externos, dentro de los objetivos de calidad definidos por el mercado internacional, antes, durante y después de la venta; mediante el mejoramiento continuo de los servicios actuales y futuros de la organización.

- **Objetivos estratégicos de la dirección**

“Garantizar el desarrollo y la prestación de servicios de la empresa, mediante investigaciones de mercado apegadas a las máximas normas de calidad.”

“Contar con una estrategia y un plan de venta de servicios que garantice un nivel óptimo de ingresos y la mayor satisfacción de los clientes.”

“Disponer de soluciones integrales e idóneas para satisfacer las necesidades de los clientes, así como para el desarrollo de nuevos negocios.”

“Disponer de estrategias y campañas de publicidad que posibiliten el cumplimiento del plan de mercadeo de la empresa.”

Esta Dirección tiene la misión del diseño y cumplimiento de los planes estratégico-tácticos orientados al mercadeo y ventas de los servicios que RACSA brinda. Por lo tanto, contar con una estructura eficiente para el desarrollo de las mismas es fundamental en el éxito que esta Dirección pueda tener. Además, la clara identificación de las necesidades de los clientes, permitirá la implementación de soluciones integrales y ágiles.

- **Funciones**

“Diseñar las estrategias de mercadeo de la empresa y participar en la definición de las correspondientes a nivel corporativo.”

“Participar en el diseño del plan estratégico de la empresa, según se requiera.”

“Implementar políticas de “benchmarking” que apoyen las decisiones mercadológicas de los diferentes productos y servicios.”

“Mantener una continua investigación del mercado de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información, con el propósito de disponer de información estratégica para la toma de decisiones.”

“Identificar nuevas oportunidades de negocios que permitan satisfacer las necesidades del mercado actual y futuro.”

“Formular la estrategia y el plan de venta de servicios de la empresa.”

“Diseñar estrategias y campañas de publicidad que garanticen la efectividad de los productos y servicios brindados por la empresa.”

Esta Dirección ha sufrido de cambios en la estructura organizativa recientemente, con el fin de dar respuesta eficiente a las necesidades de los clientes, para lo cual se han realizado ajustes con el fin de brindar respuesta al desarrollo de planes estratégicos-tácticos enfocados en la retención y en las relaciones con los clientes.

Los objetivos estratégicos y las funciones de la Dirección serán considerados en detalle en el capítulo cuatro, para la definición de la estructura propuesta como parte de este trabajo.

- **Departamento de Mercadeo y Desarrollo de Servicios**

Objetivo:

Participar en el diseño de las estrategias y actividades de mercadeo; de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información actual y futura que ofrece la empresa; así como de su debida coordinación con las áreas correspondientes.

- **Funciones**

“Analizar las tendencias del mercado de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información.”

“Ejecutar las estrategias de mercadeo diseñadas para la empresa, así como las definidas a nivel corporativo.”

“Participar, en lo que corresponda a su área, en el diseño, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial.”

“Considerar los resultados obtenidos del “benchmarking” en las decisiones mercadológicas de los diferentes productos y servicios.”

“Realizar investigaciones del mercado de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información, con el fin de mantener un proceso de mejora continua en los servicios brindados por la empresa.”

“Mantener un continuo análisis mercadológico del comportamiento de los servicios actuales y futuros.”

“Estimar el tamaño del mercado potencial y mercado meta de los productos actuales y futuros, con el fin de retroalimentar las estrategias de mercadeo.”

“Coordinar y definir las tarifas propuestas por el área correspondiente, desde la perspectiva del mercado, garantizando el nivel de competitividad requerido por la empresa.”

“Realizar estudios de mercado que complementen el desarrollo de proyectos estratégicos.”

“Identificar las necesidades actuales y futuras de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información, que motiven el desarrollo de nuevos negocios.”

“Desarrollar y mantener un sistema de información de mercado.”

En la actualidad este Departamento está constituido por nueve (9) colaboradores y son los responsables de realizar un conocimiento exhaustivo de las base de clientes actuales y potenciales, así como identificar nuevas necesidades en los diferentes nichos de mercado.

La información que dicho Departamento representa el insumo principal de la Dirección de Desarrollo e Ingeniería, para el adecuado dimensionamiento de los nuevos servicios, plataformas y proyectos.

- **Departamento de Ventas**

Objetivo:

Atender el mercado empresarial, brindando servicios de conectividad y valor agregado, mediante soluciones integrales y el desarrollo de redes corporativas que permitan una comunicación eficiente a nivel nacional e internacional, con la finalidad de promover el desarrollo socio-económico y tecnológico del país.

- **Funciones**

“Comercializar los diferentes servicios dirigidos al sector empresarial.”

“Desarrollar las estrategias de venta diseñadas para la empresa, en lo referente al sector empresarial, de forma eficiente y oportuna y velar por su cumplimiento. “

“Determinar las necesidades de cada empresa mediante una atención personalizada, con el fin de generar oportunidades para los servicios brindados por RACSA.”

“Asesorar y recomendar soluciones tecnológicas que permitan mejorar el funcionamiento de las empresas en el sector de tecnologías de información, utilizando los servicios que brinda la empresa.”

“Analizar integralmente los proyectos de los clientes para sugerir los servicios que se adecuen mejor a sus necesidades y recomendar la evolución de los mismos cuando así lo demanden las condiciones.”

“Desarrollar topologías actualizadas de los proyectos de los clientes, para ser utilizadas por los mismos o como apoyo a otras áreas de la empresa.”

“Coordinar con el Instituto Costarricense de Electricidad, la implementación y desarrollo de la ventanilla única para la atención del sector empresarial.”

“Comercializar los diferentes servicios dirigidos al sector residencial o personal. “

“Desarrollar las estrategias de venta diseñadas para la empresa, en lo referente a los sectores residencial y personal, de forma eficiente y oportuna y velar por su cumplimiento.”

“Coordinar con el Instituto Costarricense de Electricidad, la implementación y desarrollo de la ventanilla única para la atención del sector residencial o personal.”

“Desarrollar nuevos canales de comercialización para los servicios orientados al sector residencial o personal.”

“Administrar, organizar y estructurar geográficamente la distribución de la fuerza de ventas de agentes autorizados de la empresa, con el fin de comercializar el servicio de Internet conmutado.”

“Brindar al sector residencial y personal, opciones óptimas de acceso a Internet con tarifas accesibles.”

“Brindar la asistencia a clientes en el uso de los servicios prestados en el Centro de Telecomunicaciones de la empresa.”

“Coordinar y controlar el cumplimiento contractual de las empresas que brindan servicios de outsourcing.”

El Departamento de Ventas está constituido por veintiun (21) colaboradores y están destinados a la comercialización de soluciones integrales al sector empresariales en mayor proporción, además de enfocarse a la comercialización de servicios del sector residencial en menor proporción.

Por otra parte deben desarrollar planes tácticos dirigidos a la comercialización de cada uno de los servicios que la empresa brinda e informar a la jefatura de necesidades de los clientes.

- **Soporte Operativo**

Objetivo:

Ser responsable de la atención y prestación de los servicios que ofrece la empresa orientados al sector residencial o personal.

- **Funciones**

“Comercializar los diferentes servicios dirigidos al sector residencial o personal.”

“Desarrollar las estrategias de venta diseñadas para la empresa, en lo referente a los sectores residencial y personal, de forma eficiente y oportuna y velar por su cumplimiento.”

“Coordinar con el ICE, la implementación y desarrollo de la ventanilla única para la atención del sector residencial o personal.”

“Desarrollar nuevos canales de comercialización para los servicios orientados al sector residencial o personal.”

“Administrar, organizar y estructurar geográficamente la distribución de la fuerza de ventas de agentes autorizados de la empresa, con el fin de comercializar el servicio de Internet conmutado.”

“Brindar al sector residencial y personal, opciones óptimas de acceso a Internet con tarifas accesibles.”

“Brindar la asistencia a clientes en el uso de los servicios prestados en el Centro de Telecomunicaciones de la empresa.”

“Coordinar y controlar el cumplimiento contractual de las empresas que brindan servicios de outsourcing.”

Este departamento constituido por quince (15) colaboradores, se encarga de brindar soporte en lo relacionado a servicios masivos que la empresa brinda, administrando la fuerza de ventas y la asistencia a los clientes residenciales.

- **Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas**

Objetivo:

Recomendar, desarrollar y ejecutar las estrategias de promoción y publicidad para brindar el soporte necesario en la consecución de las metas previstas en el plan de mercadeo de la empresa, así como del desarrollo logístico requerido para el fortalecimiento de la imagen empresarial.

- **Funciones**

“Desarrollar, ejecutar e implementar campañas de imagen institucional y de publicidad de los atributos que ofrecen los servicios que RACSA dispone para el mercado nacional e internacional.”

“Coordinar eventos especiales tanto para los nichos de mercado específicos como para temas de interés empresarial o corporativo.”

“Desarrollar, implementar y coordinar proyectos y actividades relacionadas con diversos sectores de la economía, con el fin de reforzar la proyección social de la empresa.”

“Diseñar, producir y administrar materiales de apoyo promocional según servicio y público meta.”

“Coordinar actividades de relaciones públicas para la divulgación de servicios o proyección empresarial.”

“Controlar la información referente a la gestión de la empresa, generada por los medios de comunicación.”

“Velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Libro de Marca de RACSA.”

“Desarrollar y dar mantenimiento al sitio Web de RACSA, según requerimientos de la empresa.”

Finalmente, este Departamento está constituido por cinco (5) colaboradores, se encarga de velar por el avance e implementación de estrategias de promocionales, así como el velar por un adecuado manejo de las relaciones públicas.

Es claro que existe una relación estrecha entre las Direcciones de Mercadeo y Ventas y Desarrollo e Ingeniería.

Como se ha visto, la primera, a través del Departamento de Mercadeo y Desarrollo de Servicios, le brinda toda la información referente a estudios de mercado y estudios de demanda insatisfecha, a la Dirección de Desarrollo e Ingeniería, para que ésta realice el análisis de factibilidad respectiva tanto técnica como financiera y, de ser positiva, proceder a la planeación de proyectos.

Por otra parte, el adecuado manejo de nuevos proyectos o servicios orientados a brindar soluciones a la medida para los clientes, es un insumo que la Dirección de Desarrollo e Ingeniería brinda a la de Mercadeo y Ventas. En la figura N°12 se puede apreciar como la relación entre ambas direcciones se realiza a través un único canal, con la finalidad de tener toda la información centralizada con un control apropiado.

A lo interno de la Dirección de Mercadeo y Ventas, existe un intercambio de información entre cada una de los departamentos que la conforman, la cual se da a través del Departamento de Soporte Operativo, que se encarga de redireccionar esta información de forma eficiente dentro de la dirección.

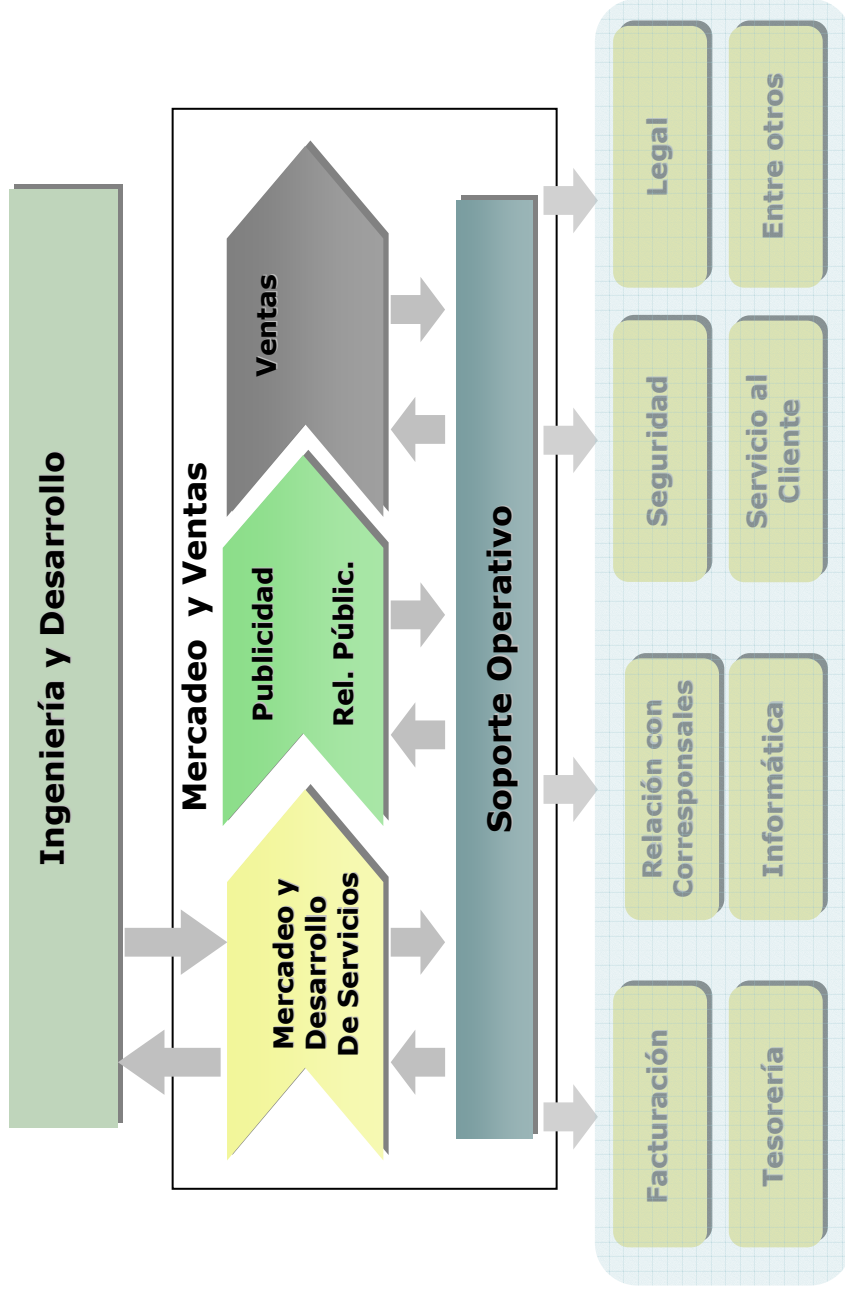
En la figura N°13 se observa el proceso de venta e instalación de servicios, en cuyo proceso participan diferentes dependencias, tanto de la misma Dirección como de diferentes Direcciones. El proceso de venta es un proceso con un orden establecido el cual inicia con la visita y estudio de las necesidades del cliente,

continúa con los estudios de factibilidad, firma del contrato, instalación y finaliza con la aceptación del servicio por parte del cliente y el seguimiento post venta por parte de RACSA.

Ahora bien, si durante el acercamiento y visita que se le realiza al cliente surge la necesidad de un nuevo servicio no implementado por RACSA, dicha información es enviada al Departamento de Soporte Operativo, que se encarga de enrutarla a Mercadeo y Desarrollo de Servicios, que la analiza y la envía a la Dirección de Desarrollo e Ingeniería, para el desarrollo de estudios de factibilidad técnica y financiera.

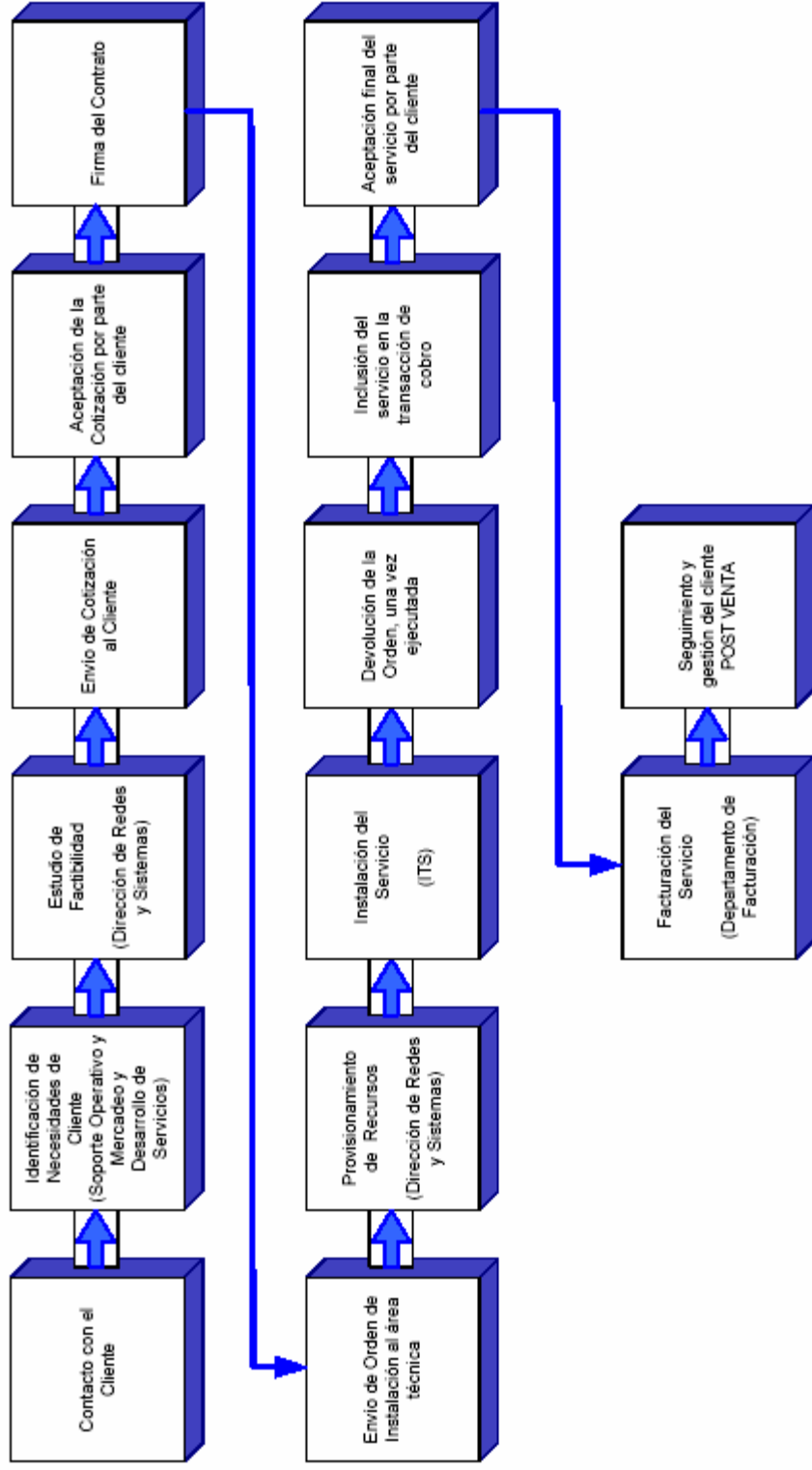
Se evidencia por lo tanto, que a lo largo de la realización de los proyectos o servicios futuros, la relación entre ambas direcciones es estrecha, aspecto que se hace evidente bajo el enfoque táctico de la figura N°14, por lo cual gran parte del éxito de los proyectos tiene relación con una cadena de aprovisionamiento ágil y oportuna entre ambas direcciones. El enfoque de desarrollo en el cual se centra lo relacionado al sistema de control, será retomado en el cuarto capítulo.

Figura Nº 12. Relaciones entre dependencias



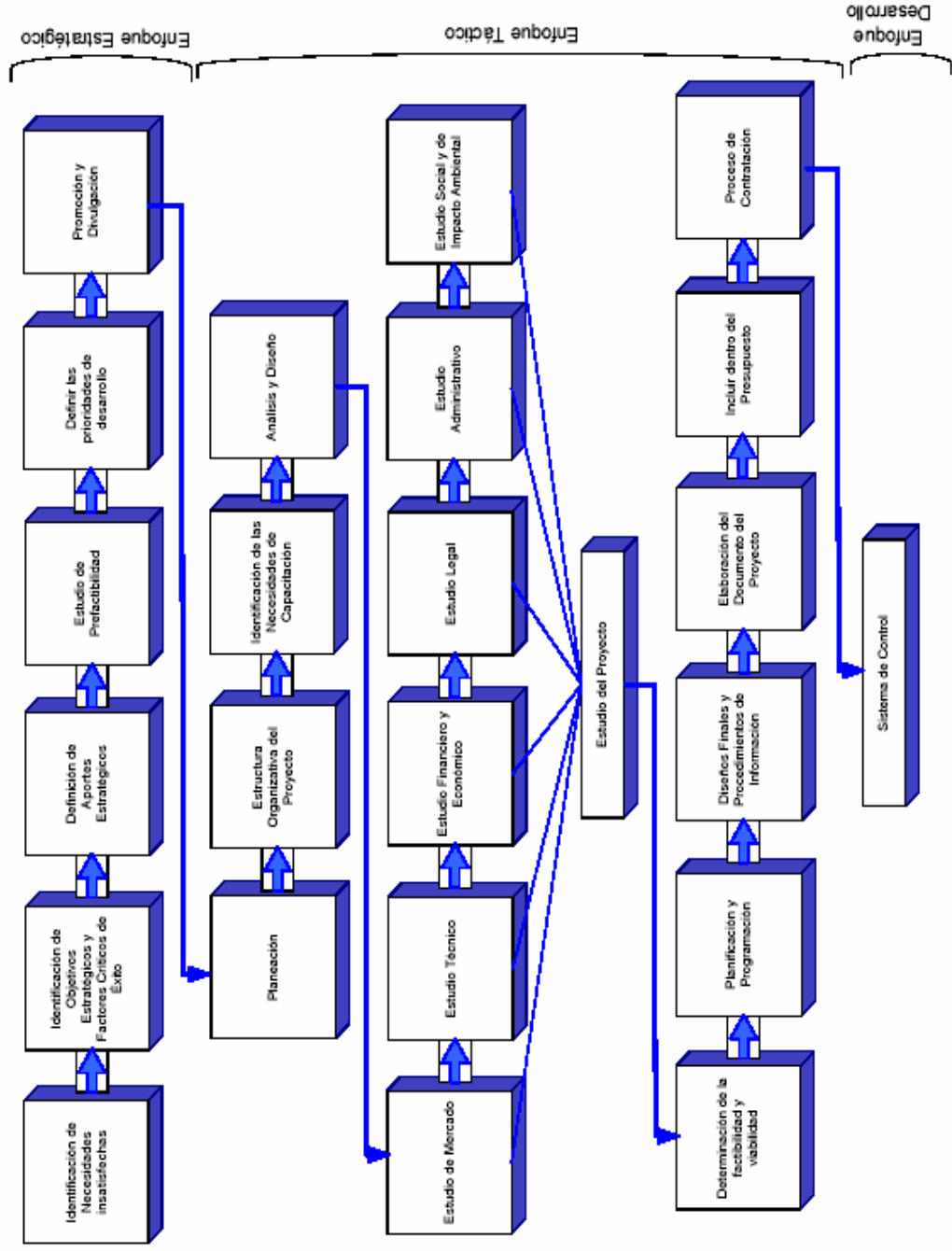
Fuente: La empresa.

Figura N° 13. Proceso de venta e instalación de servicios



Fuente: La empresa.

Figura N° 14. Proceso de desarrollo de proyectos



Fuente: La empresa.

2.7 SEGMENTOS DE MERCADO

Los clientes de RACSA poseen características muy diversas y variadas, pero con un elemento en común: todos tienen necesidades de comunicaciones muy específicas. Dentro de ellos figuran industrias, empresas, sector institucional, sector bancario, profesionales de diversas disciplinas, y en general personas físicas y jurídicas.

Es por esto que RACSA ha buscado ubicarse en aquellos segmentos, en los cuales pueda apoyar adecuadamente el desarrollo social y tecnológico de diferentes sectores económicos del país.

El conjunto de segmentos se pueden dividir de la siguiente forma:

Sector masivo: el cual se encuentra conformado principalmente por jefes de hogar, profesionales, pensionados, universitarios y estudiantes, colegiales, y microempresarios.

Pequeña y mediana empresa (PYMES): constituido en su mayoría por empresas de dimensiones limitadas, en un claro proceso de desarrollo, dentro de estas se tiene las pertenecientes al sector industrial y de servicios.

Grandes empresas: este sector está integrado principalmente por empresas del sector público, gobierno central, poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, sector financiero, sector industrial, sector salud, sector aduanal. Además de otras empresas del sector privado (bancos, multinacionales, cadenas comerciales, distribuidores mayoristas, etc.)

Regional: grandes empresas financieras e industriales de Centroamérica.

2.7.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Para poder dar cobertura a los anteriores cuatro sectores, RACSA ha desarrollado una serie de servicios, con características muy particulares y atractivas.

Antes de la década de los años setenta del siglo pasado, RACSA se dedica a brindar los servicios de radiocomunicaciones, telefonía internacional, télex semiautomático y automático. En los años setenta, el ICE asume la telefonía y RACSA se concentra en las telecomunicaciones escritas. En la década de los ochenta, incursiona en el servicio de facsímil y transmisión de datos, hasta encontrarse en la actualidad (primera década del siglo XXI) dedicada a los servicios telemáticos; es decir una combinación de servicios de telecomunicaciones e informática.

La gama de servicios ofrecidos por RACSA puede agruparse en seis grandes categorías, a saber:

1. Servicios nacionales
2. Servicios internacionales
3. Internet empresarial
4. Internet masivo
5. Internet banda ancha
6. Otros servicios

Figura N° 15. Categorías y servicios de RACSA

<p>1. Servicios Nacionales Racsalink Racsanet Racsarid VSAT VPDN</p>	<p>2. Servicios Internacionales Cable Sub-Marino Red Digital Centroamericana Racsasat SCPC</p>	<p>3. Internet Empresarial Internet Dedicado Co-Location Roaming Internet Directo</p>
<p>4. Internet Masivo Internet Conmutado Internet Prepagado 900 en Línea</p>	<p>5. Internet Banda Ancha Cable Modem</p>	<p>6. Otros Servicios Telegrafía Telex Alquiler de máquinas fax Cabinas telefónicas</p>

Fuente: El Autor.

Analizando más en detalle cada una de las categorías, es posible conocer uno a uno los servicios de la empresa, con la finalidad de lograr una identificación clara en ser utilizada para apoyar la propuesta final de la estructura de gestión:

- **Servicios nacionales**

RACSALINK (*Líneas digitales a nivel nacional*): sistema de líneas digitales que permite conexiones punto a punto a nivel nacional.

RACSANET (*Red de Multiprotocolos*): mediante este servicio se puede establecer un enlace físico entre dos o más puntos utilizando diferentes rutas virtuales y cada uno de ellas con la capacidad de utilizar diferentes protocolos de comunicación.

RACSARID (*Red Inalámbrica de Datos*): permite la interconexión de puntos remotos y/o de difícil acceso mediante enlaces digitales inalámbricos a un punto central ubicado en RACSA. Desde RACSA se lleva el enlace a las oficinas del cliente a través de cualquier red de transporte, tales como líneas dedicadas o enlace digital de microondas. La cobertura de RACSARID, se extiende básicamente a todo el territorio nacional.

VSAT: servicio de comunicación desde Costa Rica y hacia el exterior en forma directa y ágil que consiste en estaciones terrenas de tamaño reducido instaladas en la oficina del cliente, permitiendo solventar necesidades de transmisión de datos de usuarios con tráfico de intensidad variable y transmisiones de corta duración.

VPDN: el servicio de acceso a la red privada virtual por medio de un acceso conmutado (VPDN) permite a la empresa suscrita establecer una conexión remota a una red corporativa, utilizando la plataforma de protocolo Internet (IP) de RACSA, mediante la cual usuarios externos a la empresa puedan tener los beneficios de una red privada a través del uso de la red pública.

Esta serie de servicios nacionales brindan solución de conectividad a las empresas a través de diferentes plataformas, con la capacidad de interactuar entre ellas. En aquellos puntos de difícil acceso por aspectos geográficos o por falta de infraestructura de cableado de última milla, se brindan soluciones inalámbricas con capacidades de velocidad variadas.

La capacidad de cobertura de estos servicios, prácticamente abarca todo el territorio nacional.

- **Servicios internacionales**

CABLE SUBMARINO: el cable submarino produce grandes beneficios a las conexiones nacionales de Internet, al disminuir los tiempos de transmisión y recepción de la información. Un servicio en el cual los enlaces digitales se ofrecen en anchos de banda de $n \times 64$ Kbps.

RED DIGITAL CENTROAMERICANA: servicios de conexión "punto a punto" entre Costa Rica y los países de la región, a través de la red digital centroamericana, la cual permite establecer conexiones dedicadas entre empresas ubicadas en diferentes países, posibilitando la integración de aplicaciones en un canal digital, disponible las 24 horas.

RACSASAT (Servicios Empresariales Vía Satélite): conexiones digitales punto a punto que permiten a empresas con alto volumen de tráfico internacional en telecomunicaciones, integrar sus servicios en un sólo canal.

Otro aspecto a garantizar a las empresas lo es su salida internacional de sus canales de información y la posibilidad de conexión con sus empresas filiales o casa matriz ubicada fuera de nuestras fronteras.

La puesta en operación del cableado submarino en fibra óptica (Arcos y Maya II) ha permitido hacer más ágil y eficiente esta comunicación, permitiendo al país ingresar lentamente a una economía basada en el conocimiento.

- **Internet empresarial**

INTERNET DEDICADO: el servicio de Internet Dedicado está diseñado para proveer conexiones dedicadas y disponibles las 24 horas del día los 365 días del año al nodo de acceso de Internet más cercano.

COLOCATION: el servicio *Colocation* consiste en el alquiler de espacio físico para el alojamiento de equipos y/o servidores de telecomunicaciones y para tener acceso a redes de comunicaciones privadas y/o públicas desde este espacio físico.

ROAMING INTERNET: acceso local a Internet desde las principales ciudades del mundo, a través de RACSA. Esta modalidad es la mejor opción para el viajero frecuente, el cual antes estaba obligado a hacer llamadas de larga distancia para acceder a sus cuentas de la red.

INTERNET DIRECTO: una nueva modalidad de acceso a Internet que le permite mediante una pequeña antena, conectarse directamente al “*backbone*” de esta red en Estados Unidos.

Estos servicios como su nombre lo indica están orientados al sector empresarial, y presentan la característica de ser dimensionados de acuerdo con las necesidades del mercado actual, en el cual se requieren confiabilidad, seguridad y redundancia en la comunicación.

- **Internet masivo**

INTERNET CONMUTADO: es el servicio que se presta mediante una llamada telefónica (conexión conmutada), utilizando un módem instalado en la computadora del usuario, para que este último realice su conexión hasta los puntos de acceso habilitados a través de RACSA.

INTERNET PREPAGADO: constituye un medio para navegar en la red sin necesidad de tener una cuenta fija. Con la compra de una tarjeta prepagada ya

sea de \$10 o \$20 se brinda al cliente el uso de Internet por 10 horas y 20 horas respectivamente.

900 ENLINEA: el servicio 900 ENLINEA es una nueva opción de acceso a Internet que el ICE y RACSA ofrecen al mercado costarricense. Brinda ingreso fácil a la red y para usarlo no es necesario un contrato previo, ni el pago de una cuota mínima mensual.

Esta serie de servicios se encuentran mas orientados a satisfacer la demanda en el sector residencial y en las PYMES. En esencia son servicios de acceso conmutado a través de redes telefónicas con la característica de fácil configuración y opciones básicas de navegación.

- **Internet banda ancha**

CABLE MODEM: el acceso a Internet por medio cable módem permite bajar información, hasta tres veces más rápido que el servicio convencional de acceso telefónico. Este servicio está disponible 24 horas al día 365 días al año. Además, en la modalidad de dos vías, no requiere de línea telefónica por lo que se reduce la facturación telefónica.

Este servicio es de alta importancia para RACSA y se estudian nuevas opciones para desarrollar servicios en este campo, ya que según las tendencias mundiales los servicios en banda ancha van en crecimiento. Por esta razón, el ICE se encuentra en la actualidad desarrollando la Red Avanzada de Internet con un sistema de acceso en ADSL, con la capacidad de brindar mayores velocidades que el acceso conmutado.

- **Otros servicios**

RACSAGRAMA: es el servicio que le permite la transmisión y recepción de telegramas para ser distribuidos a nivel nacional e internacional.

RACSATELEX: el servicio télex es un servicio totalmente automático, el cual opera las 24 horas del día, dejando copia y brindando al usuario, la confirmación

del mensaje transmitido. Es un medio sumamente utilizado por el sector bancario en el país.

Son servicios que se han sufrido de modificaciones ya que el mercado actual aún los requiere, principalmente instituciones del Estado y financieras en su gran mayoría.

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, el marco de acción de RACSA es muy amplio, ya que abarca desde servicios con fines sociales, hasta la implementación de servicios de orientados en desarrollar diferentes sectores económicos.

Es claro que hasta la última década del siglo pasado, el sector de las Telecomunicaciones a nivel mundial se encuentra en un ambiente estable, el cual se caracteriza por ser un sector fuertemente intervenido que se desarrolla básicamente alrededor del servicio telefónico que justifica su explotación bajo la figura de monopolio.

Pero a mediados de los años noventa, el panorama cambia debido principalmente a:

- Desarrollo de Internet
- Aparición de nuevas tecnologías
- Explosión de los servicios móviles
- La desregulación ordenada por los distintos gobiernos

Estos aspectos también han ejercido presión en nuestro país, en el cual las empresas y los ciudadanos demandan nuevos servicios de calidad internacional con los cuales competir eficientemente ante un mercado cada vez más globalizado.

Concientes de esta situación y los efectos que estas presiones ejercen sobre la empresa, se hace necesario como primer paso, lograr un adecuado seguimiento de la estrategia empresarial, con la finalidad de determinar la eficiencia y cumplimiento de los planes tácticos y operativos que la empresa, con el fin de realizar cambios y ajustes en función del Plan Nacional de Desarrollo y Competitividad.

En el siguiente capítulo se analizará cada una de las estructuras utilizadas para la gestión y cumplimiento de objetivos de las Direcciones de Mercado y Ventas y Desarrollo e Ingeniería, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de cada una ellas y orientada a evidenciar la necesidad de una nueva estructura diseñada para las condiciones actuales del negocio.

III CAPÍTULO ANÁLISIS DE INFORMES ACTUALES DE GESTIÓN EMPRESARIAL UTILIZADOS EN RACSA

En este capítulo, se realizará tanto un análisis de las fuerzas del entorno, como de la estructura que las direcciones en estudio han utilizado, contemplando sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de hacer evidente la necesidad de una nueva estructura de gestión.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 DESCRIPCIONES Y ANTECEDENTES

Como parte de una solicitud expresa del Gobierno de la República, plasmada en la Ley General de Control Interno N° 8292²⁴, se propone que las empresas del sector público deberán a partir del año 2002, brindar información referente a la gestión de sus negocios.

Por tal razón, la Gerencia General de RACSA, y con el fin de brindar información de la gestión gerencial a la Junta Directiva, propone que a partir de octubre del 2002, las Direcciones Operativa, de Mercadeo y de Finanzas, deberán brindar información del negocio cada mes.

De dicha solicitud nace un esquema que ha sido desarrollado de forma independiente por cada una de las direcciones para la presentación de la información a la Junta Directiva.

Dentro de este esquema desarrollado, la Dirección Operativa se ha enfocado en brindar información propia del comportamiento de cada uno de los servicios e infraestructuras de telecomunicaciones en las cuales RACSA se encuentra

²⁴ La ley N° 8292, define los criterios mínimos que deberá observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a la fiscalización, establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control interno de las empresas del sector gobierno.

brindando, pero no presenta información respecto a la forma en que se integran dichos indicadores con las otras direcciones. Caso muy similar es el de la Dirección Financiera, la cual lleva un control de sus indicadores de forma integral y no diferenciada por dirección.

Por lo tanto la Dirección de Mercadeo, en comparación con las otras dos áreas, cuenta con la estructura más elaborada, pero es evidente la falta de integración en cuanto a la información proporcionada por cada una.

Si bien es cierto que existe en la empresa un modelo desarrollado previamente²⁵, el cual define los requerimientos y requisitos mínimos a ser considerados para la elaboración de proyectos dentro de la institución, la única dirección que en la actualidad lo utiliza es la de Desarrollo e Ingeniería, como herramienta en el desarrollo estratégico y táctico de los proyectos. Esto obedece básicamente a que en dicha Dirección se lleva a cabo un desarrollo de proyectos de alto volumen y capacidad.

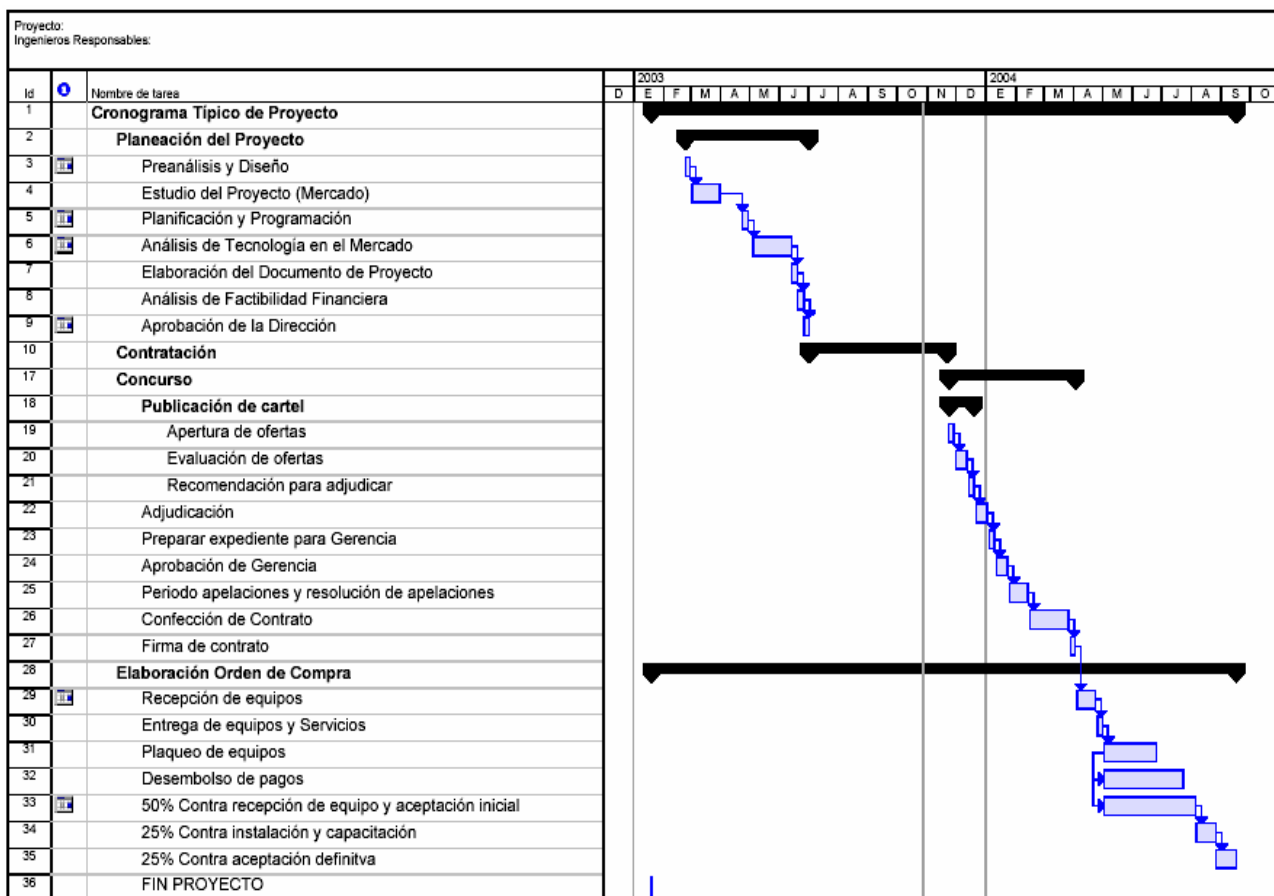
Dicho modelo contempla dentro de su estructura la figura de control, que no es más que un proceso de revisión continua y sistemática de indicadores a ser definidos y que son parte de la propuesta final de este trabajo, que sirvan de base para comparar lo planeado con lo realmente ejecutado, de manera que se permita determinar los niveles de cumplimiento para cada proyecto.

Parte de los factores que han limitado el éxito de modelo citado obedecen a que el mismo no ha sido oficializado y normalizado por la dirección, como un requisito a ser cumplido necesariamente dentro del proceso asociado al desarrollo de los proyectos, pero aún así, muchos de los requisitos solicitados dentro de dicho modelo, se han venido ejecutando paulatinamente como:

²⁵ Prides S.A Modelo para el desarrollo de actividades relacionadas con la formulación, evaluación, gerencia o control y equipamiento de proyectos en RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE S.A., Julio 2002. Costa Rica.

estudios de mercado, factibilidad financiera y técnica, pero no dentro de una estructura formal.

Figura N° 16. Ejemplo de cronograma de seguimiento de avance de proyectos.



Fuente: El Autor.

Es por esto que hasta la fecha, no se ha desarrollado un esquema formal para la gestión de proyectos de los cuales es responsable dicha área, únicamente se lleva el control con ayuda de un cronograma del estado de los mismos el cual es actualizado de forma periódica (ver figura N° 16). Es parte de este trabajo, brindar una propuesta, que permita dar un sentido claro e integral de la gestión de los proyectos, alineados con la estrategia empresarial.

3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

La actualidad del negocio demanda una estructura más ágil y dinámica, ya que se han venido presentando una serie de factores externos a nivel mundial, que obligan a iniciar modificaciones de fondo en la estructura de la cadena de valor, con el fin de que la empresa esté alineada antes de iniciar una apertura comercial en el mercado.

Entre estos factores se tienen: aperturas comerciales, aspectos de tecnología y el crecimiento de la demanda, las cuales a su vez constituyen también fuentes de riesgos y serán analizadas a continuación.

3.1.2.1 La apertura comercial

Los procesos de apertura, a nivel mundial, que se ha llevado a cabo desde inicios de los años 90 del siglo pasado, han tenido dentro de sus objetivos, el lograr la liberalización de las telecomunicaciones. Esto ha consistido de pasar de una estructura de mercado en la que sólo existe una empresa del lado de la oferta, brindando servicios masivos, de forma que la demanda se adecúa a los servicios que este oferente está en condiciones de prestar; a otra situación en la que existe multiplicidad de oferta.

La finalidad es desarrollar el mercado de forma que una oferta en competencia con precios más bajos, mejor calidad y mayor capacidad de elección incrementa la demanda, la cantidad y la profundidad de servicios. Por esta razón, en el marco de las negociaciones actuales para Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que el aspecto de las telecomunicaciones²⁶ será un tema ineludible, alrededor del cual girarán las nuevas estrategias competitivas de la empresa, obligando a realizar un análisis en función de la cadena de valor²⁷.

²⁶ Periódico la Nación Estados Unidos: "No es necesario privatizar. Jueves 3 Abril 2003

²⁷ Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. New York, 1990

Figura N° 17. Tratados de Libre Comercio y Uniones Aduaneras que Costa Rica posee.

Tratados de Libre Comercio de Costa Rica.
<p>Costa Rica - México Acuerdo de Libre Comercio Fecha de Firma: 5 de abril de 1994 Entrada en Vigor: 1 de enero de 1995</p>
<p>Costa Rica - Canadá Acuerdo de Libre Comercio Fecha de Firma: 23 de abril de 2001 Entrada en Vigor: 1 de noviembre de 2002</p>
<p>Acuerdo de Cooperación Ambiental Fecha de Firma: 23 de abril de 2001 Entrada en Vigor: 1 de noviembre de 2002</p>
<p>Acuerdo de Cooperación Laboral Fecha de Firma: 23 de abril de 2001 Entrada en Vigor: 1 de noviembre de 2002</p>
<p>Centroamérica - Chile Acuerdo de Libre Comercio. Fecha de Firma: 18 de octubre de 1999 Entrada en Vigor: Costa Rica-Chile: 15 de febrero de 2002</p>
<p>Centroamérica - República Dominicana: Fecha de Firma: 16 de abril de 1998 Entrada en Vigor: Costa Rica-República Dominicana: 7 de marzo de 2002.</p>
<p>Centroamérica - Panamá Fecha de Firma: 6 de febrero de 2002</p>
UNIONES ADUANERAS -MCCA Mercado Común Centroamericano
<p>Tratado General de Integración Centroamericana Fecha de Firma: 13 de diciembre de 1960 Entrada en Vigor: 23 de setiembre de 1963 (Costa Rica)</p>
Acuerdos de Complementación Económica, Libre Comercio e Intercambio Preferencial y Alcance Parcial
<p>Costa Rica - Colombia: Acuerdo de Alcance Parcial No. 7 Fecha de Firma: 2 de marzo de 1984 Entrada en Vigor: Decreto No. 2500, 05/09/1985</p>
<p>Costa Rica - Panamá: Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial Fecha de Firma: 8 de junio de 1973 Entrada en Vigor: Costa Rica: Ley N° 5252, Julio 18, 1973, Oficial N°. 142.</p>
<p>Costa Rica - Venezuela: Acuerdo de Alcance Parcial No. 26 Fecha de Firma: 21 de marzo de 1986</p>
<p>Fuente: Procomer. http://www.procomer.com/mercadosTLC/</p>

De no darse una apertura comercial en las telecomunicaciones, pero sí en otros mercados de servicios y productos, es claro, que existirá una mayor demanda por servicios de telecomunicación con altos valores de calidad, que de igual forma, obligan a RACSA a prepararse internamente para dar solución a estas nuevas necesidades, y se estaría hablando de brindar servicios de telecomunicaciones orientados a mercados ya no masivos, sino selectivos.

En la Figura N° 17, se puede apreciar que Costa Rica está inmersa en una serie de tratados de libre comercio con varios país de América Latina, los cuales en su mayoría se han desarrollado en los últimos cinco años, evidenciando la influencia que ejercen las tendencias y mercados internacionales en el país. Además para Costa Rica no es nuevo el manejo de estas relaciones comerciales y es claro los efectos positivos que traen en el avance de la economía. Una experiencia de este tipo, es la relacionada con la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (1984) en la cual se otorga un acceso preferencial al mercado de Estados Unidos para la gran mayoría de los productos provenientes de los países centroamericanos y del Caribe.

3.1.2.2 La tecnología

Otro aspecto que no debe dejarse pasar por alto, es la influencia que ejerce la evolución tecnológica en la cadena de valor de las telecomunicaciones.

La cadena de valor básicamente es una forma de analizar la actividad empresarial en la cual se decompone a la empresa en sus partes constitutivas, con la finalidad de buscar identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de las telecomunicaciones está conformada de igual forma por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que cada una de éstas aporta.

La cadena de valor se caracteriza por estar constituida de tres elementos básicos:

- **Actividades primarias:** son aquellas que tienen relación directa con el desarrollo del producto o servicio, su ejecución, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Actividades de soporte:** son aquellas actividades de dan soporte a las primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo de tecnologías de información (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El margen:** que representa la diferencia entre el valor real del producto o servicio y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En la figura N°18 se presenta un diagrama típico de una estructura de cadena de valor para una empresa, en la que se puede ver la interacción de cada uno de los elementos. Dicha cadena de valor presenta variaciones mínimas de acuerdo con la naturaleza del negocio, pero en síntesis, el concepto que se maneja sigue siendo el mismo.

La tendencia desde hace unos años, ha sido hacia el desarrollo de tecnologías a nivel mundial, que permita la implementación de nuevos servicios y productos. Este desarrollo, ha traído como consecuencia la disminución del ciclo de vida de los servicios en el área de las telecomunicaciones, obligando a las compañías, a realizar análisis más detallados que permitan brindar modificaciones o

readecuaciones a los servicios brindados, con el fin de tener mayor capacidad de penetración en los mercados, y la lealtad de sus clientes.

Figura N° 18. Diagrama de la Cadena de Valor de una Empresa.



Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com.ar/>

Ante esta situación, RACSA ya ha empezado a experimentar la presión que ejercen nuevas empresas en desarrollo, solicitando servicios con características nuevas y requerimientos en la calidad, tiempos de entrega, respaldo, contingencia con valores cercanos a los demandados en países desarrollados, tal es el caso de empresa multinacionales como Intel ® Corporation, Procter & Gamble ®, Abbott ® Laboratories, etc.

Todas estas demandas van ligadas al crecimiento de la tecnología y su estrecha relación con la aparición de nuevos servicios. Por lo tanto, es necesario un plan estratégico claro y ágil en el área de desarrollo e ingeniería, que permita la ejecución de proyectos orientados a cubrir estas necesidades en desarrollo tecnológico. Lo anterior no puede lograrse sin un adecuado conocimiento del mercado y de las tendencias mundiales.

3.1.2.3 La demanda

Otro punto a ser estimado, es el de la demanda de servicios, ya que se está ante una adecuación del mercado, pasando de uno orientado a la oferta de servicios masivos, a otro en el que la demanda adquiere una nueva valoración. Es debido a lo anterior, que se debe iniciar un proceso de segmentación profunda de usuarios y nuevos negocios.

Se sabe que existirá (y ya se está en esa transición) una clara influencia de la demanda a lo largo de la cadena de valor, pasaremos de únicos servicios con carácter monopolísticos a una nueva prestación de servicios demandados por los usuarios.

En definitiva, ya se está viviendo el nacimiento de un amplio abanico de empresas que van desde minoristas en venta de *hardware* y *software* hasta empresas que brindan amplios servicios integrales en el área de las tecnologías de información para las empresas, las cuales trabajan activamente en el desarrollo de aplicaciones comercialmente viables orientadas al consumidor y a los negocios, de forma que la implicación de estas empresas no será exclusivamente el de clientes, sino que participarán en el desarrollo e implementación de nuevos servicios innovadores y de valor agregado.

Las empresas serán por lo tanto a la vez, clientes y nuevos proveedores de servicios. Dentro de estas se pueden citar empresas enfocadas en el desarrollo de sitios *Web*, de sitios *Web* diseñados para la integración con el cliente (como en el caso de la banca digital), portales empresariales y servicios de mensajería corta a través de celulares, telefonía a través de Internet, etc.

Es evidente que nos encontramos ante un nuevo marco de negocios en el cual, RACSA, como operador de la red de Internet, tiene el acceso a los clientes finales de los servicios, además de operar gran parte de la cadena de valor, pero no limita la participación en el mercado de otros agentes especializados en áreas específicas de dicha cadena.

Es de esperar que se inicie la aparición de proveedores de contenido, proveedores de infraestructuras, operadores de servicios enmarcados en nuevos modelos de negocio, más enfocados a dar servicios de valor agregado.

3.1.2.4 Enfocada en el cliente

Considerando la misión empresarial de RACSA, y su papel como eje para el desarrollo socio-económico y tecnológico nacional, se tiene que generar una nueva filosofía orientada hacia el cliente.

A nivel mundial, y debido a las tendencias ya citadas, el cliente ha pasado a tomar un carácter prioritario dentro del mundo empresarial, y se han desarrollado estructuras importantes que han ayudado a disminuir la brecha entre estos y las empresas, colocándolo como punto de partida en las estrategias empresariales, el ejemplo más característico, es el desarrollo de herramientas de CRM²⁸ el cual ha sido adoptado por empresas interesadas en conocer a sus cliente más de cerca con el fin de aplicar luego, estrategias de mercadeo relacional enfocados en microsegmentos.

RACSA conociendo lo anterior, ubica a sus clientes como eje central en la elaboración de sus desarrollos estratégicos y tácticos de negocios, potenciando el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo nacional.

Considerando lo anterior, se debe recalcar la importancia del cumplimiento e impulso que RACSA da a los proyectos tanto de carácter social, como tecnológico y para el cual existen mercados con características muy disímiles, pero ampliamente explotables. Por ello se hace necesario un marco adecuado, para la medición de las acciones que toma la empresa, en buscar cumplir con la estrategia.

²⁸ El CRM (*Customer Relationship Management* por sus siglas en inglés) es una estrategia empresarial aplicada de forma integral con el objeto de obtener resultados positivos en la administración de la relación con los clientes. Para su implementación, se hace uso de herramientas informáticas para la automatización del concepto.

3.2 ESTRUCTURA ACTUAL UTILIZADA POR LA DIRECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

Como parte de la iniciativa de brindar información de la gestión del negocio, la Dirección de Mercadeo y Ventas, ha estructurado un esquema básico que permite exponer en forma simple y concisa del cumplimiento de las metas asociadas a dicha dirección.

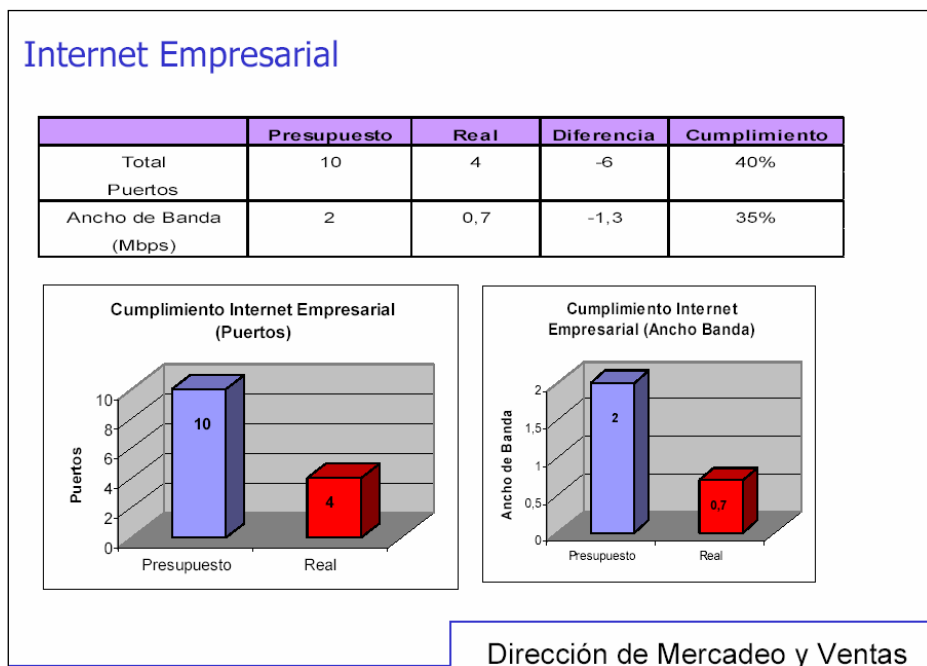
Esta estructura es el resultado de la recolección y extracción de información empresarial que se realiza cada mes, de forma manual, y que con ayuda de Microsoft Power Point ®, es acomodada para una adecuada presentación de los datos. Ver figura N°19.

El documento es elaborado mes tras mes para su presentación respectiva a la Junta Directiva. La extensión del mismo no obedece a ninguna estructura homogénea y en cada versión varía tanto el número de páginas, como el de indicadores. Cada una de las páginas expone los resultados de un indicador básico de gestión, que permite de forma muy rudimentaria mostrar el cumplimiento o no de alguna meta específica.

Es evidente que la estructura ha sufrido cambios, tanto de forma como de contenido, a lo largo de las diferentes versiones que han sido presentadas a la Junta Directiva, pero sin un plan estructurado que promueva esta práctica, es más un resultado de un proceso de ajuste vía prueba y error.

El proceso se inicia con la recolección de información apoyándose de diferentes áreas de la empresa, las cuales manipulan varias veces los datos, antes de brindar un resultado.

Figura N° 19. Muestra de una página de la estructura para la gestión del negocio utilizada por la Dirección de Mercadeo y Ventas de RACSA



Fuente: La Empresa. Los datos han sido variados.

Este proceso puede consumir varios días, ya que gran parte de los datos necesarios para el desarrollo de los informes de gestión, es extraído de diferentes sistemas de información y bases de datos, siendo necesario un filtrado exhaustivo de la información fuente para contar con los datos solicitados.

Luego se procede a realizar el análisis comparativo, que será el insumo a documento final, que se presenta a la Junta Directiva.

La información extraída no queda residente dentro de algún sistema de información, siendo necesario iniciar el proceso cada vez que se requiera desarrollar un informe.

3.2.1 ANÁLISIS - DIRECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

Con la finalidad de realizar un diagnóstico del esquema utilizado en la actualidad para la presentación de la información de gestión del negocio, a la Junta

Directiva, por parte de esta dirección, se realiza a continuación un análisis a lo interno, analizando las fortalezas y las debilidades de dicha estructura.

FORTALEZAS

Fuentes de información (F1): existen muchas fuentes de información que son aprovechadas en la actualidad, por lo que no es necesario realizar un desarrollo informático para el proceso de recolección de la información. Por ejemplo existen los siguientes sistemas que se pueden utilizar: SACI²⁹, SIIC³⁰, SAGO³¹, Información de Ventas.

Datos recolectados (F2): existe una cantidad de información que ya ha sido procesada, con un horizonte de varios meses aproximadamente, o más en otros casos, esta información se puede aprovechar para hacer análisis de tendencias.

Alineación (F3): la estructura actualmente utilizada, pretende mostrar la información, de acuerdo con los alcances y metas con los cuales la dirección se ha comprometido a cumplir, en el marco del Plan Anual Operativo (PAO). Con lo cual, se evidencia que se busca una alineación entre las acciones mostradas y aquellas con las que la empresa se encuentra comprometida a cumplir.

DEBILIDADES

Información no Integral (D1): el esquema utilizado en la actualidad, no muestra el efecto en cada una de las perspectivas, con lo cual, por ejemplo, en aspectos de mercado, los efectos de los datos no se reflejan en igual proporción en los análisis financieros, en otras palabras, las tres direcciones de la empresa, no se

29 SACI: Sistema de Autogestión de Cuentas de Internet.

30 SIIC: Sistema Integral de Información de Clientes.

31 SAGO: Sistema Automático de Gestión Operativa.

encuentran integradas bajo un único esquema para el despliegue y manejo de la información y más aún que no muestra una relación directa entre las acciones y la estrategia en todas sus áreas de acción.

Pocas perspectivas (D2): el análisis actual, refleja información, que en su mayoría se enfoca en aspectos financieros, sin considerar elementos de utilidad, que se puedan complementar a esta información. Es evidente que para una Dirección de Mercadeo y Ventas, es primordial conocer por ejemplo, la percepción de valor que tiene el cliente de los servicios que se les brinda, así como poder conocer claramente las necesidades insatisfechas, los proyectos o servicios en desarrollo para cubrir dichas necesidades, entre otros.

Recolección de la información (D3): al no existir una única fuente de información, y utilizar varias bases de datos informáticos pertenecientes al SACI, SIIC, Clientes Masivos, etc. el proceso de recolección, extracción y tabulación consume gran cantidad de tiempo, aunando a lo anterior, no existe una estandarización para dichos procesos estandarizados.

Información desactualizada (D4): relacionado con el punto anterior (D3), se debe mencionar que la información recolectada, debe ser reprocesada por funcionarios manualmente, para adecuarla a la estructura y al formato utilizado. Todo este proceso, significa un retraso considerable, invirtiéndose días y semanas para completar esta tarea. Es claro, que existe un desfase significativo, entre el proceso de recolección y el proceso de la presentación de la información, con lo cual no se está garantizando llevar una gestión diaria del negocio.

No presenta contenido homogéneo (D5): la información actual, es mostrada bajo un formato digital de Microsoft Power Point®, el cual ha sufrido variaciones constantes tanto de forma como de contenido. Por ejemplo, en el informe de noviembre del 2002, se muestra información para siete servicios; para el de febrero del 2003, se presenta para nueve servicios, mostrando accesos y ancho de banda utilizado, mientras que para el de marzo del 2003, solo para tres.

No se encuentra centralizado en un sistema informático (D6): relacionado con los puntos D3 y D4, la información, si bien cierto, es extraída de una amplia base de datos, no existe en la actualidad un punto de almacenamiento, ni mucho menos un sistema informático que sea capaz de desplegarla de forma útil para la toma de decisiones. En caso de ser necesario, por algún directivo la información citada, esta deber hacersele llegar a través de un medio digital (CD) por el directivo responsable del área. Es evidente, la importancia de contar con un sistema informático centralizado capaz de brindar dicha información en alta disponibilidad, y con un formato adecuado.

No se gestiona la estrategia (D7): la estructura actual, no fue elaborada como una herramienta para la gestión del negocio, sino más bien, es una estructura utilizada para la presentación de información referente a los diferentes servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Por lo tanto, con el esquema utilizado en la actualidad, no es posible llevar una gestión de la estrategia de la empresa o de la dirección en estudio de una forma adecuada. Por otra parte, es importante que exista una clasificación de prioridad que permita identificar claramente un indicador con la estrategia, aspecto ausente en la estructura en estudio.

No muestra la tendencia (D8): de igual forma que el punto anterior, el esquema actual no muestra objetivos metas, asociados directamente con la estrategia empresarial, que puedan ser analizados de acuerdo con uno o varios indicadores. Además, no existe un análisis de la tendencia, que permita visualizar con mayor claridad, la situación en un periodo de tiempo determinado, y lograr identificar si el servicio cumple de manera satisfactorio con el objetivo inicial.

3.3 ESTRUCTURA ACTUAL UTILIZADA POR LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO E INGENIERÍA

En la actualidad, esta dirección es la responsable del desarrollo de proyectos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, tanto a nivel interno como externo.

Como se menciona en párrafos anteriores, existe un modelo para el desarrollo de proyectos en el cual se definen los requerimientos y requisitos mínimos para ser considerados para la elaboración de estos. Esta Dirección es la única que aplica dicho esquema, como una herramienta en el desarrollo estratégico y táctico.

Se ha basado en hacer la medición, en función de la eficacia del cumplimiento de las metas contempladas en el PAO, razón por la cual, el seguimiento de los proyecto está enfocado en el control de los tiempos para el desarrollo de cada uno ellos.

Es por esto, que hace uso de dos herramientas básicas, la primera es la utilización de Microsoft Project Server® con lo cual se logra una centralización y seguimiento estricto del avance en el tiempo de cada uno de los proyectos a través de cronogramas de trabajo, y la segunda es el uso de Microsoft SharePoint Portal Server® con el cual se logra centralizar la administración de documentos y permitir a los usuarios finales el uso y modificación de estos de una manera uniforme y estructurada.

Para estas tareas, la Dirección ha asignado a dos profesionales encargados de coordinar la actualización de dichos documentos de forma periódica.

3.3.1 ANÁLISIS - DIRECCIÓN DE DESARROLLO E INGENIERÍA

Es claro que lo que actualmente utiliza la Dirección, es una herramienta para el seguimiento de los proyectos y no un sistema o estructura formal para la gestión de los mismos. Con la finalidad de brindar un panorama más amplio, se

desarrolla a continuación un análisis a lo interno, en el cual se exponen las fortalezas y debilidades de esta herramienta.

FORTALEZAS

Ubicación de puntos de falla (F1): el seguimiento estricto de cada uno de los proyectos, permite identificar claramente cada una de las tareas y procesos del desarrollo proyectado. Esta situación logra ubicar puntualmente posibles puntos de falla o retrasos asociados en el desarrollo de los productos o servicios de la Dirección.

Esfuerzo realizado (F2): la implementación de esta metodología de trabajo, evidencia el interés de esta Dirección de lograr un cumplimiento de sus metas de una forma eficiente, además de que muestra el esfuerzo que se ha venido realizando en buscar el cumplimiento de las mismas.

Centralizado (F3): como se expone anteriormente, toda la información se encuentra centralizada en dos servidores de información: uno para los cronogramas de trabajo y el otro para manejo de documentos. Esta situación permite un fácil manejo y control de la documentación.

DEBILIDADES

Único indicador (D1): el indicador más importante para esta Dirección es el tiempo, en busca de lograr cumplir adecuadamente con las proyecciones y metas contempladas en el PAO. Si bien este indicador es de importancia por las razones anteriormente expuestas, no deberá ser el único con el cual se debe medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos finales de la empresa.

Única perspectiva (D2): de igual forma que en punto anterior, la estructura actual no permite medir más allá de la eficacia en el cumplimiento de las metas, dejando de lado aspectos de gestión importantes para el adecuado desarrollo de

los proyectos y servicios. Por ejemplo, el conocer las habilidades de los colaboradores asociados en tareas específicas, niveles de liderazgo, capacitación, desarrollo personal, indicadores financieros, rentabilidades reales, productividad de los proyectos desarrollados, eficiencia operativa en el desarrollo de las tareas de las Dirección, relaciones con otros procesos, elementos de importancia para lograr una adecuada gestión de los objetivos estratégicos de las dirección.

No es una herramienta de gestión (D3): como se menciona en párrafos anteriores, la metodología y la estructura empleada no representa un sistema de gestión gerencial en sí, que permita el seguimiento de los objetivos estratégicos de la dirección, se trata más de una herramienta de seguimiento de proyectos. Se recomienda que la metodología como tal, se mantenga y que se enriquezca con el desarrollo formal de una estructura de gestión estratégica formal.

3.4 CONCLUSIÓN DE LOS ANÁLISIS REALIZADOS

El mundo actual de los negocios requiere que los directores y colaboradores tengan un amplio conocimiento del negocio, así como de la estrategia de la empresa. Es claro que las corrientes mundiales de apertura y competitividad han obligado a reestructurar la forma en que se ha venido gestionado a las empresas. Cada día es más evidente la necesidad de pasar de una gestión a base de prueba-error y reactiva, a una gestión que integre varias perspectivas estratégicas que sean las responsables de medir adecuadamente el negocio de forma permanente.

Para el caso de RACSA, los diagnósticos anteriores, desprenden que son más las debilidades que las estructuras en estudio presentan, que las fortalezas de las mismas. Pero es evidente, que estas son el primer paso hacia un sistema de gestión integrado, en el cual todas las áreas encuentren interactuando su información de manera tal, que les permita realizar los cambios y ajustes requeridos con una visión conjunta de dirección y en mayor grado, de empresa.

Por otra parte, es bueno aclarar que la estructura actualmente utilizada por la Dirección de Mercadeo y Ventas, es más un formato para la presentación de la información gerencial, que un sistema para la medición de la actividad de dicha dirección en cuanto a "ligar" la estrategia y la actuación llevada a cabo.

El estudio de la perspectiva financiera, bajo el esquema utilizado, permite conocer muy poco del rumbo del negocio, siendo necesario complementarlo con otras perspectivas.

Luego de analizado el panorama (interno y externo) actual y futuro, es evidente, que la estructura que se ha utilizado para la presentación de la información gerencial, y para el seguimiento de los proyectos, no permiten un análisis real del negocio, existiendo aspectos que no han sido considerados en la adquisición de una visión conjunta. Por lo tanto, y considerando las nuevas necesidades del mercado, el rápido crecimiento de la tecnología y las necesidades de los clientes, así como el nuevo marco mundial de competitividad, se hace evidente y necesario realizar un replanteamiento para el desarrollo de una nueva estructura de gestión para la Dirección de Mercadeo y Ventas, y la Dirección de Desarrollo e Ingeniería, la cual permita gestionar la estrategia empresarial a través de los objetivos estratégicos de cada dirección, para que a futuro pueda ser implementado de forma integral en otras áreas de la empresa.

Otro aspecto a ser considerado, que no es parte de este trabajo, pero que por su efecto, adquiere una importancia relativa muy alta, es el relacionado con la cadena de valor de la empresa, con la finalidad de lograr desarrollar márgenes amplios en el valor real de los servicios brindados, con el objeto de hallar y ubicar ventajas competitivas a ser explotadas.

Una nueva estructura, será capaz de describir la visión de futuro de la empresa. Filtrar los objetivos estratégicos ayudando a crear un conocimiento compartido entre los miembros de la empresa, y a su vez, permitir a estos ver como contribuyen al éxito de la organización.

Además, permitirá a la empresa hacer un seguimiento de sus actividades y a su vez monitorear el progreso en el desarrollo de éstas y adquirir capacidades, competencias y recursos.

Con el fin de lograr identificar claramente la conceptualización de esta estructura propuesta, se desarrolla en el siguiente capítulo todo el marco filosófico, operativo y estructural, que será la base a considerar para el desarrollo de la misma como herramienta de cada una de las Direcciones en estudio.

IV CAPÍTULO ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Este capítulo, expondrá la nueva estructura propuesta y se enunciarán las diferentes perspectivas e indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos, así como una visión total de la estructura de gestión a ser utilizada por las Direcciones de Mercadeo y Ventas y Desarrollo e Ingeniería.

4.1 INTRODUCCIÓN

A continuación se desarrollará la propuesta de la estructura para la gestión empresarial, para la Dirección de Mercadeo y Ventas y la Dirección de Desarrollo e Ingeniería. Con el fin de brindar una adecuada comprensión, dicho desarrollo ha sido dividido en varios pasos, a saber:

Marco filosófico: se exponen las características mínimas que orientarán el funcionamiento estratégico de la nueva estructura para que sea de utilidad y guía para todos aquellos y aquellas que lo utilicen y la misma empresa, dentro de las corrientes actuales del mercado. Esta orientación marca la filosofía de lo deseable en la estructura.

Marco operativo: muestra la forma en que operará la estructura tomando en cuenta la estrategia empresarial, la cual será el principal insumo para la propuesta final. De igual forma serán considerados los objetivos estratégicos de cada una de las direcciones en estudio.

Marco estructural: aquí se va a definir cada uno de los elementos que conformarán la estructura propuesta: misión, estrategias, perspectivas, temas estratégicos e indicadores.

Finalmente se presentará la estructura del mapa estratégico³², que será el paso que antecede a la nueva estructura dentro del CMI.

4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.2.1 MARCO FILOSÓFICO

En los capítulos anteriores se ha realizado una exposición de diferentes aspectos de interés, que guían y fundamentan la elaboración de una nueva estructura de gestión y control gerencial para las direcciones de Mercadeo y Ventas y Desarrollo e Ingeniería.

Con el resultado de los análisis FODA del capítulo anterior y las nuevas necesidades expuestas por los responsables de las áreas y direcciones de acuerdo con entrevistas personales libres realizados en materia de gestión empresarial³³, se propone que la nueva estructura debe contemplar como mínimo los siguientes aspectos:

- **Analizar varias dimensiones o perspectivas**

El negocio actual está siendo afectado por varias fuerzas y el conocimiento del efecto de cada una de estas, permitirá a la empresa lograr un control adecuado de su negocio. El mundo de los negocios demanda la creación de valor a través de inversiones en activos tangibles, pero más en activos intangibles, como clientes, proveedores, empleados, tecnologías, procesos e innovación.

Ya no se está únicamente ante un análisis en una dimensión, por el contrario, para una adecuada gestión empresarial debemos tener estructuras de análisis

³² El mapa estratégico dentro del CMI, es una arquitectura genérica que sirve para representar y describir una estrategia de forma gráfica.

³³ Ver Anexo N°2. Guía temática para entrevistas personales libres, para definir objetivos e indicadores de importancia.

multidimensionales, que permitan conocer aquellas perspectivas de interés para la empresa.

- **Enfocada en indicadores**

Se hace necesario disponer de un marco de referencia que permita evaluar los resultados de la gestión de la organización. La manera más adecuada, es realizar un análisis desde diferentes flancos, con el fin de poder medir adecuadamente cada una de las perspectivas que determinan la estrategia empresarial.

Se estaría pasando a un nivel de mejor control de la gestión empresarial, en el cual es imperativa la definición de relaciones cuantitativas y de indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas por estudiar.

Se tendría una estrategia empresarial, la cual debe ser gestionada a través de diferentes perspectivas, las cuales a su vez, deben contener un grupo de indicadores que sean estratégicos y que permitan medir completamente cada una de dichas perspectivas, ya que es claro que no se puede gestionar lo que no se puede medir.

Este grupo de indicadores serán los responsables de brindar un marco referencia actualizado de cómo las acciones operativas son reflejadas en el desempeño adecuado de la estrategia. Pero será necesaria una identificación acertada de cada uno de estos indicadores estratégicos.

Como lo define Franklin³⁴, *“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación... Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.”* Por lo

34 Franklin, Enrique B. Auditoria administrativa, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2001 página.94

tanto, es claro que un indicador presenta una serie de características que lo hacen diferente, y que deben considerarse a la hora de realizar nuestra propuesta de estructura de gestión.

Dentro de estas se tienen:

- Ser fácil de medir.
- Ser de relevante para la toma de decisiones.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- De fácil interpretación.
- Tener precisión tanto matemática para los indicadores cuantitativos, como conceptual para los indicadores cualitativos.
- Utilizable con otros indicadores.

La formulación de indicadores es una tarea, que demanda un análisis exhaustivo de cada uno de los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, enfocándose preferiblemente en la medición de los resultados finales, más que en los procesos o tareas intermedias.

Para su definición, es necesaria la participación de las personas responsables de los procesos, con el fin de mejorar de forma conjunta la gestión empresarial.

- **Integración**

Esta nueva estructura deberá tener la capacidad de contar con un nivel básico de análisis a nivel estratégico y una serie de estructuras asociadas que permitan determinar en mayor profundidad, las acciones en cada una de las diferentes

direcciones. En otras palabras una estructura capaz de integrar las acciones de causa y efecto sobre los objetivos estratégicos tanto de las direcciones, como la empresarial.

- **Flexible**

Capaz de permitir la adaptabilidad de la estructura y de los indicadores, de una forma flexible y simple ante la aparición de nuevos servicios. Ser capaz ante cualquier cambio estratégico de la empresa o de las direcciones asociadas, de permitir la adecuación de las diferentes perspectivas, para brindar un seguimiento a la estrategia de forma adecuada.

- **Capaz de gestionar la estrategia**

Es claro que el mundo actual obliga a la creación de estrategias que puedan ser aplicadas y ejecutadas de forma satisfactoria. Pero no es únicamente contar con una estrategia adecuada, -esa es la mitad del camino-, la otra es una ejecución eficiente, es decir que el verdadero problema no es la estrategia como tal, sino una mala aplicación y seguimiento de la misma, es por esto que se dice que la capacidad de ejecutar la estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí.

Nuestra estructura deberá ser capaz de plasmar adecuadamente cada uno de los objetivos estratégicos de la organización, para lograr llevar un control de cada una de las acciones operativas que se den, buscando una alineación entre las causas y los efectos de la misma.

Es claro que los negocios se desarrollan dentro de un nuevo panorama, muy diferente al de hace unas décadas. Desde finales de los noventa del siglo XX, el mundo ha comenzado a sentir con fuerza la transición de la Era Industrial hacia la Era del Conocimiento.

Los países más avanzados han sufrido un cambio fundamental en el comportamiento de sus economías, es decir, el uso del conocimiento se ha

tornado tan importante que, hoy en día, debe estar presente en todas las actividades productivas de una empresa y en mayor nivel en una nación. Consciente de esto, es necesario buscar desarrollar toda manera de pensar que promueva el desarrollo de esa cultura del conocimiento.

Es desarrollar una estructura de gestión capaz de brindar más que información, - esta por si sola no es representativa-; es pensar en la creación de valor futuro a través de inversiones en activos intangibles, como clientes, proveedores, colaboradores, tecnologías, procesos e innovación, etc.

En la medida que la empresa logre desarrollar esa capacidad enfocada al manejo del conociendo, más fácil le será el alcanzar sus metas y objetivos.

Es claro que esta nueva estructura implica el desarrollo de un cuadro CMI, enfocado a la gestión de una empresa pública, que sea capaz de moldear de forma simple, pero altamente efectiva los objetivos estratégicos de cada una de las direcciones en estudio (Mercadeo y Ventas y Desarrollo e Ingeniería) y que en el corto plazo, pueda ser adoptada por las diferentes direcciones de la empresa para su implementación inmediata, logrando con esto, primero, una perfecta alineación entre las acciones que realiza cada área y la estrategia empresarial, y segundo, el inicio del desarrollo de una cultura orientada a la gestión estratégica, con el liderazgo, la retroalimentación y el aprendizaje como pilares de la misma.

La utilización del CMI, ayudará a llevar un proceso gerencial acorde con las demandas actuales del negocio, ya que es una herramienta de vital importancia para:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia de la empresa.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación a nivel estratégico.

En el desarrollo de este capítulo, se llegará a la nueva estructura propuesta contemplando cada una de las características anteriormente citadas.

4.2.2 MARCO OPERATIVO

La traducción de la estrategia a términos operativos, implica desarrollar un mapa estratégico, que será el primer paso hacia la estructura propuesta dentro del CMI, que se desarrollará en este capítulo. Pero se recomienda que la alta gerencia y los responsables de las áreas tengan clara la estrategia empresarial y la de las áreas respectivas.

Pero antes de llegar a constituir el mapa estratégico, es necesario identificar adecuadamente los elementos que integrarán dicha estructura, tales como: perspectivas o dimensiones, misión, objetivos estratégicos e indicadores

Como punto de partida y como lo citan Kaplan y Norton³⁵, es necesario lograr transformar la estrategia en una arquitectura coherente para lograr implementarla dentro de un modelo de gestión y dentro del cual se identifiquen aspectos operativos de fondo que impacten de forma directa en el desempeño de la misma.

Esta estructura inicia con la misión, la cual define la razón de ser de la organización o de una estructura específica de esta.

Es claro que para nuestro caso la misión de cada una de las direcciones varía de acuerdo con la función específica que llevan dentro de la organización, pero ambas se encuentran enmarcadas dentro de la misión general de la empresa, por lo tanto, es importante señalar que la estructura para ambas áreas será la misma en su forma, con algunas variaciones de contenido para cada una de las

35 Kaplan Robert y Norton David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2001 página 82

perspectivas o dimensiones, en función de la misión y de los objetivos estratégicos de cada una de las áreas específicas.

Esta misión y los valores empresariales se mantendrán estables con el tiempo, y serán las herramientas a través de la cual estará sustentada la estrategia que nos llevará a lo que queremos ser a futuro: la visión.

Figura N° 20. Traducir la misión a resultados buscados



Fuente: Norton y Kaplan. Como utilizar el cuadro de mando integral. Página 84.

Finalmente el insumo más importante para la elaboración de una estructura basada en el CMI, viene de la definición de cada uno de los objetivos estratégicos para cada una de las direcciones y de las cuales se extraerán los indicadores responsables de llevar una gestión del negocio.

Es claro que para efectos de los alcances de este trabajo, los aspectos de iniciativas estratégicas y objetivos personales, expuestos en la figura N°20, no serán considerados, únicamente serán tratados en las conclusiones finales del documento.

4.2.3 MARCO ESTRUCTURAL

A continuación se definirán en detalle cada uno de los elementos que conforman la nueva estructura propuesta basada en el CMI. Se tomará como referencia la figura N°20, la cual expone gráficamente los pasos para lograr traducir la misión primeramente a un CMI y finalmente a los resultados estratégicos buscados.

Según dicha figura, se tiene como punto de partida la misión ya sea de la dirección o la empresarial. Con ésta se define el porqué existimos como empresa o dirección, cuál es nuestro negocio básico en términos de mercado o de servicio.

4.2.3.1 Misión empresarial

Para nuestro caso, la **misión empresarial** expresa:

*Ser **empresa líder** de clase internacional en la **satisfacción** plena de las necesidades de infocomunicaciones **de los clientes**, en forma **competitiva**, sostenible y rentable, haciendo del **factor humano y tecnológico** pilares fundamentales del **éxito empresarial**.*

Apoyado en lo anterior, se extraen las primeras ideas estratégicas de la nueva propuesta.

Empresa líder. Implica desarrollar la demanda global de los servicios de telecomunicaciones, defender y aumentar la participación en el mercado y aumentar la rentabilidad de los servicios. Mejorar los procesos internos y los procesos para el desarrollo de proyectos en infraestructura de telecomunicaciones.

Satisfacción del cliente. Demanda la creación de vínculos muy estrechos con los clientes, que permitan conocer las necesidades de éstos, con una proposición de valor atractiva.

Desarrollo del factor humano y tecnológico. Es un punto importante para la generación de valor en la esencia misma del negocio, brindando un marco

apropiado para el desarrollo de una cultura organizacional dominante la cual promueva la capacitación del personal, la motivación, la innovación, el servicio al cliente, y el desarrollo de la inteligencia emocional.

Las organizaciones tienen vida propia, siempre y cuando evolucionen y promuevan el desarrollo de sus colaboradores. El punto de partida de toda estrategia exitosa inicia con un capital humano identificado en alto grado con la organización.

De igual forma, el desarrollo de nuevas tecnologías y servicios en telecomunicación va asociado con un capital humano capaz de conocer las tendencias actuales y con acceso al conocimiento de una forma integral y de acuerdo con las necesidades actuales y futuras, buscando un desarrollo activo y no reactivo del capital humano.

En la medida que RACSA se enfoque en promover la elaboración de planes de capacitación con una perspectiva de generar valor a largo plazo, encontrará a un personal identificado con las necesidades de los clientes y proponiendo nuevas ideas innovadoras.

4.2.3.2 Valores corporativos

Estos tres temas estratégicos anteriores (Empresa líder, Satisfacción del cliente, y Desarrollo del factor humano y tecnológico) sobre los cuales está basada la misión de la empresa, deberán estar sustentados en la serie de **valores** propios de la empresa, para lo cual la alta gerencia debe promover el desarrollo y práctica de los mismos y la medición periódica de cada uno de ellos, con la finalidad de mantener alineado a cada recurso de la empresa con dicho conjunto de valores.

El conjunto de valores es la base de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otra parte el promover el desarrollo de los valores empresariales, adquiere un alto valor para enfrentar los procesos de cambio.

En el caso de RACSA, el conjunto de valores corporativos se muestran en la figura N°11. Es bueno rescatar el esfuerzo iniciado por la empresa a partir de este año 2003, en aplicar programas informativos y el promover talleres para el desarrollo de los valores humanos y de trabajo en equipo, como por ejemplo, el “taller de cuerdas” llevado a cabo en el mes de abril del 2003, en Turrúcares, Alajuela. Se recomienda la implantación de mecanismos similares para el desarrollo de los valores empresariales y corporativos.

4.2.3.3 Visión y estrategia

Esta combinación de elementos, -misión y valores empresariales- será el sustento de nuestra estrategia, para llegar a ser la empresa que deseamos a futuro y que se encuentra plasmada en la **visión empresarial**:

Empresa modelo en la prestación de servicios integrales de infocomunicaciones, para promover el desarrollo socioeconómico y tecnológico de los clientes a nivel nacional y regional.

Para lograr el cumplimiento y el alcance de lo anterior la empresa propone la siguiente **estrategia genérica**:

Asegurar el desarrollo socio - económico y tecnológico de los clientes, el país y la región, suministrando sistemas y servicios de infocomunicaciones de alta confiabilidad, en un medio competitivo, con tecnología de punta y personal altamente especializado.

Se evidencia de lo anterior una vez más, la forma en como la empresa planea llegar al cumplimiento de la visión empresarial, siempre girando alrededor de los tres temas estratégicos previamente definidos:

1. Empresa líder,
2. Satisfacción del cliente

3. Desarrollo del factor humano y tecnológico.

4.2.3.4 Objetivos estratégicos o globales

En párrafos anteriores se menciona que ambas direcciones en estudio a pesar de presentar responsabilidades distintas asociadas a la misión y los objetivos de cada una, pueden ser plasmadas bajo una única estructura de gestión principal, la cual en caso de ser necesario, tiene la facilidad de llevar a niveles de análisis más profundo de los objetivos. Por lo tanto, esta estructura será desarrollada en forma conjunta para cada dirección, extrayendo aquellos temas de interés de cada una.

Las Direcciones de Desarrollo e Ingeniería y Mercadeo y Ventas, basadas en la estrategia empresarial, contemplan el cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos de la Dirección de Desarrollo e Ingeniería:

Diseñar y desarrollar adecuadamente proyectos a corto, mediano y largo plazo, que cumplan con los lineamientos de la Dirección Superior, con base en la estrategia empresarial.

Proporcionar estudios financieros que respalden la implementación de nuevos proyectos.

Contar con estudios de factibilidad de los proyectos de inversión, de manera ágil y oportuna.

Diseñar y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante el desarrollo de proyectos justo a tiempo y en coordinación con otras áreas.

De los anteriores objetivos estratégicos, se procede a descomponer cada uno con la finalidad de analizar los principales temas de interés, que serán elementos importantes en el contenido de nuestra estructura final, junto con las respuestas brindadas por los responsables de la dirección y áreas asociadas. Finalmente se

ubicarán dentro de posibles perspectivas³⁶, por ser desarrolladas más adelante en este trabajo:

- Mejorar el cumplimiento de la meta presupuestaria. (Gobierno)
- Desarrollar proyectos con alto nivel de rentabilidad. (Financiera)
- Promover el desarrollo de proyectos de acuerdo con las mejores prácticas del mercado. (Interna)
- Cumplimiento de las metas del PAO y del Plan Nacional de Competitividad. (Gobierno)
- Desarrollo de servicios o soluciones en alta productividad. (Interna)
- Gestionar la calidad y los tiempos de los proyectos. (Interna)
- Satisfacción del cliente. (Cliente)
- Promover el conocimiento de las necesidades de los clientes. (Interna)
- Mejorar los procesos internos. (Interna)
- Desarrollar el capital humano responsable del desarrollo de los proyectos y brindarles un clima de trabajo apropiado y de una adecuada infraestructura tecnológica de apoyo. (Aprendizaje y Crecimiento)

Objetivos estratégicos de la Dirección de Mercadeo y Ventas:

- ***Garantizar el desarrollo y la prestación de servicios de la empresa, mediante investigaciones de mercado apegadas a las máximas normas de calidad.***

36 Una perspectiva es un ámbito de acción, que permite ubicar de manera simple y precisa temas estratégicos de largo y corto plazo que se encuentran plasmados en la filosofía y estrategia empresarial.

- *Contar con una estrategia y un plan de **venta de servicios** que garantice un **nivel óptimo de ingresos** y la mayor **satisfacción de los clientes**.*
- *Disponer de **soluciones integrales** e idóneas para satisfacer las **necesidades de los clientes**, así como para el desarrollo de nuevos negocios.*
- *Disponer de estrategias y campañas de publicidad que posibiliten el **cumplimiento del plan de mercadeo** de la empresa.*

Nuevamente se procede a extraer los principales temas de interés, de los objetivos estratégicos anteriores ubicándolos dentro de las posibles perspectivas:

- Cumplimiento de las metas del PAO y del Plan Nacional de Competitividad. (Gobierno)
- Mantener una continua investigación del mercado de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información. (Interna)
- Brindar un desarrollo de servicios que cumpla con las necesidades de los clientes. (Interna)
- Mantener un nivel óptimo de ingresos de acuerdo con las ventas de servicios. (Financiera)
- Servicios Integrales con alto nivel de calidad.(Interna)
- Mejorar los procesos internos y proponer cambios en aquellos que no pertenecen a la Dirección. (Interno)
- Servicio orientado al cliente.(Cliente)
- Desarrollar y retener al capital humano. (Aprendizaje y crecimiento)
- Promover que los responsables de ventas sean verdaderos asesores técnicos en la búsqueda de soluciones óptimas para los clientes. (Interna)

- Comprender las necesidades de los clientes. (Interna)
- Gestionar mercadológicamente cada uno de los servicios que actuales de la empresa. (Interna)
- Buscar mejorar la cadena de aprovisionamiento de servicios, y las relaciones con otras áreas. (Interna)

4.2.3.5 Perspectivas e indicadores

Anteriormente se definen algunos temas estratégicos para cada una de las direcciones establecidas en la estructura. Realizando un recuento en ambas direcciones existen similitudes en cuanto a dichos temas, y de igual forma en el número y tipos de perspectivas, por lo tanto, se desarrollan a continuación cada uno de las perspectivas que la propuesta de estructura debe contemplar:

Perspectiva gobierno.

Perspectiva financiera.

Perspectiva del cliente.

Perspectiva interna (Dividida en cuatro procesos).

Perspectiva de desarrollo y aprendizaje (Dividida en tres procesos).

- **Perspectiva gobierno**

En primer lugar se debe considerar la inclusión de la **perspectiva gobierno**, la cual integraría el cumplimiento de objetivos amplios en la parte superior de la estructura de gestión. Con esto, la misión de la organización se estaría describiendo y midiendo en el nivel más alto del CMI. Dentro de los objetivos estratégico que deberían integrarse, como mínimo en dicha perspectiva tenemos los contemplados en:

- El Plan Nacional de Desarrollo.
- La Ley de Control Interno N° 8292.

- El PAO.
- La Ley de Administración y Presupuestos Públicos.

Por ejemplo, ambas direcciones tienen metas muy precisas que cumplir en este año 2003 con respecto al PAO, por un lado la Dirección de Mercadeo y Ventas, contempla el cumplimiento de un aumento sustancial en la penetración y cobertura de los servicios de telecomunicaciones, para alcanzar un servicio de clase mundial, y de fomentar del uso de las tecnologías de información en los estratos sociales de bajos recursos, propiciando igualdad de oportunidades y el mejoramiento de la calidad de vida de los costarricenses. Dichos aspectos no distan mucho de los objetivos principales por consumir respecto con el plan nacional de desarrollo.

Por otra parte, la Dirección de Desarrollo e Ingeniería contempla dentro del PAO 2003, el desarrollo de servicios de valor agregado que motiven el uso de tecnologías de información en el mercado costarricense y al igual que la Dirección de Mercadeo y Ventas, el aumento sustancial en la penetración y cobertura de los servicios de telecomunicaciones a través del desarrollo de infraestructura.

Otro elemento por considerar es el que tiene relación con las acciones que ha estado tomando el gobierno para corregir la dirección que llevaba el gasto público, según los indicadores macroeconómicos, esta ha sido la formulación de un decreto, en diciembre del 2002, el cual estipula que el incremento del gasto efectivo de las instituciones públicas para el 2003 no puede exceder en un 5,9 por ciento el monto del 2002. Por lo tanto, el cumplimiento oportuno a nivel presupuestario es otro objetivo estratégico que debe ser asociado a esta perspectiva gobierno.

Con lo anterior es clara la importancia de integrar dentro de esta perspectiva todos estos objetivos de cumplimiento de metas y lograr una medición de las mismas a través de indicadores de productividad, eficacia, desempeño, etc.

- **Perspectiva financiera**

En segundo lugar, se debe contemplar dentro de la nueva estructura propuesta, la integración de una **perspectiva financiera**, la cual mostraría la información relacionada con el cumplimiento de objetivos financieros de los proyectos y de los diferentes servicios que la empresa brinda a sus clientes.

No se está hablando únicamente de las utilidades de los servicios como tales, sino de aquellos desarrollos que generan valor futuro a RACSA y a la sociedad, y que pueden ser cuantificados a través de análisis de rentabilidad sobre las inversiones realizadas (ROI) y sobre cada uno de los proyectos/nuevos servicios que han sido desarrollados. Ahondando aún más, por ejemplo, una gestión financiera eficaz, ha de considerar la dimensión del riesgo de su estrategia de rentabilidad.

Si se consideran las ideas extraídas de la misión empresarial, es importante mencionar temas de interés que deben ser cubiertos para lograr ser empresa líder y que deben estar contenidos también en esta perspectiva, por ejemplo, dar un crecimiento y diversificación de los ingresos de RACSA, lo que definitivamente implica el desarrollo de nuevos servicios, nuevas aplicaciones de servicios ya en uso, nuevos clientes y mercados, desarrollar nuevas relaciones, estrategias en precio, entre otros.

Además, se debe pensar en brindar una variedad de servicios con un alto nivel de valor agregado y se podrían utilizar indicadores que midieran la tasa de crecimiento en las ventas o las cuotas de mercados o la rentabilidad real de los servicios o la rentabilidad sobre el capital empleado, entre otros.

Por otro lado, desarrollar tácticas orientadas a mejoras en la producción de nuevos servicios, por una parte, y de reducción de costo por otra, que puedan ser cuantificables para su adecuada medición.

Finalmente no se deben de olvidar aquellas medidas financieras orientadas a la valuación de proyectos, como TIR³⁷, VAN³⁸, o el valor económico agregado, para determinar como contribuye una inversión en maximizar la riqueza de los accionistas, especialmente cuando se han de tomar decisiones de inversión.

Posibles Indicadores para esta perspectiva son:

- ROI³⁹, EVA⁴⁰, TIR, VAN, Ingresos (detalle)
- Costos y gastos (en detalle)
- Utilidad operativa, utilidad bruta.
- Razones financieras: liquidez, apalancamiento, rentabilidad, crecimiento, etc.
- Proyectos aprobados por la Gerencia General y por la Junta Directiva *versus* Proyectos presentados a la Gerencia General y a la Junta Directiva.

37 La TIR (Tasa Interna de Retorno) matemáticamente es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, indica cuál es la rentabilidad promedio de la inversión o cuál es el costo promedio de una deuda, según lo que se esté analizando.

38 El VAN (Valor Actual Neto), se obtiene a partir de la sumatoria del valor actual de los flujos de caja futuros que genera un proyecto, descontados a la tasa de actualización exigida por la empresa, e indica el resultado de la inversión, por lo que toda inversión con un VAN positivo crea valor para la empresa, por lo tanto, es una inversión financieramente atractiva.

39 El ROI, (*Return On Investment*) mide la rentabilidad sobre la inversión realizada.

40 El EVA ("*Economic Value Added*") ó Valor Económico Agregado mide si el beneficio neto de un proyecto es suficiente para cubrir el costo del capital empleado en la generación de este beneficio.

- **Perspectiva del cliente**

De igual forma, debe existir una dimensión que analice el cumplimiento de los objetivos estratégicos orientados a beneficiar a los ciudadanos, la cual contemple aquellos objetivos alineados en buscar la satisfacción del cliente final y que promuevan al desarrollo socio-económico del país.

Lo anterior quedaría incluido dentro del análisis de una **perspectiva del cliente**. Dicha perspectiva ayuda a medir el enlace existente entre los procesos internos y la proposición de valor real que se le brinda al cliente, de acuerdo con lo plasmado en la estrategia empresarial.

La proposición de valor de RACSA, deberá brindar una mezcla única y adecuada del producto, precio, servicio e imagen que ofrecer a los clientes, además de determinar los segmentos del mercado a los cuales va ir dirigida la estrategia y finalmente la manera de diferenciarse frente a la competencia futura.

Es importante lograr identificar claramente cuáles clientes serán los escogidos como objetivos importantes y finales de la estrategia de mercadeo, ya que estos serán medidos en esta perspectiva y aplicarles un grupo de indicadores como satisfacción, adquisición retención cuota de mercado, rentabilidad, etc. Aquellos sectores de mercado que no son tan importantes, no serán considerados, con el fin de que el CMI represente fielmente la estrategia.

Por lo tanto la empresa deberá considerar el cumplimiento de objetivos estratégicos de carácter básico y de carácter diferenciador, como mínimo en los siguientes aspectos:

Básicos:

- Mantener una clara medición de la percepción que tienen nuestros clientes de los atributos básicos de cada uno de los servicios brindados, como; precio, calidad, tiempo de entrega, utilidad del mismo, con el fin de lograr una alta tasa de satisfacción y de retención de los clientes.

- Mantener una medición constante de las necesidades del mercado, con la finalidad de desarrollar proyecto de forma activa.
- Determinar claramente y periódicamente la cuota de mercado, con el fin de determinar su variación y el tamaño real del mercado global, para así generar tácticas enfocadas en la penetración.

Diferenciadores:

- Mantener una clara medición de la percepción que tienen nuestros clientes en cuanto al servicio que brinda el personal, en busca de obtener resultados orientados a sus necesidades y construir relaciones de larga duración.
- Lograr identificar claramente cuáles son los clientes altamente rentables para la empresa.

Para RACSA, y tal como lo dicta su filosofía empresarial, una estrategia de intimidad con los clientes la obliga a orientar su máximo empeño en la calidad de sus relaciones con estos y en que las soluciones ofrecidas sean completas e integrales.

Un elemento que debe ser considerado, es que los objetivos estratégicos no sólo deben especificar lo que la empresa busca, sino que además debe decir como va a alcanzarlos. Lo anterior implica que exista una alineación con las actividades internas de la organización y la oferta de valor para los clientes, es decir, sin una no se puede llegar al éxito de la otra.

Las actividades de la empresa están incluidas dentro de los procesos internos de esta, formando una cadena de valor o de aprovisionamiento, que contemple primeramente los aspectos de innovación en el desarrollo de nuevos productos o servicios, con la finalidad de entender, anticipar y priorizar las necesidades, además de lograr brindar servicios a tiempo para nuestros clientes, tanto internos como externos.

Es claro que para lograr esta proposición de valor para el cliente expuesta en los párrafos anteriores, se hace necesaria la búsqueda de una adecuada cadena de valor que permita brindar a cliente un servicio/producto que reúna las características demandadas, tanto para clientes empresariales como los masivos.

- **Perspectiva interna**

Por lo tanto, para lograr una conjunción de las tres perspectivas anteriormente descritas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es necesario realizar un análisis detallado de cada uno de los procesos internos, que serán los responsables de generar valor a los clientes, cumplir los objetivos del gobierno y producir los resultados financieros esperados, los cuales deberán ser gestionados dentro de la **perspectiva interna**.

Para un adecuado desarrollo de esta perspectiva y con el fin de dar una clara identificación de los pasos que la forman se dividirá dicha perspectiva en cuatro grandes procesos: **innovación, gestión del cliente, operativo, proveedores**.

La cadena de valor inicia con una identificación real de las necesidades del cliente (interno o externo). Este es el punto principal para la generación de valor, ya que es el sustento para el desarrollo de los proyectos y futuros servicios de RACSA, por lo tanto debe ser medido adecuadamente para reducir el riesgo en la rentabilidad de los proyectos.

Una vez, cumplido este punto, inicia en el **proceso de innovación**, no se debe olvidar que parte de la misión y la estrategia empresarial, va orientada a brindar un servicio de buenas características al cliente. Se hace necesaria una gestión excelente de aquellos procesos que tiene una relación directa con los clientes y lograr primeramente una clara identificación de estos y de los indicadores responsables de medirlos. En el caso de RACSA, los procesos que presentan relación directa con los clientes son ventas y los responsables del desarrollo de soluciones.

Por lo anterior en este proceso, se debe lograr una perfecta *identificación del mercado*, para determinar si un proyecto es o no rentable a nivel financiero y que a su vez, se proporcione la información necesaria para los procesos de diseño y *desarrollo de proyectos o servicios*. Es importante considerar que la entrada tardía en operación de algún servicio, por las razones que sea, representa una pérdida en los ingresos proyectados inicialmente, de ahí que deba evaluarse la eficiencia en el desarrollo del producto o servicio final.

Para este fin se pueden utilizar, entre otros indicadores:

- Nuevos productos que lidian directamente con la competencia.
- Nuevos proyectos en desarrollo. (Inversiones)
- Productos desarrollados de acuerdo con lo planeado originalmente. (sin retrasos)
- Tiempo de desarrollo
- Tiempo del punto de equilibrio⁴¹.
- Ventas proyectadas de los nuevos productos.
- Capacidad de poder utilizar una misma infraestructura para brindar varios servicios.

El siguiente punto dentro de la cadena de aprovisionamiento es aquel que tiene relación directa con el **proceso responsable de la gestión de los clientes** (internos y externos), que busca dar un incremento en el valor para el cliente, con un acercamiento con aquellos que realmente son importantes para nuestro

⁴¹ Contempla el tiempo que transcurre desde que se inicia el proceso de desarrollo del proyecto o servicio, hasta que este devuelve la inversión que se realiza.

negocio, y lograr ejecutar un conocimiento y comprensión plena de no sólo sus necesidades actuales, sino lograr adelantarse a las futuras.

Es aquí donde nace una nueva figura de asesor técnico de soluciones integrales, caracterizado por tener una visión amplia del negocio, enfocado a satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes en busca de incrementar y explotar las ventajas competitivas de este, y desarrollar relaciones serias, positivas, y permanentes con las principales partes interesadas (clientes, colaboradores, proveedores).

Lograr una intimidad con los clientes, buscando que RACSA, desde las altas direcciones hasta las posiciones más bajas, pero no menos importantes, de la estructura organizacional, cultiven una nueva mentalidad de competencia, con el fin de empezar a detectar que se encuentra más allá del “horizonte visible de los negocios”, con el propósito de estar preparados para los siguientes desafíos con una actitud positiva.

Se sugiere contar con herramientas en tecnologías de información que permitan a RACSA desarrollar adecuadamente sus ventajas competitivas y dar un seguimiento de las necesidades del mercado. Además, asegurar a nuestros clientes el desarrollo de infraestructuras en telecomunicaciones altamente flexibles a sus necesidades.

Para este fin se pueden utilizar, entre otros indicadores:

- Tiempo de asesorías técnicas con los clientes.
- Número de soluciones integrales desarrolladas orientadas a clientes específicos.
- Total de necesidades existentes en los clientes.
- Ventas realizadas en clientes específicos / servicios.
- Sugerencia hechas por los clientes que se han desarrollado.

El siguiente proceso, es aquel que empieza con la recepción o solicitud de un cliente y termina con la entrega del servicio, con el objetivo principal de medir la eficiencia operativa. El **proceso operativo**, (como se denominará) es el responsable medir la entrega de los servicios de una forma oportuna y de acuerdo con los tiempos proyectados inicialmente.

Es por esto que se recomienda iniciar procesos de normalización y de aseguramiento de la calidad total, que permitan una gestión eficiente de aquellos procesos claves en el desarrollo de nuevos servicios. Para el caso de RACSA, dicha normalización ayudaría a disminuir los niveles de aleatoriedad en los tiempos para cada una de las tareas en el desarrollo de los servicios o proyectos y por otro lado, a una clara delimitación de las responsabilidades y tareas de cada una de las direcciones, así como con de las empresa con las que actualmente se tienen contratos de *outsourcing*.

No se debe dejar de lado la imagen de marca que tiene RACSA y la responsabilidad que esto representa, así como la importancia de asegurar altos niveles en la calidad y en la confiabilidad, ya que ante cualquier fallo, atraso, mal servicio, etc. el daño de imagen a nivel público recae sobre la empresa. Es sabido que desarrollar una imagen deseada toma tiempo y recursos, por lo que se requiere firme compromiso gerencial.

El proceso operativo puede además ser medido en función de los costos asociados para el desarrollo de los proyectos o nuevas soluciones, pero no deben basarse únicamente en estos, ya que los indicadores financieros como los anteriores no representan fielmente el comportamiento real del proceso.

Se debe aclarar que la totalidad de la cadena de valor para lograr un producto justo a tiempo no se encuentra únicamente en nuestras manos. Como empresa pública, RACSA se rige por la Ley de Contratación Administrativa, por lo que la totalidad de los procesos de compra se encuentran incluidos dentro de dicha normativa.

El proceso de contratación, si bien es cierto es necesario, limita considerablemente la fluidez del proceso de compra, por lo que los tiempos de entrega de los servicios a nuestros clientes deben considerar esta limitación, así como los tiempos de entrega de los productos por parte de los proveedores.

Con base en lo expuesto, la eficiencia operativa debe ser medida ampliamente y se sugieren para tal fin hacerlo a través de:

- Eficiencia del personal responsable del desarrollo.
- Costos asociados al desarrollo y puesta en operación por servicio.
- Mejoras realizadas en la calidad.
- Plazos de tiempo consumido para el desarrollo de servicios/proyectos.
- Plazos de tiempo en la entrega de productos por parte de los proveedores.
- Contratiempos asociados a los procesos de licitación.

El **proceso de seguimiento**, el último de la cadena de valor dentro de la perspectiva interna propuesta, incluye todos aquellos servicios de postventa, como quejas, problemas, servicios de garantía, facturación y cobro etc. Es por esto que se recomienda una identificación muy clara de aquellos clientes altamente rentables para la empresa, para mantener un seguimiento cercano de éstos.

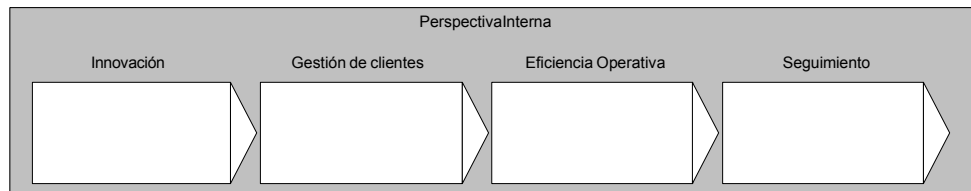
En este proceso se pueden incluir indicadores como:

- Tiempo de respuesta ante las avería.
- Fallas en los sistemas/proyectos desarrollados.
- Calidad del servicio de atención de averías.

- Costos asociados a los procesos de falla.
- Ciclos de facturación y cobro.

Para una mejor comprensión y control de la perspectiva interna se adjunta la siguiente figura que muestra dicha perspectiva y los cuatro procesos asociados.

Figura N° 21. Divisiones de la perspectiva interna.



Fuente: El autor.

Es claro que RACSA a nivel táctico y operativo, le hace falta aún desarrollar muchas tareas, por ejemplo, asesorías a nivel competitivo que promuevan la utilización de nuevos modelos en la implementación de los proyectos y servicios, fomentar el uso de estudios de *benchmarking* con empresas de nivel internacional, en busca de extraer modelos de mejores prácticas en el negocio de las telecomunicaciones.

Lo anterior promueve el alineamiento de las distintas tareas asociadas al desarrollo de servicios al cliente, alrededor de la estrategia empresarial, de una forma altamente eficiente.

- **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Finalmente, la última perspectiva por considerar es la **perspectiva de crecimiento y aprendizaje**, la responsable de censar aspectos referidos a la motivación del personal, la capacitación del capital humano, la infraestructura de soporte asociada, etc. es la que define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la empresa y las relaciones con los clientes lleguen a niveles más altos. Esta estrategia es el inicio de cualquier cambio duradero y sostenible.

La empresa debe invertir para generar valor, no sólo en su infraestructura, sistemas, procedimientos, sino también en el desarrollo de su personal, si es que quiere alcanzar los crecimientos a largo plazo a nivel financiero. El mundo actual demanda *“la actitud sistemática de encontrar, comprender, compartir y usar el conocimiento para crear valor”⁴²*.

De igual forma que la perspectiva anterior, se procede a dividirla en tres grandes procesos: capacidades, tecnología y clima.

El **proceso de capacidades** es aquel que va orientado a la medición de la satisfacción de los colaboradores en cuanto a las habilidades, la capacitación de estos, el conocimiento compartido, la participación en las decisiones, etc.

Es evidente que todos los resultados que se buscan en las otras cuatro perspectivas anteriores y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lleva una íntima relación con el capital humano responsable de ejecutar cada una de las tareas dentro de los procesos de desarrollo de servicios, servicio al cliente, ventas, mercadeo, etc.

RACSA, dentro de su objetivo estratégico menciona claramente la importancia de contar con personal altamente capacitado, pues es evidente el interés que representa para la organización que sus colaboradores se encuentren actualizados en temas como relación con los clientes, temas administrativos y lo más importante, la esencia del negocio, aspectos de telecomunicaciones e informática en todas sus diferentes ramas.

La tecnología avanza a un paso considerable y los temas en este campo deben ser refrescados en igual proporción para poder llevar un seguimiento real de las tendencias del mercado. Es por esto que se recomienda que RACSA inicie el desarrollo de planes de capacitación estructurados, con empresas de reconocido

42 Carla O'Dell y C. Jackson Grayson, *Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition, Strategy and Leadership* marzo-abril 1999, página 10-15.

valor académico y profesional en la esencia real del negocio, y que los profesionales responsables del desarrollo de los proyectos y los responsables de las ventas puedan contar con ese insumo de alto interés, mejorando los niveles de innovación y eficiencia para el desarrollo de los servicios del país.

Si bien es cierto existe en la empresa una política de control al gasto, el proceso de capacitación no debe verse como tal, sino como una inversión necesaria para la adecuada implementación de los servicios. No se debe olvidar que el propósito más importante de un proceso de capacitación y desarrollo integral es superar las limitaciones, tanto imperantes como previsibles, que provocan que un empleado se desempeñe por debajo del nivel deseado. La capacitación es por lo tanto el perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo.

En este proceso se pueden incluir indicadores como:

- Número de planes estructurados de capacitación en la esencia del negocio.
- Personal de ventas capacitado / total de personal de ventas.
- Personal de Desarrollo e Ingeniería capacitado / Total de personal de la dirección.
- Personal de Mercadeo y Ventas capacitado / Total de personal de la dirección.

El siguiente es el **proceso de tecnología**, y tiene la finalidad de medir todas aquellas herramientas necesarias para un adecuado desempeño de los colaboradores, como lo son: sistemas de información, tecnologías estratégicas, bases de datos, etc.

No se trata de mencionar si se tiene acceso a un sistema de información o una base de datos, es lograr medir el desempeño y eficacia de la misma, para lograr

determinar la utilidad real. Y de igual forma lograr determinar que las necesidades a lo interno no están siendo satisfechas.

Dentro de los indicadores que se pueden citar, se encuentran como mínimo:

- Colaboradores con acceso a Internet.
- Colaboradores con computadora.
- Personal con computadora obsoleta, para las tareas que se realizan.
- Utilidad de los Sistemas de Información.
- Personal con sistemas de localización /teléfonos.
- Personal con acceso a impresoras láser.
- Personal con acceso a bases de datos de utilidad para las tareas que realiza.

El último proceso, **el de clima**, es el que tiene que ver con la medición de aquellos cambios culturales en la organización que tienen como finalidad el motivar, respaldar y alinear a los colaboradores con la estrategia.

Las actitudes son los sentimientos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Por lo que la gerencia de RACSA debe velar por una clara medición de las actitudes de los empleados y sus efectos hacia la organización, y más aún, analizar las razones de fondo a las que obedecen dichas acciones, sean positivas o negativas, para una clara identificación y delimitación del origen de las mismas.

Se propone medir los niveles de satisfacción laboral, ya que alrededor de esta giran muchos factores de interés para la gerencia, como por ejemplo el desempeño de los empleados, y sus efectos negativos como rotación,

ausentismo, etc. De igual forma un análisis como punto de partida del clima organizacional, ayudaría a determinar indicadores primarios en los cuales la gerencia en primer grado y luego las direcciones respectivas podrían determinar niveles de prioridad en acciones correctivas para mantener al personal alineado con la estrategia empresarial y desarrollar la cultura organizacional con mediciones periódicas, que permitan enfocar los esfuerzos en aquellos puntos de interés.

Por otra parte es necesario hacer conciencia de la estrategia para lograr que toda la organización conozca el rumbo y la dirección de las acciones que se toman, este proceso de comunicación debe empezar desde el proceso de inducción que se le brinda al personal y mantener un seguimiento periódico de este. Además de participar a los colaboradores en las decisiones de alto impacto tanto a nivel operativo, como a nivel de la cultura organizacional.

No se debe olvidar que lo que se busca es tener al personal altamente motivado, para que responda adecuadamente a las proyecciones financieras que tiene la empresa, por lo tanto es necesario lograr identificar este aspecto claramente. Una medida que se puede poner en práctica es dar a los colaboradores mayor participación en el desarrollo de nuevos servicios, procesos, etc. Promover el desarrollo del personal, planes o programas de crecimiento profesional, desarrollar talleres para promover el desarrollo de la inteligencia emocional, etc.

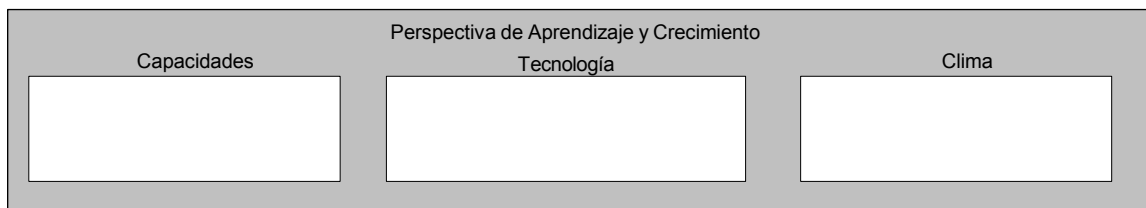
Dentro de los indicadores que se pueden citar, se encuentran como mínimo:

- Porcentaje de empleados que conocen la estrategia.
- Retención del empleado (rotación).
- Productividad del empleado.
- Número de sugerencias hechas por el colaborador que han sido puestas en operación.

- Alineación con la estrategia.
- Tiempo del empleado en la empresa versus ascenso profesional.
- Satisfacción del empleado.

Para una mejor comprensión y control de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se adjunta la siguiente figura que muestra dicha perspectiva y los tres procesos asociados.

Figura N° 22. Divisiones de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: El autor.

Se ha visto que la estrategia como tal es un proceso de transformación revolucionaria en sus metas y resultados, pero promoviendo la evolución en su ejecución. Es crucial el papel que juega la alta gerencia en la percepción del cambio que debe producirse para posteriormente preparar y dinamizar a la empresa para el logro de las nuevas metas que el entorno demanda.

- **Estructura final propuesta**

A lo largo de todo el proceso tanto del desarrollo del mapa estratégico, como de esta estructura, se ha evidenciado que ambas inician con la definición clara de la misión, la visión y los valores de la organización. Únicamente con una conceptualización adecuada de estos elementos, la estrategia será consistente.

Para nuestro caso, si bien es cierto, ya dichos aspectos de interés se encuentran previamente definidos, corresponderá a la alta gerencia valorar si cada uno de estos es sostenible en el tiempo, ya que serán la base del desarrollo de ésta o cualquier otra estructura de gestión empresarial.

Como se menciona en párrafos anteriores, un adecuado marco para la conceptualización de estos elementos, permite el desarrollo de estrategias fácilmente plasmables en desarrollos gráficos, como mapas estratégicos.

En el caso de RACSA, si existe una estrategia empresarial definida, la cual ha sido considerada como el punto de partida para el desarrollo de esta propuesta, pero con la cual es evidente que se hace necesario trabajar mucho, en busca de las acciones que permitan cumplirla a totalidad.

Se presenta a continuación en la figura N° 23 un mapa estratégico que resume un conjunto de objetivos que se conectan a través de relaciones causales, que para el caso en estudio, inician en la parte inferior y finalizan en parte superior del mapa. Este arreglo gráfico será el aporte a nivel conceptual más importante para el desarrollo del CMI, ya que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera simple la estrategia empresarial.

Por otra parte, el mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta de forma agrupada en dimensiones críticas que son claves para la organización.

Para el caso de RACSA, según el análisis realizado, se presentan cinco perspectivas principales, que permitirán plasmar adecuadamente cada uno de los objetivos estratégicos de la organización.

En la figura N°24 se brinda un esquema el cual representa la distribución de los temas estratégicos de la propuesta, y a su vez, se sugieren algunos indicadores básicos que deben considerarse a la hora de desarrollar la estructura.

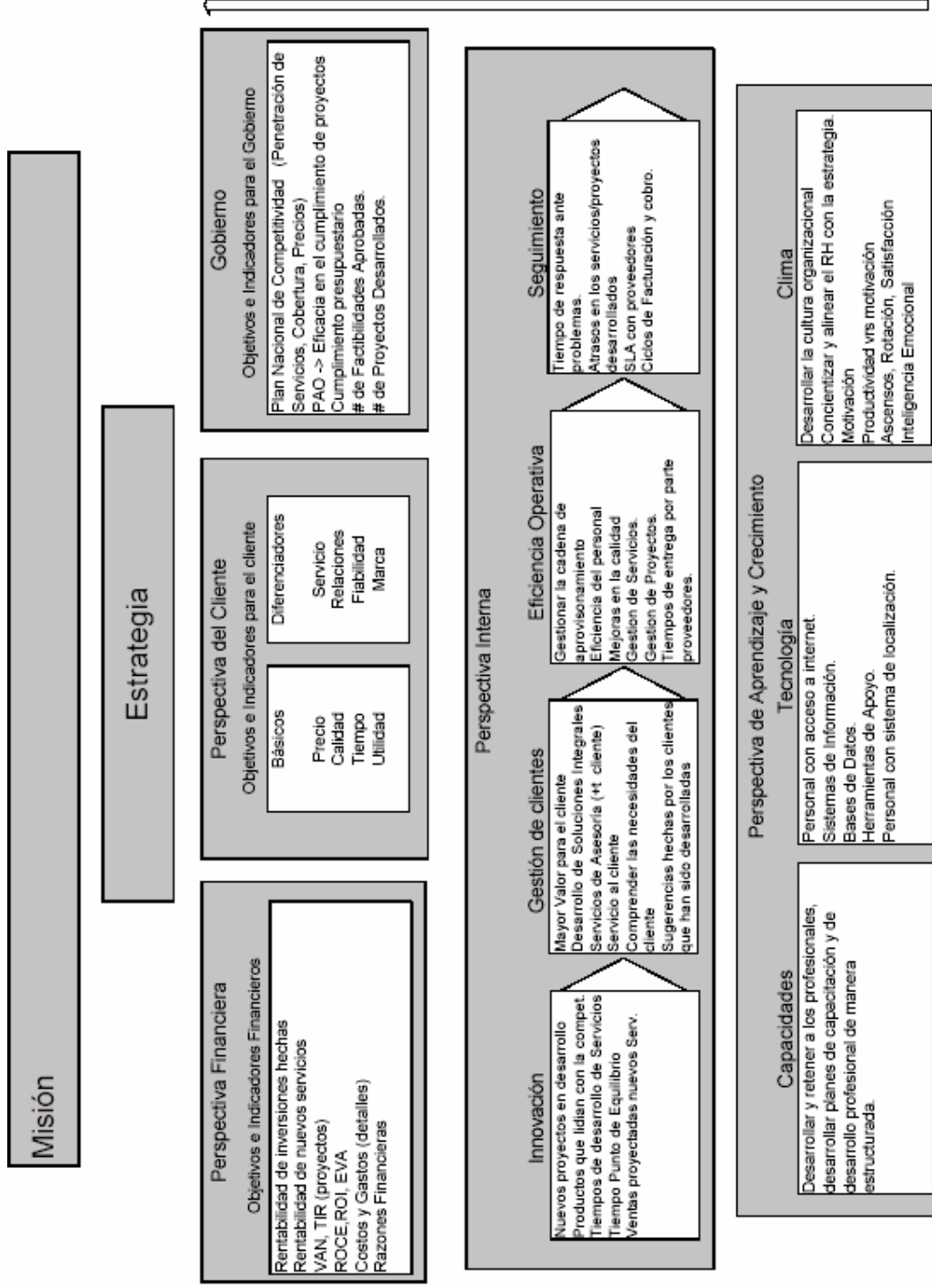
Se debe hacer mención que lo recomendable es lograr ubicar claramente cuál va a ser propuesta de valor de la empresa hacia el cliente, ya que en función de esta, se escogerán del mapa estratégico los objetivos de primer nivel que son prioritarios, y en función de esa priorización definir indicadores ya sean de causa

o de resultado, que permitan cumplir con metas impuestas de forma ambiciosa pero posible.

Es importante que cada indicador tenga una persona a cargo de velar por el cumplimiento del mismo, que a esta se le brinden los recursos necesarios para ejercer dicha tarea.

Corresponde a las direcciones en estudio, en forma conjunta con la alta gerencia, definir las metas finales, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa. Dichas metas serán el elemento comparativo que permitirá estudiar el comportamiento de la tendencia de cada indicador, y el alcance de cada uno de ellos.

Figura N° 23 Estructura final para las cinco perspectivas



Fuente: El autor.

Figura N° 24 Estructura final en temas estratégicos e indicadores

Temas Estratégicos	Algunos Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las metas del Plan Anual Operativo y del Plan Nacional de Competitividad. • Mejorar el cumplimiento de la meta presupuestaria. 	<p>Penetración, Cobertura, Variaciones en Precios, Eficacia # de Factibilidades Aprobadas. # de Proyectos Desarrollados. Presupuesto Actual / Presupuesto Inicial</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos con alto nivel de rentabilidad • Mantener un nivel óptimo de ingresos de acuerdo a las ventas de servicios. 	<p>Rentabilidad de inversiones hechas Rentabilidad de nuevos servicios VAN, TIR (proyectos) ROCE, ROI, EVA Costos y Gastos (detalles) Razones Financieras</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio orientado al cliente. • Satisfacción del cliente. 	<p>Básicos Precio Servicio Calidad Relaciones Tiempo Fiabilidad Utilidad Marca Diferenciadores Servicio Relaciones Fiabilidad Marca</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de proyectos de acuerdo a las mejores prácticas del mercado. • Desarrollo de servicios o soluciones en alta productividad. • Gestionar la calidad y los tiempos de los proyectos. • Promover el conocimiento de las necesidades de los clientes. • Mejorar los procesos internos. • Mantener una continua investigación del mercado de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información. • Brindar un desarrollo de servicios que cumpla con las necesidades de los clientes. • Servicios Integrales con alto nivel de calidad. • Gestionar mercadológicamente cada uno de los servicios que actuales de la empresa. 	<p>Productos que lidian con la competencia. Proyectos en desarrollo. (Inversiones) Productos sin retrasos. Tiempo de desarrollo. Tiempo del punto de equilibrio. Ventas proyectadas de los nuevos productos. Tiempo de asesorías técnicas con los clientes. Ventas realizadas en clientes / servicios. Eficiencia del personal responsable del desarrollo Tiempo por parte de los proveedores. Fallas en los proyectos/proyectos desarrollados. Ciclos de Facturación y cobro.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar al capital humano responsable del desarrollo de los proyectos y brindarles del clima de trabajo apropiado y de una adecuada infraestructura tecnológica de apoyo. • Retener al capital humano. 	<p>Número de planes estructurados de capacitación. Personal capacitado / total de personal. Personal con acceso a bases de datos de utilidad Personal con computadora obsoleta. Porcentaje de empleados que conocen la estrategia. Alineación con la estrategia. Retención del empleado (rotación). Productividad del empleado Nivel de clima organizacional de la dirección. Satisfacción del empleado</p>

Fuente: El autor.

Se ha hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, pero es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer procedimientos orientados a la evaluación subjetiva de los diferentes elementos de la estructura, que sea complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilicen en la medición.

Es importante señalar que la estructura presentada puede ser aprovechada por ambas direcciones con algunas variaciones de contenido para cada una de las perspectivas o dimensiones, en función de la misión y de los objetivos específicos de cada una de las direcciones. Además, y debido a que presenta la facilidad de ser una estructura flexible, puede a futuro, con leves variaciones ser adoptada por la totalidad de la organización.

Finalmente, se recomienda enriquecer la estructura propuesta con la adaptación de la normativa COBIT⁴³, la cual hace énfasis en el control de negocios, la gestión del riesgo, y la seguridad de las TI⁴⁴, desde una perspectiva de negocios. Además el COBIT no es creado para reemplazar otros modelos de control, su intención es proveer más detalle en el ambiente de TI y a la vez robustecer a todos los otros modelos de control ya existentes.

43 Ref cit (página 56).

44 Tecnologías de Información.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye la propuesta elaborada y se hacen una serie de recomendaciones para la empresa en estudio.

CONCLUSIONES

Como punto de partida, se concluye que la gestión comercial de las empresas en el país debe estar alineada a los objetivos de desarrollo competitivo de las naciones, y estas últimas deben proponer una serie de acciones en busca de una estrategia del país, para lograr mayor competencia internacional.

RACSA, como empresa responsable de las telecomunicaciones en Costa Rica, no debe dejar pasar de lado su filosofía empresarial y la responsabilidad que con el país tiene, en busca de promover el desarrollo socio-económico y tecnológico de sus habitantes.

De igual forma, ante un mundo cada vez más globalizado, es imprescindible poder contar con una estrategia empresarial clara, y más aún una estrategia de país amplia, las cuales permitan ante un marco de libre comercio, dar mayor oportunidad a llegar al éxito, sin asegurarlo. En la medida que las empresas desconozcan los mecanismos para un adecuado diseño, control y seguimiento de su estrategia, más cerca estarán de un fracaso. Esta posibilidad se amplía cuando las variables que están interactuando entran en un plano internacional.

Por lo tanto, la alta Gerencia y las Direcciones asociadas deben ser conscientes de conocer claramente las fuerzas del entorno en todas sus dimensiones, y enfocarse a definir la RACSA que desean ser a futuro, con el fin de definir una estrategia nueva o readecuar la actual, y alinear cada una de las acciones gerenciales, tácticas y operativas de la empresa, alrededor de una adecuada estrategia.

Por las razones anteriormente descritas, es claro que la estructura propuesta es el paso inicial en busca una nueva manera de administrar el negocio de forma eficiente y con claro conocimiento de las fuerzas externas e internas que lo afecten, y a su vez permita gestionar adecuadamente la estrategia empresarial.

Por tanto, se emiten las siguientes recomendaciones a las altas esferas de la institución para asegurar una adecuada implantación de la propuesta o bien asegurar un proceso de seguimiento ante el largo reto que representa su implantación:

RECOMENDACIONES

- Iniciar un proceso de implantación de la estructura propuesta, contando con el apoyo de la Gerencia General, en las dos direcciones en estudio, y que esta sea el punto de partida para la adecuación y desarrollo en toda la organización.
- Para RACSA, se hace necesario contar con una herramienta de gestión del negocio y la necesidad de ésta no depende del tipo de organización que representa, o de las características particulares de la misma, sino de los problemas en materia de control estratégico que se presentan en la actualidad y en promover el desarrollo de las estructuras en busca de servicios cada día más eficientes.
- En la medida que RACSA logre mejorar significativamente en los aspectos que se analizan en esta propuesta, que logre conectar las estrategias con las acciones tácticas y operativas, y que sea capaz de comunicar eficientemente las estrategias y aquellos proyectos claves para el desarrollo socio-económico y tecnológico del país, logrará una alineamiento del capital humano hacia el cumplimiento de metas estratégicas previamente definidas.

- Una estructura como la propuesta, no pretende añadir burocracia o complicaciones a los procesos, sino todo lo contrario simplificar la gestión al buscar centrarse en aquello que es realmente importante. Es básicamente buscar un ordenamiento de la información, colocando filtros de manera eficiente, en busca de aquella que realmente es de interés para la gerencia y área asociadas.
- Pero se debe tener claro que la implementación de una estructura como la recomendada, demanda un esfuerzo conjunto de toda la empresa. Dicha tarea debe ser liderada al máximo nivel, ya que se está hablando de un proceso integrador, que requiere de tiempo, sacrificio, apoyo continuo de la gerencia y de cada elemento de la organización.
- Se trata de un proceso permanente que demanda una alta dosis de comunicación hacia toda la empresa. Es básico para la aceptación y utilización del mismo, que se inicie primeramente un ejercicio para que sea entendido e interiorizado por cada uno de los colaboradores. En la medida que se dé una comunicación tanto vertical como horizontal en toda la organización, se logrará el primer beneficio de la implantación, el cual es conocer el nivel de la cultura organizacional y la resistencia al cambio. Es por esto, que se debe tener claro que la mejor manera de reducir este tipo de conflictos, es permitir la participación de las personas que puedan aportar valor que enriquezca el diseño y la implantación del mismo.
- La estructura propuesta como tal, integra los objetivos de la Dirección de Mercadeo y Ventas y de la Dirección de Desarrollo e Ingeniería, y los plasma en el mapa estratégico, permitiendo una visión global de las acciones de dichas direcciones. La estructura tiene la facilidad, en caso de ser necesario, de realizar un análisis más a fondo en algún área específica o en alguna perspectiva en particular, para lo cual es necesario lograr definir indicadores adecuados y específicos que cubran el accionar

del elemento en estudio, siempre dentro de los mismos temas estratégicos globales definidos en este trabajo. Por ejemplo, si la Dirección de Desarrollo e Ingeniería desea hacer énfasis en un tema como: *la eficiencia del personal responsable del desarrollo de proyectos*, debe desarrollar una estructura paralela a la principal, que le permita incluir una serie de indicadores de interés a mayor nivel, para dicha dirección, pero siempre dentro del mismo tema estratégico empresarial.

- Cualquier estrategia demanda cambios en prácticamente de todas las áreas de la organización, por lo cual requiere el trabajo coordinado en equipos. El alinear a la organización con los objetivos va a requerir una identificación plena de la alta gerencia de RACSA, en cada una de las tareas que promuevan el cambio, la eficiencia, el servicio al cliente, etc. Si aquellos que lideran la empresa no lideran el proceso, el cambio no se realizará y se perderá la oportunidad de obtener excelentes resultados, y por el contrario, y debilitará los niveles de motivación en primera instancia, y a nivel global se verá afectada la cultura organizacional.
- De aquí la importancia de las acciones que se recomiendan realizar por la empresa, de forma paralela en busca de:
 - Definir ante el momento político y comercial que está viviendo en país, una serie de posibles escenarios que permitan ubicar a la empresa y desarrollar para cada una posibles planes estratégicos, tanto empresariales como para cada una de las direcciones.
 - Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos con cada uno de los colaboradores de la organización.
 - Planificar estructuralmente y alinear cada una de las iniciativas estratégicas, con las acciones tácticas y operativas.

- Aumentar la retroalimentación estratégica de forma eficiente, en busca de la eficiencia operativa y la implantación de acciones correctivas.
 - Promover que la estrategia sea un proceso de continuo estudio, análisis y control.
 - Brindar una participación activa de los colaboradores de la empresa, en la definición de cada una de las tareas que dicho proceso de implementación demande.
- Otro aspecto que debe ser considerado es la importancia de tener una clara definición de los límites funcionales de cada una de las direcciones y áreas que conforman la empresa, así como fijar una estable estructura organizacional en el cual el desarrollo de las tareas tácticas y operativas se encuentren apoyadas de forma integral. El lograr una estabilidad en este campo, permite el desarrollo de procedimientos formales para cada uno de los procesos de la organización y una reducción de la incertidumbre.
 - De igual forma, se recomienda el desarrollo de forma paralela a la implementación de la estructura propuesta, de un programa de incentivos el cual permita brindar retribuciones salariales o no salariales a los empleados, de acuerdo con el desempeño de las tareas que ayuden a cumplir los objetivos estratégicos de la dirección y de la empresa. Este mecanismo es poderoso para dirigir la atención del personal hacia el cumplimiento de dicho objetivos.
 - Se debe hacer hincapié en la importancia de la generación de valor a largo plazo, en cada una de las perspectivas; en el desarrollo del capital humano, hacia el cliente, a nivel interno y a nivel financiero. Lo anterior implica entonces no solo alinear la estrategia con la misión de la empresa y con las expectativas de los gerentes y los empleados, buscando comparar el grado de desempeño logrado respecto al planeado, sino desarrollando, facilitando y

dándole seguimiento estricto a los planes correctivos que enrumben a la organización hacia la visión.

- Se evidencia en el desarrollo de este trabajo, la falta de coordinación, y seguimiento permanente a las diferentes tácticas a nivel operativo implantadas en las direcciones en estudio, en busca de un cumplimiento de la estrategia empresarial. Lo anterior debido a la falta de una herramienta que permita darle seguimiento constante a cada una de las tareas de las cuales son responsables, y que a su vez sea capaz de demostrar los problemas existentes que limitan la eficiencia operativa.
- Como último punto, ante un marco de apertura y competitividad la clave de RACSA estará en la anticipación de las necesidades, y demandas del entorno y en su capacidad de satisfacerlas mejor, más eficiente y rentablemente que las demás empresas en el mercado. RACSA debe tener claro el papel que representa como eje para el desarrollo del país, y no olvidar que la base fundamental de la economía mundial hoy en día está basada en el conocimiento, un desarrollo en este ámbito para la empresa, puede representar una clara ventaja competitiva, que brindaría al país el tan esperado desarrollo económico, apostando a la creación de valor, de la mano del crecimiento en infraestructura.
- Finalmente como lo define el expresidente José María Figueres⁴⁵:

“ Con esos indicadores Costa Rica logra una posición de competitividad 35° en el mundo, de acuerdo con el índice de competitividad del Foro Económico Mundial, y para un país pobre refleja que la competitividad es más que solamente su poderío económico, requiere una inversión en lo social y lo ambiental, y por

45 Figueres, José M. El impacto de las tecnologías de la información en las administraciones iberoamericanas. III

Encuentro Iberoamericano de Ciudades Digitales. Abril 2002.

eso la importancia de la comunicación y de la tecnología al servicio de estos programas de desarrollo...”

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Certo C. Samuel y Peter, J.Paul. Dirección estratégica. Tercera Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 1997.
- Franklin, Enrique B Auditoría administrativa. Primera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. 2001.
- Hellriegel, Don y Slocum, John. Administración. Séptima Edición. México: Thomson Editores, 1998.
- Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1996.
- Kaplan, Robert y Norton, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2001.
- Lamb, Charles; Hair, Joseph y McDaniel, Carl. Marketing. Cuarta Edición México: International Thomson Editores. 1998.
- Porter, Michael E. The competitive advantage of nations. Primera Edición. Argentina: Vergara. 1991.
- Prides S.A Modelo para el Desarrollo de Actividades Relacionadas con la Formulación, Evaluación, Gerencia o Control y Seguimiento de Proyectos en RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE S.A. Primera Edición. Costa Rica. 2002.
- Ruffier, Jean. La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas. Primera Edición. Barcelona: Organización Internacional del Trabajo, 1998.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel. Administración. Sexta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana ,1996.

Ponencias

- Figueres, José M. El impacto de las tecnologías de la información en las administraciones iberoamericanas. III Encuentro Iberoamericano de Ciudades Digitales. España. Abril 2002.
- Leguizamo, Luis. Daily business intelligence. Technology Day Oracle. San José, Costa Rica. Octubre 2002.
- Martínez, Ricardo. Cuadro de mando integral VII Congreso nacional de control interno en las entidades del Estado, “Novedades Normativas y nuevos modelos de Control Interno”. Santa Fe de Bogotá, Colombia 7 y 8 de Junio 2001.

Trabajos Finales de Graduación

- Barrientos, Luis; Chen, Julio y Jiménez, Daniel. El control gerencial en las organizaciones sin fines de lucro. Licenciatura en Administración de Negocios. Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica, San José, 1991.

Periódicos

- La Nación. EEUU insinúa abrir las telecomunicaciones. 29 de enero de 2003. San José, Costa Rica
- La Nación. Estados Unidos: “No es necesario privatizar”. Jueves 3 abril 2003. San José, Costa Rica

Enlaces de Internet

- Clasificación de Gestión Empresarial según diferentes técnicas. Revista electrónica del programa de apoyo a la microempresa rural de América latina y el caribe (PROMER). <http://www.promer.cl/newsletter/octubre/newsletteroctubre.html>. Noviembre, 2002.

- Economist.com. <http://www.economist.com/encyclopedia/>
- Página principal de RACSA. [http:// www.racsa.co.cr](http://www.racsa.co.cr)
- Balance Scorecard Collaborative. [http:// www.bscoll.com](http://www.bscoll.com)

ANEXOS

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El primer capítulo del presente trabajo, como su objetivo lo establece, pretende brindar un marco conceptual al proyecto que ayude a comprender la importancia de la gestión empresarial y de los cambios que esta ha ido sufriendo a lo largo de los años. Por otra parte, se analiza el enfoque del Cuadro de Mando Integral, comparado con otros modelos de gestión, para finalmente exponer la aplicación del primero a empresas del sector público. Es claro que el tipo de investigación empleado es netamente descriptivo, ayudado de material bibliográfico y material didáctico derivado de seminarios, exposiciones o charlas técnicas relacionadas con el tema.

El segundo capítulo pretende brindar un panorama claro de la empresa, para luego analizar en detalle las direcciones de mercadeo y ventas y desarrollo e ingeniería, objeto de estudio en este trabajo. La información para el desarrollo de este capítulo es básicamente descriptiva, obtenida de la documentación existente en la empresa y del aporte del investigador.

En el tercer capítulo se realiza un análisis descriptivo y diagnóstico FODA de las estructuras de gestión utilizadas para presentación de informes a la Junta Directiva, por cada una de las direcciones en estudio, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades en los mismos, e identificar la necesidad de una nueva estructura de gestión.

El cuarto capítulo expone la esencia del trabajo de investigación, dando como resultado el desarrollo de la nueva estructura propuesta, iniciando con una breve descripción de las características que esta debe cumplir, utilizando como insumos para dicho desarrollo, la información recolectada en los anteriores

capítulos, con el fin de brindar una estructura capaz de adaptarse a las necesidades de la empresa.

Además, se procede a describir en detalle las diferentes perspectivas, temas trascendentales e indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos de RACSA, para finalmente brindar una visión total de la estructura de gestión por ser utilizada por las direcciones de mercadeo y ventas y desarrollo e ingeniería. Se recurre a entrevistas libres con el personal responsable de las direcciones y áreas asociadas.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En relación con el método de investigación empleado en este estudio, en el primer capítulo se emplea el documental, con la finalidad de brindar una base inicial para el adecuado tratamiento del capítulo, buscando definir de forma acertada los conceptos y características que rigen al tema en estudio.

Con respecto al segundo capítulo, el método empleado nuevamente es también documental, ya que la información está presente en varios documentos de la empresa y es necesario realizar una extracción de la misma, de forma adecuada, además el aporte del investigador desempeña un papel importante en la elaboración del capítulo.

El tercer capítulo utiliza en primera instancia, el método documental con el fin de recolectar la información necesaria, para luego ingresar a un proceso analítico, con el que se pretende desarrollar un diagnóstico y análisis ordenado de la información conjuntada.

En el capítulo cuarto, se pretende a través los métodos de análisis y síntesis, brindar una nueva estructura para la gestión empresarial de las Direcciones en estudio, basándose en la identificación clara de las necesidades de la empresa, de los hallazgos realizados a lo largo de la investigación, para posteriormente conjuntar toda esa información e integrarla en la nueva propuesta.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se presentan a continuación las técnicas utilizadas en cada capítulo.

En el primer capítulo se utiliza básicamente la recopilación de información y la síntesis, ya que este capítulo será la base para el desarrollo de la totalidad del trabajo y es necesaria la búsqueda de información altamente actualizada, así como sintetizar y resaltar los elementos más importantes de la teoría.

Para el segundo capítulo, se utiliza nuevamente la recopilación de información y la síntesis, ya que son las técnicas más apropiadas para la realización de un marco descriptivo que involucre una visión general de la empresa.

En el tercer capítulo se utiliza la recopilación de información y análisis de los datos, con la finalidad de lograr identificar fortalezas y debilidades en las estructuras de gestión utilizadas en la actualidad.

Para el cuarto capítulo, se utiliza básicamente la recopilación de información, las entrevistas libres y la interpretación de los datos, ya que son aprovechadas las potencialidades de ambas técnicas en la definición de temas estratégicos e indicadores para cada una de las direcciones en estudio.

FUENTES

En relación con las fuentes utilizadas para elaborar la investigación, estas varían de acuerdo con los alcances de cada capítulo.

En el capítulo primero las fuentes empleadas para la obtención de la información conceptual son fuentes secundarias, como: libros, base de datos e Internet, ya que estos son referencias altamente actualizadas que dan soporte al trabajo de investigación.

Para el desarrollo del segundo capítulo se emplean nuevamente fuentes secundarias, debido a que la información se encuentra en documentos

empresariales, tales como: folletos, el plan estratégico, el plan de mercadeo, memorias de la institución, página *Web* institucional.

En lo que respecta al tercer capítulo se utilizan fuentes primarias y secundarias, gracias a documentos propios de la empresa, como informes de gestión anteriores presentados a la Junta Directiva por las diferentes direcciones en estudio, así como el aporte que el investigador pueda brindar.

Para el cuarto capítulo toda la información es primaria, ya que se desprende de las entrevistas realizadas, y del aporte del investigador.

INSTRUMENTOS⁴⁶

Los instrumentos empleados para la obtención de la información en cada uno de los capítulos del trabajo, se detallan a continuación:

En el primer y segundo capítulo se emplea el registro electrónico de documentos, donde se recopila y sintetiza la información más valiosa por incluir en cada uno.

En el capítulo tres se emplean como instrumentos la entrevista y la recopilación de información, aspectos que permiten identificar claramente las características de las estructuras actualmente utilizadas para la gestión.

En el cuarto capítulo se utilizan como instrumentos lo recolectado en los capítulos anteriores, y que serán insumos para el desarrollo de la propuesta, como los temas estratégicos, perspectivas e indicadores.

INDICADORES

Los indicadores que serán utilizados para el cumplimiento y desarrollo de cada uno de los capítulos del trabajo, se detallan a continuación:

⁴⁶ Ver en las páginas 158,159 y 160 los formatos utilizados.

En el primer capítulo se utiliza la definición de conceptos y descripciones básicas de aquellos elementos relacionados con la gestión, el servicio al cliente y las empresas públicas, necesarios para un adecuado desarrollo del capítulo.

En el segundo capítulo se hace uso de la información empresarial para brindar un detalle de la organización, su marco filosófico y el de cada una de las direcciones en estudio.

En el capítulo tres se hace un análisis de fortalezas y debilidades de cada una de las estructuras de gestión empleadas por las Direcciones en estudio.

En el cuarto capítulo se utilizan finalmente una serie de nuevos indicadores para cada una de las perspectivas que la nueva estructura de gestión contempla. Dentro de dichos indicadores se tienen: gobierno, financieros, cliente, interno, y aprendizaje y crecimiento.

FORMATO DE FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Autor del documento	
Título del documento	
Datos de la edición	
ISBN	

FORMATO PARA DOCUMENTACIÓN DE LA EMPRESA

Autor del documento	
Título del documento	
Fecha del documento	
Área responsable del Documento	
Fuente	

FORMATO DE DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Autor del documento	
Título del documento	
Fecha	
Área que emite el documento	
FODA Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas
Observaciones Finales:	

GUÍA TEMÁTICA PARA ENTREVISTAS PERSONALES LIBRES, PARA DEFINIR OBJETIVOS E INDICADORES DE IMPORTANCIA

¿Qué información se está utilizando para darle seguimiento al desarrollo y alcance de los objetivos de la dirección?

¿Cuáles otros procesos están asociados con los procesos que usted lidera?

¿Cree que existe en la empresa alguna herramienta de gestión gerencial, que se esté utilizando?

¿Cuál considera el enfoque que debe de tener la gestión empresarial?

¿Considera que el enfoque por indicadores de desempeño, es el más adecuado?

¿Cuáles objetivos de su área considera de alto valor, cuáles de mediano y bajo?

¿Qué indicadores del área que usted lidera, considera de alta importancia?

¿Qué indicadores del área que usted lidera, considera de mediana y baja importancia?

¿Existen indicadores de otra área que le proporcionen información relevante a su negocio?

¿Le interesaría, ingresar algún otro indicador, para censar su equipo de trabajo? Por perspectivas, estilo CMI (procesos internos, capacitación, clientes, financieros